

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: «Экономика»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики
УДК <u>005.332.4:339.137.22</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Пак А.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Якимова Т.Б.	Кандидат экономических наук		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	Кандидат экономических наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Барышева Г.А.			

Томск - 2018г

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области

Код	Результат обучения
	<p>профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p>
Р14	<p>Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики</p>
Р15	<p>организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.</p>

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: Экономика

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3БЗБ1	Пак А.В.

Тема работы:

Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики

Утверждена приказом директора (дата, номер)	10.04.2018 № 2479/с
---	---------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	ООО «Тотал Принтинг Систем»
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рассмотреть теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия;</li><li>2. Проанализировать эффективность организации коммерческой деятельности предприятия</li><li>3. Выполнить анализ и оценку конкурентоспособности компании ООО «Тотал Принтинг Систем».</li></ol>

<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Отчет о финансовых результатах ООО «Тотал Принтинг Систем» за 2016 год и 2017 год, Бухгалтерский баланс ООО «Тотал Принтинг Систем» за 2017 год
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.
Нормоконтроль	Долматова А.В.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	12.01.2018г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Якимова Т.Б.	Кандидат экономических наук		12.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Пак А.В.		12.01.2018г.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3БЗБ1	Пак А.В.

<b>Школа</b>	<b>Инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	Экономика
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Работа выполнялась в ООО «Тотал Принтинг Систем» Рабочей зоной являлось офисное помещение площадью 70 кв.м., включающее 15 рабочих столов с персональными компьютерами. На производительность труда могут влиять следующие факторы: недостаточная освещенность рабочего места, отклонение температуры и влажности воздуха от норм, излучение от компьютера. К чрезвычайным ситуациям можно отнести пожар</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ Закон РФ от 7 февраля 1992г. №2300-1 «О защите прав потребителей» Федеральный закон от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ "О рекламе"</p>

<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы корпоративной культуры;</li> <li>2. Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.);</li> <li>3. Развитие человеческого капитала в организации.</li> </ol>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной</p>	<p>В работе были рассмотрены следующие</p>

<p>ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> </ul>	<p>факторы внешней среды:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность организации в сфере охраны окружающей среды.</li> <li>2. Ответственность перед потребителями услуг.</li> <li>3. Взаимодействие с местной властью.</li> </ol>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка;</p> <p>Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда;</p> <p>Положение о нормированном рабочем дне;</p> <p>Положение о порядке хранения персональных данных работника.</p> <p>штатное расписание;</p> <p>трудовой договор на каждого сотрудника;</p> <p>должностная инструкция;</p> <p>приказы о приеме, переводе, увольнении работника;</p> <p>иные приказы руководителя организации;</p> <p>график отпусков;</p> <p>положение о структурном подразделении и т.д.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>-</p>
<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	<p>12.01.2018г.</p>

Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических услуг		12.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Д-3БЗБ1	Пак А.В.		12.01.2018г.



## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 89 страницы, 9 рисунков, 29 таблиц, 50 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, рынок рекламных услуг, потребители, интернет магазин, менеджмент, маркетинг, клиентоориентированность.

Тема - Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики.

Объект исследования - ООО «Тотал Принтинг Систем».

Цель работы - исследовать и разработать системы повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на примере компании ООО «Тотал Принтинг Систем».

В работе проводился анализ эффективности организации коммерческой деятельности предприятия и оценка конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем». Полученные результаты приняты руководством ООО «Тотал Принтинг Систем» для рассмотрения и применения в практической деятельности компании.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем» были рекомендованы следующие мероприятия:

1. Введение должности клиент-менеджера и полная проработка базы клиентов в программе (CRM), т.к. имеющаяся база клиентов в CRM не отработана, многие компании-клиенты давно не существуют. Данное действие позволяет должным образом управлять взаимоотношениями с клиентами, что повлечет за собой увеличение лояльности клиента. На данный момент теряется информация о ключевых потребностях заказчика, не фиксируется состав заказа, не контролируется удовлетворенность заказчиков.

2. Повышение квалификации персонала в сфере маркетинга, обеспечение индивидуального подхода к клиентам.

3. Проведение рекламных действий, в т.ч. в сети Интернет.

Практическая значимость заключается в том, что предложенные мероприятия по управлению финансовым состоянием, предложенные методы могут быть использованы на предприятиях аналогичной специализации.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

РФ – Российская Федерация

ФЗ – Федеральный закон

ООО - Общество с ограниченной ответственностью

Руб. – российский рубль

Тыс. руб. – тысяч рублей

Млн. руб – миллионов рублей

Шт. – штук

## Содержание

Введение .....	13
1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности организации.....	16
1.1. Конкурентоспособность как экономическая категория, факторы, влияющие на конкурентоспособность .....	16
1.2. Методы оценки конкурентоспособности организации .....	23
1.3. Основные подходы формирования конкурентной политики и повышению конкурентоспособности организации .....	31
1.4. Анализ рынка рекламных услуг.....	36
2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем» .....	41
2.1. Общая характеристика деятельности организации.....	41
2.2. Анализ внутренней и внешней среды .....	42
2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия, выявление слабых мест.....	58
3. Повышение конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем» .....	61
3.1. Обоснование конкурентной стратегии организации .....	61
3.2. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности .....	65
3.3. Оценка предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности .....	71
4. Социальная ответственность.....	77
Заключение.....	92
Список использованной источников .....	94
Приложение А .....	99
Приложение Б.....	100
Приложение В.....	101

## Введение

Современный этап развития экономики России выдвигает качественно новые требования к управлению конкурентоспособностью предприятий. Условия формирования рыночных отношений в России, которые характеризуются динамичностью внешней среды, снижением платежеспособности населения, обострением конкурентной борьбы, повышением уровня коммерческого риска, тяжелым финансовым положением большинства предприятий потребует поиска новых способов выживания предприятий и обеспечения их эффективного функционирования. В связи с этим возникает необходимость в совершенствовании управления конкурентоспособностью предприятия путем использования современных принципов менеджмента, маркетинга, обеспечения стратегического подхода к их деятельности.

Рекламный бизнес один из первых попал под удар финансово-экономического кризиса. Это связано с тем, что компании-заказчики с целью экономии в первую очередь сокращают расходы на рекламу. Поэтому одним из главных элементов стратегического планирования на предприятиях рекламной отрасли является разработка конкурентной стратегии, которая должна обеспечить формирование и эффективное использование внутреннего стратегического потенциала предприятия.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что проблема повышения уровня конкурентоспособности предприятия является актуальным вопросом, решению которого и посвящается выпускная квалификационная работа.

Проблемам повышения конкурентоспособности предприятий и разработки конкурентных стратегий на предприятии посвящены научные труды большого количества как отечественных, так и зарубежных ученых, таких, как И. Ансофф., Кузнецова, А.А. Томпсон и Дж. Стрикленд, Фатхудинов Р.А., Юданов А.Ю., и мн. др. В своих трудах авторы предлагают

различные подходы к определению понятия, классификации и методов разработки стратегий предприятия, но специфика разработки стратегии на уровне малых предприятий до сего времени остается мало разработанной и изученной, поэтому каждое исследование, которое направлено на то, чтобы выявить закономерности этой деятельности, представляет собой значительный интерес.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании и разработке системы повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на примере компании ООО «Тотал Принтинг Систем»,

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия;
- выполнить анализ эффективности организации коммерческой деятельности предприятия;
- выполнить анализ и оценку конкурентоспособности предприятия;
- разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия;
- осуществить прогноз социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Тотал Принтинг Систем».

Предмет исследования – организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятия.

В выпускной квалификационной работе использованы методы анализа и синтеза учебной и периодической литературы, приемы и средства статистического, экономического и логического анализа, методы экспертных оценок, сравнения и группировок.

Теоретико-методологическую базу исследования составляют труды зарубежных и отечественных исследователей в области экономического

анализа и коммерческой деятельности. Информационной основой исследования, проведенного в данной дипломной работе, послужили научная, учебная литература в области экономики, маркетинга, менеджмента, управления конкурентоспособностью таких авторов, как: Антонов Г.Д., Головачев А.С., Галаганов В.П., Иванова Е.А., Ламбен Ж.Ж., Лифиц И.М., Портер М., Фатхутдинов Р.А., Царев В.В., Шахов В.В. и др.

Материалы проведенного исследования имеют практическую значимость и могут быть рекомендованы для внедрения на отечественных предприятиях рекламной отрасли.

Структура и объем работы обусловлены целью, последовательностью выполнения задач и представлена следующими элементами: введением, 3 главами, заключением, списком использованной литературы и приложениями.

# **1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности организации**

## **1.1 Конкурентоспособность как экономическая категория, факторы, влияющие на конкурентоспособность**

Конкурентоспособность в современных условиях - проблема эффективной деятельности российских предприятий, обеспечение стабильного уровня их экономического положения.

Конкурентоспособность является сложной экономической категорией, которая рассматривается касательно разных экономических объектов: товара (услуги), персонала, товаропроизводителя (организации, фирмы), города, отрасли, региона, страны (национальной экономики).

Все многообразие конкурентных взаимоотношений, появляющиеся в сфере экономики, разделяется на три уровня:

- микроуровень (определенные виды продукции, производства, предприятия);
- мезо уровень (отрасли, корпоративные объединения предприятий и фирм горизонтального типа интеграции);
- макроуровень (народно-хозяйственные комплексы межотраслевого типа интеграции, страны, объединения стран)<sup>1</sup>.

Разумеется, конкурентные характеристики и факторы, которые их определяют, разделяются на микро уровневые (которые отражают качество и цены продукции); мезо уровневые (обеспечивающие постоянное совершенствование показателей качества применения существующих производственных ресурсов отраслей) и макро уровневые (отображающие

---

<sup>1</sup> Пармененков К. Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России: Монография/Пармененков К. Н. - М.: ИНФРА-М, 2016. – с.16



общую картину хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат, налоговый режим, тарифно-таможенную политику и т. п.).

Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность организации сопоставляются между собой как часть и целое. Способность организации конкурировать на каком-нибудь товарном рынке находится в прямой зависимости от конкурентоспособности товара и суммы экономических методов деятельности организации, которая проявляет влияние на результаты конкурентной борьбы.

Термин «конкурентоспособность» является одним из тех редких экономических понятий, при трактовке которого между различными учеными-экономистами существует множество разногласий. После проведенного анализа работ зарубежных и отечественных ученых, можно утверждать, что единый подход в определении понятия «конкурентоспособность» отсутствует.

Общепризнанное определение конкурентоспособности отсутствует также и на законодательном уровне в Российской Федерации. Однако, в статье 4 Федерального закона «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года №135-ФЗ (в редакции от 23 апреля 2018 г. № 264-ФЗ) содержится следующее определение понятия «конкуренция». «Конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке»<sup>2</sup>.

Изменение в подходах к определению понятия «конкурентоспособность» можно проследить с XIX в. и до наших дней.

Изначально конкурентоспособность предприятия учеными выражалась в стремлении предпринимателя произвести товар по наиболее низкой цене, а продать – по наиболее высокой (А.Смит, Д.Милль,

---

<sup>2</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 23.04.2018).

Д.Рикардо). В конце XIX века А.Маршалл и П.Хендерсон предлагают увеличивать масштабы производства, за счет чего произойдет уменьшение затрат. В начале XX-го столетия исходя из соответствия факторов производства, определяющим в конкурентной борьбе между организациями считался избыток тех или иных ресурсов (Э.Хекшер, Б.Олин). В середине XX-го века А.Алчинян, Т.Эггертсон и Г.Демсец в своих трудах указывают, что именно какие-то уникальные свойства, которыми обладает организация по сравнению с ее конкурентами, и будут ее конкурентным преимуществом. Уже чуть позже их дополнит И.Кирцнер и выдвинет утверждение о том, что предпринимательские способности руководителя предприятия будут ничем иным, как основным конкурентным преимуществом. Так же, как и И.Кирцнер, Ф.Хайек и П.Друкер, в своих работах указывали использование человеческого ресурса, как основного конкурентного преимущества. По их мнению, эффективный руководитель – это залог конкурентоспособности предприятия. Использование имеющихся у предприятия ресурсов более эффективно, чем это может сделать конкурент – основное преимущество по Ж.Ламбену и М.Портеру. Их дополнил П.Хейне, указав, что использование должно быть оценено в отношении редких ресурсов<sup>3</sup>.

В XXI веке происходит смена устоявшихся тенденций, что сказывается на изменении во взглядах ученых на сущность понятия «конкурентное преимущество». Так Ж.Вольтер указывает конкурентным преимуществом интеллектуальный потенциал предприятия, а Х. Траболт видит его в знаниях. Д.Мур утверждал, что знания непременно должны все время развиваться, чтобы являться конкурентным преимуществом.

А.Ойхер определяет конкурентное преимущество, как способность предприятия, осуществляющего конкурентную борьбу, создать наилучшие условия для приобретения разнообразных ресурсов и их использования<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Старцев П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство, 2014. – № 16 (262). – С. 4–15

<sup>4</sup> Старцев П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство, 2014. – № 16 (262). – С. 4–15

Суждение «конкурентоспособность организации» - это способность организации вырабатывать конкурентоспособный товар. В данное время предприятия могут изготавливать разные виды продукции и работать на разных товарных рынках в пределах стратегий диверсификации. Потому уровень конкурентоспособности организации и уровень конкурентоспособности продукции, которая производится ею, не совмещаются. При сопоставлении предприятия с конкурентом следует учесть различные категории конкурентов: прямые конкуренты (изготавливающие подобную продукцию), потенциальные конкуренты (изготавливающие товары, которые позволяют удовлетворять данную потребность иным способом), косвенные конкуренты (изготавливающие товары-заменители). Данные виды конкурентов могут иметь отношение к разным отраслям. Предпочтение определенных конкурентов находится в зависимости от целей и задач оценки конкурентоспособности.

Конкурентоспособность фирмы является понятием условным: одна и та же фирма в рамках, к примеру, региональной отраслевой категории может признаваться конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Анализ уровня конкурентоспособности, т.е. раскрытие характера конкурентного преимущества фирмы в сравнении с другими фирмами, заключается, прежде всего, в избрании базовых объектов в качестве цели сравнения, иными словами, в избрании фирмы-лидера в отрасли страны либо за ее пределами. Такая фирма-лидер должна иметь такие параметры:

- соизмеримость характеристик изготавливаемой продукции по идентичности потребностей, которые удовлетворяются с ее помощью;
- соизмеримость сегментов рынка, для которых predetermined производимая продукция;
- соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой работает фирма.

Таким образом, конкурентоспособное преимущество одной компании над другой может оцениваться в том случае, если обе компании удовлетворяют схожие потребности потребителей, принадлежащие к

родственным секторам рынка. Фирмы располагаются примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данных условий не придерживаются, сравнение будет некорректным.

Конкурентоспособность предприятия находится в зависимости от многих факторов, которые можно считать компонентами (составляющие) конкурентоспособности. Факторы конкурентоспособности организации можно подразделить на внешние, проявление которых в малой степени находится в зависимости от организации, и внутренние, практически полностью определяются руководством организации.<sup>5</sup>

Высокая конкурентоспособность компании считается гарантом приобретения значительной прибыли в рыночных условиях. Фирма имеет цель: добиться такого уровня конкурентоспособности, который поддерживал бы ее и помог оставаться на плаву в сравнительно продолжительном временном отрезке. Поэтому перед каждой организацией возникает вопрос стратегического и тактического управления формированием способности предприятия выжить в меняющихся рыночных обстоятельствах. Основа конкурентоспособности предприятия - конкурентоспособность его продукции.

Конкурентоспособность продукции - совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию.

Факторы, которые определяют конкурентоспособность товаров и услуг:

- качество товаров и услуг;
- стоимость товаров и услуг;
- уровень квалификации персонала и менеджмента;
- технологический уровень производства;
- доступность источников финансирования.

---

<sup>5</sup> Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Гном и Д, 2011. – с.78

Конкурентоспособность продукта и конкурентоспособность компании изготовителя продукции сопоставляются между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на том или ином товарном рынке напрямую находится в зависимости от конкурентоспособности товара и суммарности экономических способов работы компании.

Зачастую суждение «конкурентоспособность предприятия» сводится к суждению «способность предприятия производить конкурентоспособный товар». Например, под конкурентоспособностью фирмы разумеется умение применять собственные сильные стороны и сосредоточивать собственные стремления в той сфере производства товаров или услуг, где она сможет иметь лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках. А. Воронов указывает, что «конкурентоспособность предприятия — это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары».

Но, принимая во внимание, что в настоящее время предприятия имеют все шансы изготавливать различные виды продукции и одновременно функционировать в разных отраслевых рынках в рамках стратегий диверсификации, уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции, изготавливаемой им, не сходятся. Присутствие одного или нескольких видов конкурентоспособной продукции в номенклатуре не значит еще, что предприятие тоже может считаться конкурентоспособным. В первую очередь, необходимо заметить, что как основу для сопоставления уровня конкурентоспособности предприятия применяются сведения по компаниям-соперникам, а не по вырабатываемым товарам.

Управление конкурентоспособностью подразумевает комплекс мер по систематическому усовершенствованию изделия, постоянному разыскиванию новых каналов его реализации, новых групп потребителей, усовершенствованию обслуживания, рекламы.

Один из главных способов увеличения конкурентоспособности продукции на предприятии - известность фирмы – реклама. Электронной

рекламой придается всей рекламной деятельности новое измерение: посредством интернета вы имеете возможность подавать собственные рекламные объявления на компьютеры целевых групп покупателей в режиме настоящего времени.

Для того чтобы продолжить производство, необходимо реализовать продукт и применить вырученные средства для производства новой партии товаров. Для того, чтобы обойти конкурентов многие производители применяют рекламу, стремятся придавать продукции внешне привлекательный вид, не редко на рынок предлагают самые новые товары, которых нет у конкурентов. Порой, чтобы реализовать продукт приходится снижать цены. Тот, кто имеет большие расходы, не может уменьшать цену. Товар его не будет реализован либо будет реализован с убытком. Мелким производителям тяжело выдержать конкуренцию. Крупные обладают значительными шансами на победу, поскольку у них имеется больше возможностей для усовершенствования производства.

Как отмечает Юданов А.Д.: «В современной экономике, для того чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и чётко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при всём этом должно быть одно: умение опередить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов».<sup>6</sup>

Для того чтобы понять, что отличает компанию от конкурентов и проанализировать конкурентоспособное состояние на рынке, нужно использовать различные методы оценки и анализа конкурентоспособности фирм.

---

<sup>6</sup> Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Гном и Д, 2014. – с.86

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации

Оценка конкурентоспособности требуется предприятию, главным образом, для того, чтобы установить, в чем его преимущества и минусы перед конкурентами, и сделать выводы для собственной эффективной конкурентной стратегии и укрепления конкурентного превосходства.<sup>7</sup>

Рассмотрим ключевые из известных методов оценки конкурентоспособности компаний, их плюсы и минусы.

М. Портер устанавливает позицию фирмы по её конкурентным преимуществам, разделяются они на два основных вида:

- более низкие цены;
- дифференциация товаров.

Небольшие расходы указывают на способность фирмы разрабатывать, производить и реализовать сравнимый товар с меньшими расходами, чем конкуренты. Реализуя товар по такой же цене, что и конкуренты, фирма зарабатывает большую прибыль.

Дифференциация являет собой способность обеспечить потребителя редкостной и большей ценностью в виде нового качества товара, особенных потребительских свойств или послепродажного сервиса. Дифференциация дает возможность фирме устанавливать высокие цены, что при одинаковых с конкурентами расходах дает большую прибыль.<sup>8</sup>

Ж.-Ж. Ламбен классифицирует конкурентные преимущества на две группы: внешние и внутренние.

Внешние преимущества – это те, что основаны на отличительных качествах товара, образующие ценность для покупателя в результате либо сокращения издержек, либо увеличения эффективности.

---

<sup>7</sup> Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие/Коллектив авторов; ТГЭУ.-Вл-ок: Изд-во ТГЭУ, 2014.-144с.

<sup>8</sup> Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов/Р.А. Фатхутдинов.- М.:ЗАО «Бизнес-школа»Интел-Синтез», 2015.- 640с

Конкурентное преимущество внутреннее тогда, когда оно основывается на превосходстве фирмы в связи с издержками производства, менеджмента фирмы или товара, что дает возможность добиться себестоимости, ниже, чем у конкурента.

Основным недостатком этого метода является несочетаемость двух типов конкурентного преимущества - имеет различное происхождение и природу.

Беря во внимание, что современная российская система бухгалтерского учета и статистической отчетности не адаптирована к мировой системе учета, не всегда получается совершать качественную оценку конкурентоспособности российских предприятий по сравнению с зарубежными предприятиями-конкурентами.<sup>9</sup>

Герчикова И.Н. рекомендует оценку конкурентоспособности предприятий делать по таким показателям:

- необходимость в капиталовложениях фактических и на перспективу, как в общем, так и по отдельным видам продукции и конкретным рынкам;
- ассортимент конкурентоспособной продукции, её масштабы и стоимость («продуктовая дифференциация»);
- набор рынков или их сегментов для любого продукта («рыночная дифференциация»);
- потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта;
- меры и приёмы, с помощью которых фирма может гарантировать себе преимущество на рынке: развитие благоприятного представления о фирме у покупателей, производство высококачественной и надежной продукции, постоянное обновление товара на основании собственных разработок и изобретений, имеющие гарантию патентной защиты, честное и

---

<sup>9</sup> Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие/Коллектив авторов; ТГЭУ.-Вл-ок: Изд-во ТГЭУ, 2014.-144с.



точное исполнение обязательств по сделкам в связи с сроками поставок и услуг.

Рекомендуется в качестве оценочных показателей употребить коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.<sup>10</sup>

М.Н. Мельникова выработала свою формулу для оценки конкурентоспособности предприятия, где отображаются показатели, которые предлагаются для оценки.

$$K = \frac{I_p}{I_{pk}} = \frac{\sqrt[9]{I_k * I_r * I_i * I_{fc} * I_{sk} * I_{ss} * I_r * I_{dc} * I_{is}}}{\sqrt[9]{I_{kk} * I_{rk} * I_{ik} * I_{fck} * I_{skk} * I_{ssk} * I_{rk} * I_{dk} * I_{isk}}} \quad (1)$$

где К – комплексный показатель конкурентоспособности предприятия;  $I_p$ ,  $I_{pk}$  – обобщающий показатель конкурентоспособности соответственно оцениваемого предприятия и конкурента;  $I_k$ ,  $I_{kk}$  – индекс качества продукции соответственно оцениваемого предприятия и конкурента;  $I_r$ ,  $I_{rk}$  – индекс доли рынка соответственно оцениваемого предприятия и конкурента;  $I_i$ ,  $I_{ik}$  – имиджа;  $I_{fc}$ ,  $I_{fck}$  – финансового состояния;  $I_{sk}$ ,  $I_{skk}$  – системы качества;  $I_{ss}$ ,  $I_{ssk}$  – службы сервиса;  $I_r$ ,  $I_{rk}$  – рекламы;  $I_{dc}$ ,  $I_{dk}$  – делового сотрудничества;  $I_{is}$ ,  $I_{isk}$  – индекс информационной системы.<sup>11</sup>

Недостатки предложенного метода - это субъективизм - часть показателей будут определены экспертным методом посредством оценки по шкале баллов.

Наиболее полную систему показателей конкурентоспособности предприятия, которая отражает внутреннее состояние предприятия и степень адекватности его действий условиям функционирования рынка, мы видим в исследованиях С.Н. Яшина. Это показатели, которые характеризуют<sup>12</sup>:

- возможности предприятия по учету специфики рыночной ситуации и влиянию государства;

<sup>10</sup> Герчикова И.Н. Маркетинг.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.- С. 349-350

<sup>11</sup> Мельникова М.Н. Совершенствование оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования: Автореф. дис...к.э.н.- Хабаровск, 2012.- 17с.

<sup>12</sup> Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие/Коллектив авторов; ТГЭУ.-Вл-ок: Изд-во ТГЭУ, 2014.- с.89

- финансово-экономические потенциалы предприятия;
- организационные возможности предприятия; показатели, характеризующие производственно-технический потенциал предприятия;
- эффективность применения живого труда.

Изображенная номенклатура показателей конкурентоспособности предприятия - не совершенна, при её использовании к какому-то определенному предприятию данная номенклатура может быть переименована: дополнена другими показателями, или какие-то показатели могут быть исключены.

Среди основных методов анализа в экономической литературе выделяют такие:

1) горизонтальный анализ, или анализ тенденций : показатели сопоставляются с такими же за иные периоды;

2) вертикальный анализ - изучается структура показателей с помощью постепенного спуска на более низкий уровень детализации;

3) факторный анализ – анализ воздействия некоторых элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;

4) сравнительный анализ – это сравнение изучаемых показателей с сходными среднеотраслевыми или с сходными показателями конкурентов.

В экономической литературе выделяют такие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1) оценка с точки зрения сравнительных преимуществ;

оценка с позиции сравнительных преимуществ – сущность этого способа - производство и реализация лучше всего, если затраты производства ниже, чем у конкурентов. Главный аспект, который применяется в этом способе – это низкие издержки. Преимущество метода - лёгкость оценки степени конкурентоспособности;

2) оценка с позиции теории равновесия; оценка с позиции теории равновесия - в основании данного метода рассматривают положение, когда любой фактор производства рассматривают с одинаковой и одновременно

наибольшей эффективностью. В то же время фирма не имеет дополнительной прибыли, которая определяется действием какого-либо из факторов производства и фирма не имеет стимулов для совершенствования употребления определенного фактора. Главный критерий - наличие факторов производства, которые не используются в полной мере. Бесспорное преимущество данного метода - вероятность установления внутренних резервов;

3) оценка исходя из теории эффективности конкуренции; оценка исходя из теории результативности конкуренции - имеется два подхода при употреблении этого метода:

- структурный подход, сущность - организация крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерий конкурентоспособности при использовании данного подхода - концентрация производства и капитала;

- функциональный подход - оценка конкурентоспособности соответственно данному подходу осуществляется на основе сравнения экономических показателей деятельности. В роли критерия оценки конкурентоспособности применяются соотношение цены, затрат и нормы прибыли;

4) оценка на базе качества продукции; оценка на базе качества продукции - настоящий метод - это сопоставление ряда параметров продукции, которые отображают потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в этом случае является качество продукции. Достоинство данного метода – это учет потребительских выборов при обеспечении уровня конкурентоспособности.

5) профиль требований; профиль требований - суть этого метода - что посредством шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и более сильный конкурент. В качестве критерия применяется сопоставление профилей. Основное преимущество данного метода оценки конкурентоспособности предприятия - это его наглядность.

б) профиль полярностей; профиль полярностей - в основе этого метода определение показателей, по этим показателям фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильные и слабые стороны. В качестве критерия применяется сравнение параметров опережения или отставания. В таблице 1 приведен возможный профиль полярностей.

Таблица 1 - Возможный профиль полярностей

Позитив	Негатив
Мы имеем четкую организационную структуру	Они имеют более рациональную организационную структуру
У нас продумана система управления	У них система управления позволяет более оперативно решать вопросы и проблемы
У нас хорошо поставлено планирование	У них информация о состоянии рынка поступает более оперативно.

7) матричный метод; матричный метод — при употреблении этого метода конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике. В качестве критерия оценки конкурентоспособности предприятия используется соотнесение показателя конкурентоспособности с табличным значением.

Суть названных методов оценки конкурентоспособности можно установить таким образом. Методологическая незавершенность существующих подходов в пределах теории сопоставимых преимуществ, теории равновесия и теории эффективной конкуренции стала предпосылкой для выработки иных способов решения проблемы (оценка на базе качества, профили требований и полярностей, матричный метод). Оценка конкурентоспособности на основе качества продукции ставит вопрос: не есть ли синонимами суждения «качество» и «конкурентоспособность». Однако, между данными суждениями имеются принципиальные отличия: качество товара - это совокупность свойств, а конкурентоспособность — это отношение людей, потребителей товара, к его свойствам, товару как таковому. В основе формирования данного отношения - оценка товара и его свойств потребителем, которая зависит от нескольких моментов. Во-первых, от уровня свойств, которыми обладает изделие; во-вторых, от цен; в-

третьих, от присутствия конкурентов; в-четвертых, от времени, поскольку покупатель хочет приобрести собственный товар в обусловленное время; в-пятых, от конкретных обстоятельств, которые связаны с приложением данного товара;

8) SWOT-анализ; SWOT-анализ — настоящий метод дает возможность проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, возможные риски от внешней среды и на основе анализа обнаружить существующие возможности для развития предприятий. SWOT-анализ конкурентоспособности предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT-анализ конкурентоспособности предприятия

Внутренняя среда /Внешняя среда	Сильные стороны: узкая специализация; малые транспортные расходы	Слабые стороны: нехватка денежных средств для расширения производства
Возможности: сохранение старых позиций на завоеванном рынке	Направленность стратегии: повышение конкурентоспособное и предприятия	Направленность стратегии: употребить преимущества узкой специализации
Внешние факторы: ввоз импортных продуктов	Направленность стратегии: влияние внешних факторов возможно нейтрализовать посредством уменьшения затрат на транспортировку	Направленность стратегии: быстрая доставка продукции до потребителя

9) построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности».

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, который дает возможность достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с главными конкурентами и выработать действенные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Суть этого метода - это сравнительная оценка основных свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника (рисунок 1).

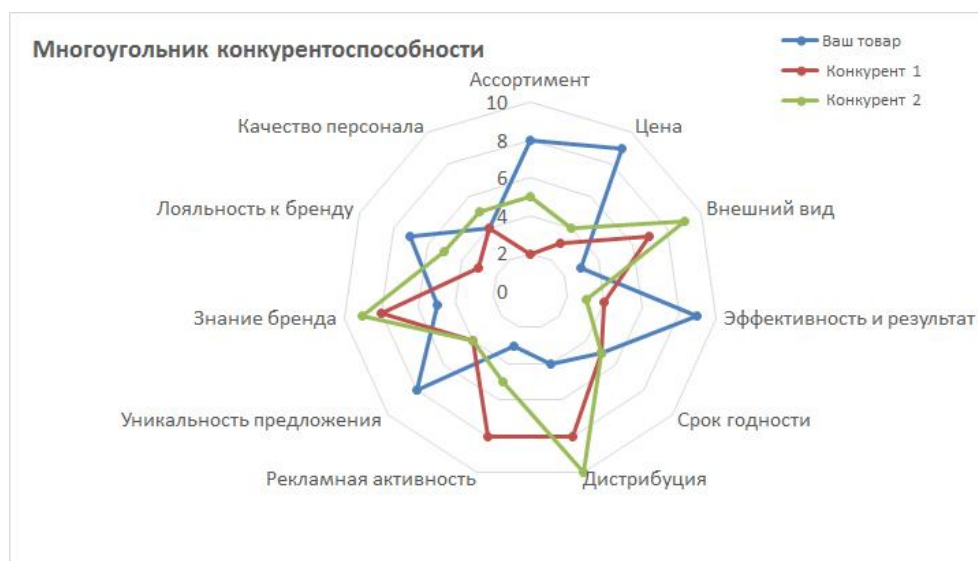

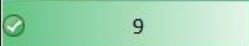

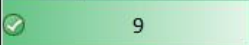

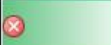

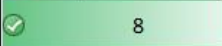





Рисунок 1 - Многоугольник конкурентоспособности

Любая грань подобного многоугольника - отдельная характеристика товара, по которой делается сравнительная оценка.

Вначале определяют главные критерии товара компании, влияющих на приверженность к товару и удовлетворенность им, прибыль от реализации товара и привлекательность товара для целевой аудитории. Далее оценивается конкурентоспособность вашего товара и товара конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 — самый низкий балл, а 10 — наибольший балл. И в заключении составляется план действий по усовершенствованию конкурентоспособности товара по тем критериям, которые ниже конкурентов. На практике данный процесс смотрится следующим образом (таблица 3):

Таблица 3 - Пример многоугольника конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Ваш товар	Конкурент 1	Конкурент 2
Ассортимент	 8	2	5
Цена	 9	3	4
Внешний вид	 3	7	9
Эффективность и результат	 9	4	3
Срок годности	 5	5	5
Дистрибуция	 4	8	10
Рекламная активность	 3	8	5
Уникальность предложения	 8	4	4
Знание бренда	 5	8	9
Лояльность к бренду	 7	3	5
Качество персонала	 4	4	5

Нужно отметить, то, что перечисленные выше способы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправленные: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой – стоимость этих факторов, следующий – качество продукции.

На мой взгляд, конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать комплексно, согласно абсолютно всех аспектов и тенденций работы.

### 1.3 Основные подходы формирования конкурентной политики и повышению конкурентоспособности организации

С теоретическими исследованиями конкуренции и конкурентоспособности, в экономике давно рассматривается проблема повышения конкурентоспособности.

Формирование конкурентной политики - необходимое условие эффективной деятельности предприятия и повышения его конкурентоспособности. В современных условиях для формирования конкурентной политики требуется:

- учет факторов внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентное развитие предприятия;

- определение детерминант развития как совокупности факторов, формирующих конкурентные преимущества или создающих для этого необходимые предпосылки;

- использование современных подходов к формированию конкурентной политики для учета особенностей и сложности функционирования предприятий в современных условиях хозяйствования;

- выбор современных инструментов и способов достижения конкурентных преимуществ.

Существует много методов конкурентной борьбы, но основными, в современных условиях, являются:

- 1) неценовые;

- 2) недобросовестные (нечестные) методы конкуренции.

Неценовая конкуренция применяет следующие методы:

- улучшение качества продукции. Известно, что одна продукция может иметь разное качество на разных предприятиях. Причиной этому может быть нарушение технологии производства. Кроме технологической дисциплины, возможно использование технических новинок, которые составляют коммерческую тайну;

- использование рекламы. Все рекламные мероприятия рассчитаны на то, чтобы привлечь внимание покупателей, предоставить им соответствующую информацию о потребительских свойствах товара, побудить потребителя сделать покупку, напомнить ему о существовании того или иного товара. Реклама формирует представление об особенностях качества товара, хотя его потребительская стоимость при этом часто остается без изменений. В рекламе акцентируется внимание на торговых знаках и фирменных клеймах;

- условия, связанные с продажей товара. Фирма обязуется осуществлять ремонт изделия, предоставлять запасные части, проводить



бесплатные консультации по использованию своего товара.

Нечестная конкуренция - это деятельность хозяйствующего субъекта, направленная на получение коммерческой выгоды и обеспечение доминирующего положения на рынке за счет обмана потребителей, партнеров, других хозяйственных субъектов и государственных органов<sup>13</sup>.

Основными методами ведения нечестной конкуренции являются:

- во-первых, неправомерный сбор, разглашение и использование коммерческой тайны о деятельности соперника-конкурента. К этому можно также добавить и экономический шпионаж;

- во-вторых, использование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара без разрешения хозяйственного субъекта, на имя которого они зарегистрированы. Как правило, используются товарные бланки, маркировки тех фирм, продукция которых пользуется большим спросом;

- в-третьих, распространение ложных сообщений о товарах своих конкурентов. Такая информация, конечно, наносит ущерб деловой репутации конкурентов и негативно отражается на результатах их коммерческой деятельности;

- в-четвертых, попытки некоторых фирм влиять на поставщиков ресурсов и банки для того, чтобы они отказывали конкурентам в поставках сырья, материалов, а также в предоставлении кредитов;

- в-пятых, переманивание ведущих специалистов конкурентов подкупом, установлением более высоких окладов и различных льгот.

К нечестной конкуренции можно отнести также нарушение законов. Все это предопределяет необходимость вмешательства государства в регулирование и устранения недопустимых форм конкурентной борьбы.

В целом, основными сферами повышения конкурентоспособности являются: управление инновациями и технологиями; процесс производства;

---

<sup>13</sup> Красюк И.Н. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях / Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С. - М.: Дашков и К, 2015. - с.49

использование информации; управления человеческими ресурсами; управление изменениями и тому подобное<sup>14</sup>.

В сфере технологий весомые резервы повышения конкурентоспособности охватывают: исключение дублирования в исследованиях с целью избежания лишних расходов, установившееся финансирование государственного заказа на исследования и реализацию национальных целевых программ, совместные работы с зарубежными инвесторами. Внедрение инноваций способствует достижению рыночных конкурентных преимуществ благодаря опережению конкурентов во времени.

Перспективными направлениями повышения конкурентоспособности в производстве являются: совершенствование использования оборудования, материалов и энергии, а также организации процесса производства, улучшения качества и своевременности получения информации всеми звеньями производственного процесса.

Активизация человеческого фактора в повышении конкурентоспособности сопровождается изменением системы организационных ценностей и правил поведения и улучшением отношения к выполняемой работе отдельных работников. Кадры является важным капиталом предприятия, а их обучение как краткосрочный систематический процесс, направленный на совершенствование умений и навыков и предназначен для решения задач конкурентоспособности, способствует, в том числе, снижению социальной напряженности, улучшению внутренне организационного климата.

К основным средствам повышения конкурентоспособности можно отнести: обстоятельное изучение запросов потребителей и анализ конкурентов; обоснованная рекламная политика; создание новой продукции; повышение технико-экономических и качественных характеристик продукции; выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями; выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов,

---

<sup>14</sup> Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: АльфаПресс, 2014.- С.78

производимых конкурентами, и использование полученных результатов в деятельности фирмы; модернизация оборудования; определение возможных модификаций продукта; всемерное снижение затрат; выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции; совершенствования обслуживания в процессе покупки и послепродажного сервиса; приспособления продукции к работе в различных условиях; дифференциация продукции; усиление влияния на потребителей и тому подобное<sup>15</sup>.

Итак, поддержание высокой конкурентоспособности предприятия означает, что все его ресурсы используются настолько продуктивно, что оно становится более прибыльным, чем его главные конкуренты. Это одновременно предполагает, что предприятие занимает стабильное место на рынке товаров и услуг и их продукция пользуется постоянным спросом.

---

<sup>15</sup> Оковкина О.Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.Н. Оковкина, А.М. Чупайда // Экономический журнал. – 2012. – № 19. – С. 37–42

## 1.4 Анализ рынка рекламных услуг

Рынок рекламы представляет собой сферу товарного обмена, где в качестве товара выступают рекламные материалы и рекламные услуги. Он развивается в соответствии с экономическим законом спроса и предложения. Рынок рекламных услуг представляет собой совокупность потребителей рекламных услуг, предоставляемых рекламными агентствами и другими их производителями.<sup>16</sup>

Функции рынка рекламных услуг заключаются в следующем:

- стимулирование оборота товаров и услуг, снижение расходов на их сбыт;
- увеличение знаний потребителей о качествах, характеристиках, способах применения товаров, развитии технологий и разработке новых товаров, что позволяет осуществлять свободный выбор;
- финансирование средств массовой информации;
- развитие промышленности;
- обеспечение занятости и стимулирования развития рынка труда;
- формирование общественного мнения и поведения через социальную рекламу, пропагандирующую здоровый образ жизни, охрану окружающей среды и другие общественные ценности и др.

Под понятием рынка рекламных услуг примем особый механизм, опосредствующий отношения по поводу купли-продажи рекламных услуг. Исходя из этого, рынок рекламы представляет собой сферу товарного обмена, где в качестве товара выступают рекламные материалы и рекламные услуги.

---

<sup>16</sup> - Кузякин А.П., Семичев М.А. Реклама и PR в мировой экономике: Учеб. пособие. - М.: Велби, 2002. - С. 274.

Произведенная в результате взаимодействия участников рынка рекламы (рекламодатели, рекламные агентства, средства распространения рекламы) продукция (реклама) выступает на рынке рекламных услуг в качестве товара.

Важной чертой рынка рекламных услуг является то, что этот рынок не самодостаточен, так как приобретение рекламных услуг является не конечной, а лишь промежуточной целью рекламодателя. Рекламные услуги приобретаются им не для собственного пользования, а превращаются в рекламный продукт, который сбывается затем потребителю рекламы - главному действующему лицу всей этой сложной рыночной ситуации.

Конечными потребителями рекламы выступают юридические или физические лица, до сведения которых доводится реклама. Вследствие эффективного воздействия рекламы потребители могут совершать действия, которые сводятся к тому, что они сами выступают покупателями рекламируемого товара у рекламодателя. В этой связи можно утверждать о прямой зависимости рынка рекламных услуг, который опосредуется деньгами, от рынка рекламных воздействий. Изменения в сфере рекламного воздействия вызывают ответную реакцию на рынке рекламных услуг. Если потребитель не готов воспринимать рекламу, не доверяет рекламе или СМИ, это скажется на рынке рекламных услуг.

Рынок рекламы имеет свою специфическую инфраструктуру, которая включает различные виды рекламы, средства распространения рекламы, рекламодателей, рекламные агентства, а также ведомства и структуры, занимающиеся регулированием и саморегулированием рекламной деятельности.

Структура рынка рекламы постоянно меняется под влиянием перемен на конкретных товарных рынках и тенденций общей конъюнктуры внутрихозяйственного рынка России. Причем структурные и количественные изменения могут распространяться как на участников рыночного процесса,

на виды и средства распространения рекламной информации, так и на систему организации и регулирования рекламной деятельности, отдельные элементы рекламного рынка.

Проанализируем российский рекламный рынок 2017 года на основе исследования Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР).

Согласно этому исследованию, объем рекламного рынка в России в 2017 году составил 417 млрд. руб. Рост рекламного рынка к предыдущему периоду составил 14%. Для справки, в 2016 г. рекламный рынок вырос на 11%.

Самым крупным медиа для распространения рекламы по итогам 2017 г. остается телевидение, его объем вырос на 13% (в 2016 г. на 10%) и составил 170,9 млрд. руб.

Второе место по итогам 2017 г. занимает сегмент интернет-рекламы с результатом 166,3 млрд. руб. Интернет является сейчас самым быстрорастущим рынком рекламных услуг - динамика роста к 2016 году составила 22% (в 2016 г. — 21%).

В начале 2017 г. затраты рекламодателей на телевидение превышали вложения в Интернет. В первом квартале 2017 г. объем ТВ составил 39,1–39,6 млрд. руб. против 34,5–35,5 млрд. руб. в сегменте онлайн-рекламы. С января по июнь рекламодатели потратили на телевидение 79,8–80,3 млрд. руб., а на digital — 74–75 млрд. руб. К сентябрю расходы на оба сегмента сравнялись: 116–117 млрд. руб. в ТВ-сегменте и 115–116 млрд. руб. в интернет-рекламе за первые девять месяцев 2017 г.

Среднемировой показатель телевидения и интернета составляет 70%, а в России — 80% — единственный рынок, который имеет гипертрофированную долю двух сегментов. По мнению экспертов, через какое-то время остальные сегменты немного восстановятся. По итогам 2018 г. интернет обгонит телевидение по объемам рекламных затрат, что соответствует мировым трендам.

Рост объема радиорекламы составил 3% и достиг 16,9 млрд. руб.

На рынке наружной рекламы основной источник увеличения рекламных площадей стал строительный рынок. Благодаря этому рекламодателю, рост рынка наружных рекламных носителей составил 25%.

Среди российских интернет-компаний в 2017 году быстрее рынка росла группа Mail.Ru Group— на 28,9%, или до 23,76 млрд. руб., согласно финансовым отчетам. Выручка «Яндекса» росла чуть медленнее рынка: в 2017 г. этот показатель Яндекса увеличился на 20% — до 87,4 млрд. руб.<sup>17</sup>

В сегменте интернет-рекламы наиболее динамично — на 19,5% — растут контекстная и видеореклама. Их объемы в 2018 году составят 158,4 млрд. руб. и 9,8 млрд. руб. соответственно. Эксперты видеорекламы отмечают, что рост рынка видеорекламы ожидается в основном за счет перераспределения с других форматов, в частности, с баннеров. Также точками роста видеорекламы видятся в новых механиках и интерактивной рекламе. Сейчас она занимает 20–30% от общего объема доходов видеорекламы.<sup>18</sup>

Согласно приведенного исследования, расходы на рекламу в 2017 году в России можно распределить следующим образом (таблица 4).

Таблица 4 - Расходы на рекламу в России в 2017 году

Медиаsegment	Доход от рекламы в 2017 г., млрд. руб.	Изменение к 2016 году
Телевидение	170,9	13%
<i>в т.ч.</i>		
<i>Основные каналы</i>	165,6	13%

Продолжение таблицы 4

<i>Нишевые каналы</i>	5,3	36%
Радио	16,9	3%

<sup>17</sup> <https://adindex.ru/news/researches/2018/03/20/169852.phtml>

<sup>18</sup> <http://www.tadviser.ru/index.php/>

Пресса	20,5	-8%
<i>в т.ч.</i>		
<i>Газеты</i>	8,7	-12%
<i>Журналы</i>	11,9	-5%
Out of Home	41,9	9%
<i>в т.ч.</i>		
<i>Наружная реклама</i>	33,8	8%
<i>Транзитная реклама</i>	4,6	28%
<i>Indoor-реклама</i>	2,5	7%
<i>Реклама в кинотеатрах</i>	1,0	2%
Интернет	166,3	22%
Итого	417	14%

В исследовании не затронут сегмент скрытой рекламы (продукт-плейсмент, блоги в социальных сетях, вирусная реклама), расходы на которую не приносит ощутимой прибыли традиционным участникам рекламного рынка (рекламным агентствам, рекламным площадкам), но существенно влияют на конечного потребителя и формируют рекламируемый продукт в нужном рекламодателю ключе.

Итак, анализ рынка рекламы убедительно ставит рекламу в интернете на второе место по объему дохода за 2017 год. Интернет-реклама лишь на 2,69% отстает от лидера рынка – телевидения – и говорит о скором вытеснении телевизионного рекламного контента с пьедестала как самого предпочтительного и быстрого источника информирования потребителя о товаре.



## **2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Тотал Принтинг Систем» (далее – ООО «Тотал Принтинг Систем») является коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью, форма собственности – частная.

Правовое положение ООО «Тотал Принтинг Систем» определяется действующим законодательством РФ и Уставом предприятия. ООО «Тотал Принтинг Систем» является юридическим лицом и имеет собственное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Права и обязанности юридического лица ООО «Тотал Принтинг Систем» приобрело с даты его государственной регистрации. ООО «Тотал Принтинг Систем» имеет круглую печать с собственным фирменным наименованием и указанием его местонахождения. ООО «Тотал Принтинг Систем» имеет расчетный счет в рублях в отделении ПАО «Банк Москвы». ООО «Тотал Принтинг Систем» имеет свой фирменный знак (символику), штампы, бланки со своим наименованием и другие средства визуальной идентификации.

ООО «Тотал Принтинг Систем» имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления видов

деятельности, не запрещенных законом.

Классификационные признаки ООО «Тотал Принтинг Систем»:

– по отраслевому признаку и виду хозяйственной деятельности:  
сервисное.

– по форме собственности: частное.

– по мощности производственного капитала (размер предприятий):  
малое.

ООО «Тотал Принтинг Систем» - это рекламное агентство полного цикла.

ООО «Тотал Принтинг Систем» зарегистрировано по адресу: 630007, Новосибирская обл., город Новосибирск, улица Советская, дом 5 БЛОК А, ОФИС 501.

ООО «Тотал Принтинг Систем» имеет обширный круг постоянных клиентов, которых удовлетворяет качество работы и сроки выполнения заказов.

Современное оборудование позволяет выполнять работы любой сложности, в том числе создавать нестандартную рекламную продукцию.

## **2.2 Анализ внутренней и внешней среды**

Основной целью ООО «Тотал Принтинг Систем» является получение максимальной прибыли в результате хозяйственной деятельности и удовлетворения общественных потребностей.

В ООО «Тотал Принтинг Систем» действует линейно-функциональное управление – при котором высшее звено руководит сотрудниками низовых уровней.

Общая организационная схема компании представлена на рисунке 2.

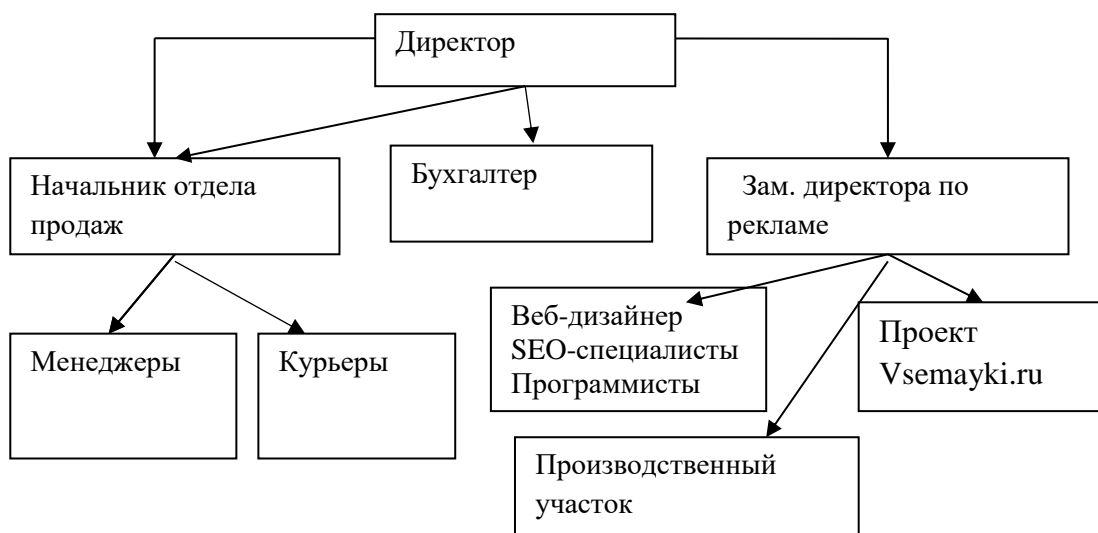


Рисунок 2 - Структура управления ООО «Тотал Принтинг Систем»

Численность персонала составляет 25 чел.

Предприятие является малым, то есть не обладает значительным количеством трудовых ресурсов, но функциональные обязанности каждой группы работников распределены достаточно четко.

В обязанности директора согласно должностной инструкции входит руководство хозяйственной и финансово-экономической деятельностью организации. Он несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества организации, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех сотрудников, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства рекламных услуг с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы организации, рост объемов реализации услуг и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности услуг и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах рекламных услуг. Участвует от имени предприятия в рекламных выставках, конференциях и других мероприятиях. Обеспечивает выполнение организацией всех обязательств перед государственным, региональным и

местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками услуг и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов и бизнес-планов). Бухгалтер выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, затрат на производство и реализацию услуг, результатов хозяйственно-финансовой деятельности, расчеты с поставщиками и заказчиками рекламных услуг, за предоставленные услуги). Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке. Отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов.

Специалисты отдела продаж осуществляют деятельность по взаимодействию с клиентами. Осуществляют составление и обработку заказов, контроль за исполнением заказов, их оплатой и выдачей, выявление соответствия потребностям потребителей. Осуществление внешних контактов с офис менеджерами и с другими агентствами.

Заместитель директора отвечает за создание макетов и визуализацию креативных идей.

В настоящее время продуктовый портфель ООО «Тотал Принтинг Систем» представлен следующими позициями.

1. Световые короба. Геометрическая форма короба может варьироваться и иметь круглую, прямоугольную или более сложную форму. В целом, разнообразие элементов и возможностей их сочетания при изготовлении короба настолько велико, что позволяет создать неповторимый оригинальный стиль, гарантирующий узнаваемость и запоминаемость объекта.

2. Решения для фасадов. Компания предлагает комплексное оформление фасадов «под ключ», то есть полный цикл работ, начиная от разработки концепции и заканчивая юридическими вопросами, связанными с согласованием разрешительной документации.

3. Неоновые вывески. Неон надежен и долговечен по сравнению с другими видами световой рекламы, может применяться и как самостоятельное решение, и в качестве дополнения как отдельный элемент наружной рекламы.

4. Световые и не световые буквы. Один из самых популярных и распространенных видов наружной рекламы. На самом деле, буквы — это выбор из множества различных вариантов. Можно выбрать как материал (несколько видов пластика, нержавеющая сталь, латунь и т. п.), так и форму (объемные или плоские) и способ монтажа.

5. Установки для крыш. Конкретные размеры установок всегда строго индивидуальны и зависят от архитектуры здания, на котором размещена установка, фактуры и основания крыши. Стоит отметить, что рекламная установка — это достаточно сложная конструкция, представляющая собой сочетание различных элементов, при этом особые требования предъявляются к электропитанию таких конструкций. Соответственно, такой вид рекламы является одним из самых дорогостоящих.

6. Светодиодные кластеры. LED- или светодиодные технологии активно применяются в световой рекламе и вытесняют традиционными средствами подсветки (неон, люминесцентные лампы), так как имеют целый ряд преимуществ. Светодиоды отличаются пониженным энергопотреблением (в 4–10 раз ниже по сравнению с неоном) и высокой надежностью (гарантия 3–5 лет), они просты в монтаже и обслуживании.

7. POS-материалы. POS-материалы — это рекламные материалы, размещаемые в местах продаж, отличаются большим разнообразием форм и размеров. Обладая собственным производством, компания может предложить очень широкий спектр POS-материалов из самых разных

материалов: пластика, металла, дерева, декоративных материалов. Многие POS-материалы, созданные рекламным агентством, не имеют аналогов в регионе.

8. Объемные формы — это инновационный способ рекламы, который еще пока мало используется в России, а тем более в регионах. Главное достоинство объемных форм — это реалистичность, как правило, они являются увеличенными копиями реальных объектов с сохранением фактуры оригинала. Объемные формы легки и долговечны, они удивляют и привлекают внимание.

9. Брендирование транспорта — это отдельное направление, приобретающее все большую популярность в последнее время. Если компания заказчика располагает автопарком, то относительно небольшими затратами компания может превратить их в полноценные рекламные носители. Рекламное изображение наносится с помощью самоклеющейся виниловой пленки методом аппликации.

Отдельным направлением деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем» является интернет-площадка [Vsemauki.ru](http://Vsemauki.ru), - интернет-магазин футболок с индивидуальным принтом на заказ.

На сегодняшний день [Vsemauki.ru](http://Vsemauki.ru) — лидер рынка печати товаров по требованию.

Ежедневно на сайт приходят 100 000 человек.

В каталоге магазина представлено более 50 продуктов и 100 000 макетов, что позволяет выбирать из 5 000 000 уникальных товаров.

Конструктор товаров позволяет создать уникальные вещи со своим дизайном.

Для проведения анализа прибыли ООО «Тотал Принтинг Систем» по составу и в динамике составлена таблица 1 на основании Отчета о финансовых результатах за 2016-2017 гг. (Приложения Б-В).

Из таблицы 5 видно, что за 2015-2017 гг. произошло изменение выручки от реализации ООО «Тотал Принтинг Систем» на 26946 тыс. руб.

(рост на 38,92 %).

Таблица 5 - Анализ прибыли ООО «Тотал Принтинг Систем» в 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолют. откл., +/-	Темп роста, %
1. Выручка от продаж	69239	85559	96185	26946	138,92
2. Расходы по обычной деятельности	67885	85042	96085	28200	141,54
3. Прибыль от продаж	1354	517	100	-1254	7,39
4. Сальдо прочих результатов	-1295	-457	-487	808	37,61
4.1. Прочие доходы	1741	0	4	-1737	0,23
4.2. Прочие расходы	3036	457	491	-2545	16,17
5. Прибыль (убыток) до налогообложения	59	60	-387	-446	-655,93
6. Чистая прибыль (убыток)	47	48	-387	-434	-823,40

Расходы по обычной деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем» выросли по сравнению с 2015 г. на 41,54 %, что в денежном выражении составляет 28200 тыс. руб. Темпы роста выручки от реализации ООО «Тотал Принтинг Систем» меньше темпов роста себестоимости продаж, что является негативным моментом и ведет к снижению прибыли от реализации компании. Прибыль от продаж ООО «Тотал Принтинг Систем» снизилась за анализируемый период на 1254 тыс. руб. и составила 100 тыс. руб. в 2017 г. Прибыль до налогообложения ООО «Тотал Принтинг Систем» в 2017 г. снизилась по сравнению с 2015 г. на 446 тыс. руб. и на конец периода предприятие получило убыток 387 тыс. руб.

Таким образом, показатели финансовых результатов ООО «Тотал Принтинг Систем» имеют тенденцию к снижению.

Рассмотрим показатели рентабельности ООО «Тотал Принтинг Систем» (таблица 6).

Из таблицы 6 видно, что рентабельность продаж ООО «Тотал Принтинг Систем» снизилась в 2017 г. на 1,85 %. Таким образом, в 2017 г. прибыль от продаж, полученный с каждого рубля реализации ООО «Тотал Принтинг Систем», составила 10 коп.

Таблица 6 - Показатели рентабельности ООО «Тотал Принтинг Систем», в

процентном выражении

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+, -)
Коэффициент общей рентабельности (убыточности)	0,07	0,06	-0,40	-0,47
Коэффициент рентабельности продаж	1,96	0,60	0,10	-1,85
Коэффициент рентабельности затрат	1,99	0,61	0,10	-1,89
Коэффициент рентабельности (убыточности) капитала	0,53	0,37	-2,30	-2,83
Коэффициент рентабельности собственного капитала	82,46	45,71	137,23	54,78

Чистая убыточность продаж ООО «Тотал Принтинг Систем» снизилась на 0,47 % по сравнению с 2015 г. Таким образом, в 2017 г. чистый убыток, полученный с каждого рубля реализации ООО «Тотал Принтинг Систем», составил 40 копеек.

Рентабельность затрат ООО «Тотал Принтинг Систем» снизилась на 1,89 %, то есть убыток, приходящийся на 1 руб. себестоимости продаж, составил 10 копеек.

Убыточность капитала ООО «Тотал Принтинг Систем» за 2015-2017 гг. выросла на 2,83 % и показывает, что в 2017 г. чистый убыток ООО «Тотал Принтинг Систем», полученный с каждого рубля, вложенного в имущество, составил 2 руб. 30 коп.

Проведем анализ состава активов ООО «Тотал Принтинг Систем» с помощью аналитической таблицы 2, составленной по данным раздела «Активы» Бухгалтерского баланса за 2017 г. (Приложение А) (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ активов ООО «Тотал Принтинг Систем»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изменение (+, -)	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
1. Внеоборотные активы	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2. Оборотные активы	8808	100,00	12807	100,00	16862	100,00	8054	0,00
запасы	239	2,71	1712	13,37	1492	8,85	1253	6,13
дебиторская задолженность	5950	67,55	7657	59,79	10221	60,62	4271	-6,94
денежные средства и денежные эквиваленты	2619	29,73	418	3,26	2129	12,63	-490	-17,11



Продолжение таблицы 7

финансовые вложения	0	0,00	3020	23,58	3020	17,91	3020	17,91
Баланс	8808	100,00	12807	100,00	16862	100,00	8054	0,00

Из данных таблицы 7 следует, что за рассматриваемый период имущество ООО «Тотал Принтинг Систем» увеличилось на 91,44 % (на 8054 тыс. руб.), что свидетельствует о расширении деятельности предприятия. В структуре имущества ООО «Тотал Принтинг Систем» присутствуют исключительно оборотные активы.

Наибольшую долю в структуре оборотных средств ООО «Тотал Принтинг Систем» занимает дебиторская задолженность, на долю которой в 2017 г. приходилось 60,62 % оборотных активов, 17,91 % приходится на финансовые вложения, 12,63 % – на денежные средства и денежные эквиваленты и 8,85 % – на запасы.

По данным раздела «Пассивы» Бухгалтерского баланса ООО «Тотал Принтинг Систем» составим таблицу 8 для проведения анализа динамики и структуры источников имущества.

Таблица 8 - Анализ пассивов ООО «Тотал Принтинг Систем»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изменение (+, -)	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
1. Капитал и резервы	57	0,65	105	0,82	-282	-1,67	-339	-2,32
уставный капитал	10	0,11	10	0,08	10	0,06	0	-0,05
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	47	0,53	95	0,74	-292	-1,73	-339	-2,27
2. Долгосрочные обязательства	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Краткосрочные обязательства	8751	99,35	12702	99,18	17144	101,67	8393	2,32
кредиторская задолженность	8751	99,35	12702	99,18	17144	101,67	8393	2,32
Баланс	8808	100,00	12807	100,00	16862	100,00	8054	0,00

Из таблицы 8 следует, что в структуре источников имущества ООО «Тотал Принтинг Систем» в 2017 г. преобладают краткосрочные обязательства, на долю которых приходилось 101,67 % валюты баланса (17144 тыс. руб.). За рассматриваемый период их величина увеличилась на

8393 тыс. руб. Привлеченные источники ООО «Тотал Принтинг Систем» только представлены кредиторской задолженностью.

На собственные средства ООО «Тотал Принтинг Систем» в 2017 г. приходилось минус 1,67 % валюты баланса (или минус 292 тыс. руб.). За рассматриваемый период собственные средства ООО «Тотал Принтинг Систем» снизились на 339 тыс. руб. из-за полученного в ООО «Тотал Принтинг Систем» убытка в результате своей деятельности.

Систематический контроль состояния ООО «Тотал Принтинг Систем» обеспечивает оперативное выявление негативных сторон в деятельности предприятия и своевременное принятие действенных мер по выходу из сложившейся ситуации.

Для анализа ликвидности ООО «Тотал Принтинг Систем» построим таблицу 9. Для этого активы баланса сгруппируем, исходя из уровня их ликвидности по мере ее уменьшения, и сопоставим с обязательствами, систематизированными, в свою очередь, исходя из сроков их погашения по мере их увеличения.

Баланс является абсолютно ликвидным при выполнении условия:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4.$$

Таблица 9 - Анализ ликвидности баланса ООО «Тотал Принтинг Систем»

Вид активов	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	Вид пассивов	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17
Наиболее ликвидные активы, А1	2619	3438	5149	Наиболее срочные обязательства, П1	8751	12702	17144
Быстрореализуемые активы, А2	5950	7657	10221	Краткосрочные пассивы, П2	0	0	0
Медленно реализуемые активы, А3	239	1712	1492	Средне- и долгосрочные пассивы, П3	0	0	0
Труднореализуемые активы, А4	0	0	0	Постоянные пассивы, П4	57	105	-282

Для определения ликвидности баланса сопоставим расчеты групп активов и групп обязательств. В ООО «Тотал Принтинг Систем» система неравенств будет иметь вид:

$$2015-2017 \text{ гг.: } A1 \leq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4$$

Таким образом, в ООО «Тотал Принтинг Систем» первое неравенство не соответствует оптимальным соотношениям, т. е. ликвидность баланса является достаточной.

На основании информации об активах и пассивах ООО «Тотал Принтинг Систем» рассчитаем показатели ликвидности (таблица 10).

Таблица 10 - Коэффициенты ликвидности ООО «Тотал Принтинг Систем»

Наименование показателя	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+, -)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,30	0,27	0,30	0,00
Коэффициент срочной ликвидности	допуст. 0,7-0,8; желат. $\geq 1$	0,98	0,87	0,90	-0,08
Коэффициент текущей ликвидности	необх. 1; оптим. 2	1,01	1,01	0,98	-0,02

На основании рассчитанных в таблице 10 коэффициентов можно сделать следующие выводы относительно ликвидности ООО «Тотал Принтинг Систем»:

–Значение коэффициента текущей ликвидности соответствовало нормативу в 2015-2016 гг. В 2017 г. коэффициент снизился на 0,02 п.п. и составил 0,98, то есть предприятие стало неспособно покрыть краткосрочные обязательства ликвидными активами.

–Коэффициент срочной ликвидности показывает, что краткосрочные обязательства ООО «Тотал Принтинг Систем» полностью покрывались денежными средствами и средствами в расчетах, однако коэффициент имеет негативную тенденцию к снижению на 0,08 п.п.

–Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «Тотал Принтинг Систем» не изменился и показывает, что в 2017 г. 30 % краткосрочных

обязательств могло быть погашено денежными средствами. Значение коэффициента соответствовало нормативу.

Таким образом, данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что ООО «Тотал Принтинг Систем» достаточно ликвидно и платежеспособно, однако коэффициенты ликвидности имеют тенденцию к снижению, что является негативной тенденцией. Для оценки финансовой устойчивости ООО «Тотал Принтинг Систем» будем использовать методику расчета трехкомпонентного показателя типа финансовой ситуации. Такой подход к оценке финансовой устойчивости наиболее информативен, т. к. представляет собой анализ финансовой устойчивости по источникам покрытия компании в запасах и затратах.

Проведем анализ динамики источников формирования запасов и затрат ООО «Тотал Принтинг Систем» для установления типа финансовой устойчивости (таблица 11).

Для ООО «Тотал Принтинг Систем» характерно неустойчивое (предкризисное) финансовое состояние, когда наблюдается недостаточная платежеспособность, но присутствует вероятность возобновления платежного равновесия путем вовлечения временно свободных источников средств и кредитных средств для временного пополнения оборотных активов.

Таблица 11 - Анализ источников формирования запасов и затрат для определения типа финансовой устойчивости ООО «Тотал Принтинг Систем»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Собственный капитал	57	105	-282
2. Внеоборотные активы	0	0	0
3. Наличие собственных оборотных средств (п. 1 – п. 2)	57	105	-282
4. Долгосрочные пассивы	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п. 3 + п. 4)	57	105	-282
6. Краткосрочные пассивы	8751	12702	17144
7. Общая величина основных источников (п. 5 + п. 6)	8808	12807	16862
8. Общая величина запасов	239	1712	1492
9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (п. 3 – п. 8)	-182	-1607	-1774

Продолжение таблицы 11

10. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов средств (п. 5 – п. 8)	-182	-1607	-1774
11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (п. 7 – п. 8)	8569	11095	15370
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости (S)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)

Рассчитаем основные показатели, характеризующие финансовую устойчивость ООО «Тотал Принтинг Систем» в 2015-2017 гг. (таблица 12).

На основании представленных в таблице 8 коэффициентов можно сделать следующие выводы о финансовой устойчивости ООО «Тотал Принтинг Систем»:

Таблица 12 - Анализ финансовой устойчивости ООО «Тотал Принтинг Систем»

Показатели	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+, -)
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	< 1	153,53	120,97	-60,79	-214,32
Коэффициент маневренности	0,5–0,6	1,00	1,00	1,00	0,00
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	0,1-0,5	0,01	0,01	-0,02	-0,03
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат	0,6-0,8	0,24	0,06	-0,19	-0,43
Коэффициент автономии	min = 0,5; оптим. $\geq 1$	0,01	0,01	-0,02	-0,03
Коэффициент концентрации заемного капитала	-	0,99	0,99	1,02	0,03
Коэффициент финансовой зависимости	-	154,53	121,97	-59,79	-214,32

– Коэффициент автономии не соответствовал нормативному значению, что свидетельствует о том, что ООО «Тотал Принтинг Систем» работало преимущественно за счет заемных источников финансирования. За рассматриваемый период коэффициент автономии снизился на 0,03 п.п. и составил в 2017 г. минус 0,02.

– Коэффициент маневренности в ООО «Тотал Принтинг Систем» составил 1,00 п.п., что отрицательно характеризуют предприятие: соблюдается паритетный принцип вложения собственных средств в активы

мобильного и недвижимого характера, что обеспечит достаточную ликвидность баланса.

– Коэффициент соотношения заемных и собственных средств в ООО «Тотал Принтинг Систем» в 2017 г. имел отрицательное значение, что свидетельствует об увеличении доли заемных средств в структуре капитала предприятия.

– Коэффициенты концентрации заемного капитала показывают, что доля заемных средств (102 %) больше, чем собственных (минус 2 %), т. е. предприятие не обладает финансовой устойчивостью.

Проведенный анализ финансового состояния предприятия показал, что ООО «Тотал Принтинг Систем» является финансово неустойчивым, убыточным и нерентабельным предприятием, финансово зависимым от привлеченных средств, однако платежеспособность предприятия является достаточной.

Для оценки факторов внешней среды целесообразно рассмотреть ключевые тенденции отрасли, а также выполнить PEST-анализ.

На современном этапе рынок рекламных услуг – это рынок монополистической конкуренции.

Активно развивающийся сегмент закономерно привлекает все больше и больше игроков, которым приходится конкурировать как между собой, так и все чаще появляющимися независимыми стартапами и узкоспециализированными компаниями.

Далее приведена модель 5 сил по Портеру относительно ООО «Тотал Принтинг Систем» (рисунок 4).

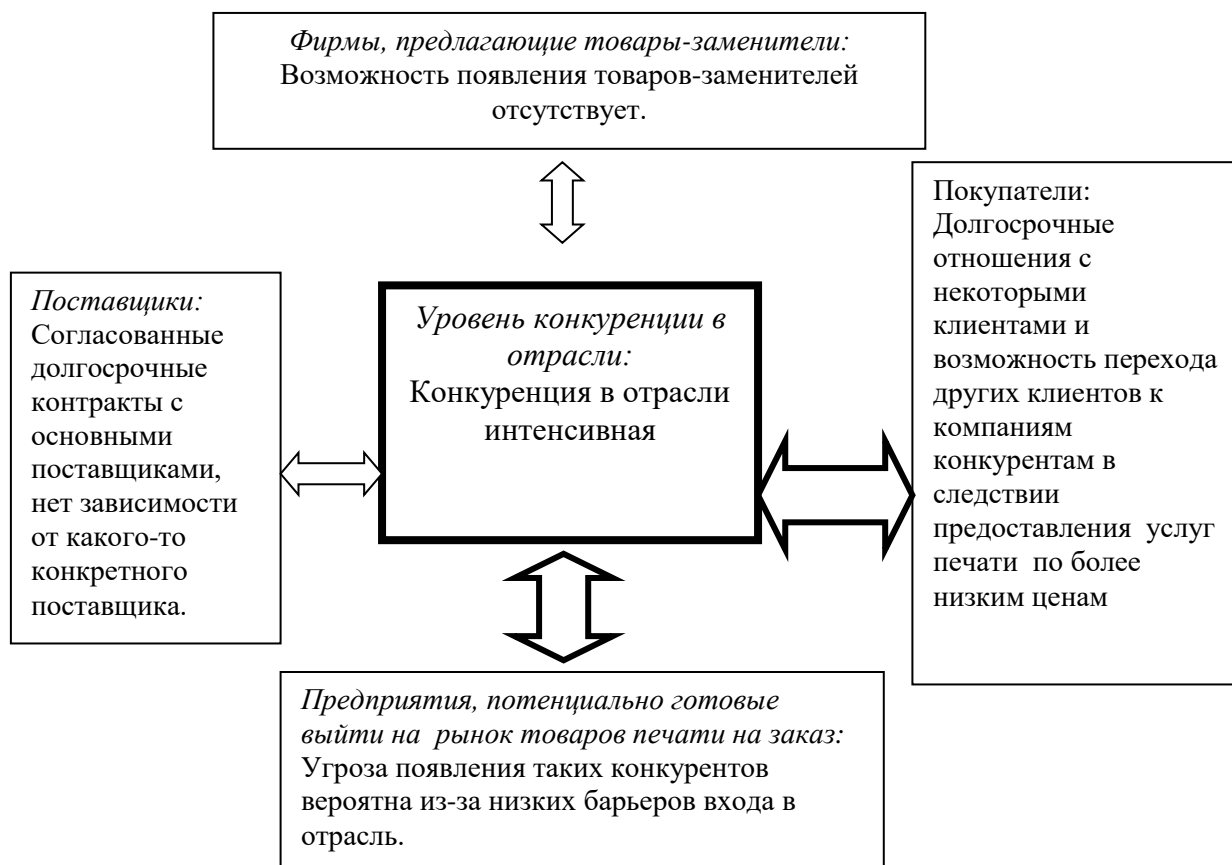


Рисунок 4 - Модель 5 сил по Портеру

Таким образом, проведенный анализ по модели пяти сил Портера показал, что угроза появления новых конкурентов в с отрасли услуг печати товаров на заказ очень высока из-за низких барьеров входа в отрасль. Угроза появления товаров-заменителей маловероятна. В отрасли огромная конкуренция, поэтому количество потребителей распределяется между существующими компаниями, в зависимости от предпочтений клиента. Более того – клиенты являются самым значительным фактором, требующим пристального внимания и оперативной реакции на изменение их предпочтений. Зависимость от поставщиков низка.

Для оценки позиции компании, потенциала и направлений развития бизнеса ООО «Тотал Принтинг Систем» выполнен PEST-анализ (анализ внешней среды) (таблица 13).

Таблица 13 – PEST - анализ деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем»

Фактор макросреды	Состояние фактора (явный неявный)	Тенденция развития фактора (+/-)	Характер влияния на деятельность предприятия	Степень влияния (от 0 до 100)	Возможные сценарии развития предприятия
1. Политика					
Высокие процентные ставки	Явный	-	Негатив	85	Высокие процентные ставки рос. кредитных организаций не позволяют привлекать кредиты в необходимых объемах.
Принятие нормативных актов, способствующих рыночному регулированию	Явный	+	Позитив	80	Совершенствование законодательной базы в сфере предпринимательства способствует развитию бизнеса
Политическая стабильность	Неявный	+	Позитив	60	Развитие предпринимательской деятельности, увеличение тендерных поставок
2. Экономика					
Увеличение объемов «теневое» импорта	Явный	-	Негатив	80	Препятствует развитию отечественной строительной промышленности
Снижение платежеспособного спроса	Неявный	+	Негатив	75	Снижение объема сбыта, участие в тендерах на поставку гос.предприятиям
Ухудшение условия импорта	Явный	-	Негатив	60	Снижение объемов продаж, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отрасли
3. Социум					
Безработица	Явный	+	Позитив	65	Возможность выбора и привлечения трудовых ресурсов
Нехватка квалифицированных кадров	Явный	-	Негатив	65	Снижение качества, увеличение затрат на поиск, обучение и развитие персонала



Продолжение таблицы 13

Развитие социальной ответственности бизнеса	Явный	+	Позитив	70	Проведение социальной политики развития персонала
4. Технология					
Появление новых технологий, как альтернатива существующим	Явный	-	Негатив	65	Высокие потребительские свойства альтернативной продукции и снижение объема продаж
Внедрение иностранных технологий	Неявный	+	Позитив	85	Снижение длительности операционного цикла, повышение качества, конкурентоспособности
Итого	Явный: 8 Неявный: 3	+:6 -:5	Позитив: 5 Негатив: 6	790 (71,2%)	

Анализируя данные таблицы 13, следует отметить не очень высокую зависимость предприятия от влияния факторов внешней среды (71,5 %), указывающую на высокий внутренний потенциал предприятия, необходимость работать в динамичной среде с жесткими условиями.

Решение проблемы соответствия деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем» рыночной среде заключается в необходимости формирования лояльных клиентов и максимизации прибыли.

Следует отметить, что развитие рынка рекламного бизнеса во многом определяется динамикой развития предпринимательской активности. В условиях снижения потребительского спроса и стагнации предпринимательской деятельности в России операторы рынка испытывают жесткую конкуренцию. Это обуславливает необходимость развития маркетинговой деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем».

## 2.3 Оценка конкурентоспособности предприятия, выявление слабых мест

Основными конкурентами ООО «Тотал Принтинг Систем» на рынке печати товаров по требованию являются «1001 футболка» и «ЯМайка».

Все перечисленные компании-конкуренты как и ООО «Тотал Принтинг Систем» функционируют на двух рынках: рекламные услуги и интернет-торговля товарами печати по требованию.

На основе проведенного исследования определены ключевые факторы успеха в рекламной отрасли: характеризующие предприятие, характеризующие продукцию, характеризующие маркетинг. Каждому фактору приписывается вес, соответствующий его значимости на рынке, затем для рассматриваемого предприятия и нескольких конкурентов проставляются оценки по каждому фактору выбранной шкалы, и определяется взвешенная оценка (таблица 14).

Оценка ключевых факторов конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем» и его конкурентов формировалась исходя из опыта экспертов, которые работают внутри компании – высококвалифицированных сотрудников.

Таблица 14 - Оценка конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем»

Показатель	Весовой коэффициент	«Тотал Принтинг Систем»		«1001 футболка»		«ЯМайка»	
		Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	балл	Рейтинговая оценка
Факторы, характеризующие предприятие							
Репутация фирмы	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Квалификация персонала	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1
Сервисные услуги	0,25	3	0,75	5	1,25	4	1
Маркетинговая активность	0,35	3	1,05	5	1,75	4	1,4
Факторы, характеризующие продукцию, услуги							
Качество услуг	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6
Ассортимент услуг	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6

Продолжение таблицы 14

Инновационные решения	0,25	4	1	5	1,25	4	1
Индивидуальный подход к заказчиком	0,2	3	0,6	5	1	5	1
Факторы, характеризующие маркетинг							
Исследование рынка	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Организация рекламы	0,4	3	1,2	4	1,6	3	1,2
Ценовая политика (скидки, отсрочки)	0,3	2	0,6	2	0,6	5	1,5
Стимулирование сбыта, в т.ч. интернет-маркетинг	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Всего			10,45		12,55		11,8

Из таблицы 14 видно, что предприятие уступает конкурентам по отдельным факторам конкурентоспособности. Это, во-первых, низкая маркетинговая активность и качество сервиса, во-вторых, ограниченность рекламы и стимулирования сбыта. В третьих, неконкурентоспособная ценовая политика (отсутствие скидок, отсрочек и т.д.).

По данным таблицы 14 определяется конкурентный профиль (таблица 15).

Таблица 15 - Конкурентный профиль предприятия по отношению к лидерам рынка - «1001Футболка» и «ЯМайка»

Показатели	Отклонения, баллы					Степень приоритетности
	-2	-1	0	1	2	
Репутация фирмы	*	x				Высокий
Квалификация персонала		*	x			Средний
Сервисные услуги				*	x	Средний
Маркетинговая активность				*	x	Высокий
Качество			*	x		Высокий
Ассортимент			*	x		Средний
Разработка индивидуальных проектов			*	x		Средний
Индивидуальный подход					x	Высокий
Исследование рынка		*	x			Средний
Рекламная активность			*	x		Высокий
Скидки, кредиты			x		*	Высокий
Акции по стимулированию сбыта			x	*		Средний

-----«1001Футболка»

.....«ЯМайка»

Сильные и слабые стороны деятельности предприятий-конкурентов и ООО «Тотал Принтинг Систем» подробно представлены в таблице 16.

Таблица 16 Сильные и слабые стороны деятельности предприятий-конкурентов

Наименование предприятия	Слабые стороны	Сильные стороны
Тотал Принтинг Систем	Отсутствие полноценных сервисных услуг Низкая маркетинговая активность Отсутствие скидков	Хорошая репутация фирмы Высокая квалификация персонала Проведение работ по исследованию спроса
«1001Футболка»	Отсутствие работ по исследованию рынка Отсутствие скидков Отсутствие акций по стимулированию сбыта	Высокая квалификация персонала Сервисная политика Высокая маркетинговая активность Широкий ассортимент Инновационные решения
«ЯМайка»	Низкая репутация, в следствии непродолжительного присутствия на рынке Низкая рекламная активность	Возможность индивидуальных решений Ценовое стимулирование сбыта

На основании таблицы 16 можно сделать вывод, что исследуемое предприятие ООО «Тотал Принтинг Систем» уступает по уровню конкурентоспособности своим конкурентам.

Слабыми сторонами в деятельности предприятия являются следующие: отсутствие сервисной политики по отношению к клиентам, низкая маркетинговая активность, отсутствие индивидуального подхода к заказчикам, отсутствие ценового стимулирования сбыта и низкая рекламная активность. Причиной выявленных недостатков в деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем» является отсутствие маркетингового отдела и должности «маркетолог».

### 3 Повышение конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем»

#### 3.1 Обоснование конкурентной стратегии организации

Анализ существующей маркетинговой стратегии ООО «Тотал Принтинг Систем» разрешил сделать вывод, что предприятие не в полной мере отвечает современным тенденциям рынка, не есть маркетинго-ориентированным, потому требуется рассмотрение стратегических альтернатив увеличения эффективности деятельности.

На основании проведенного анализа, первичных источников информации об ООО «Тотал Принтинг Систем» и вторичных источников информации о ситуации на рынке, осуществлен комплексный анализ внешней и внутренней среды деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем», его конкурентных преимуществ методом SWOT - анализа (таблица 17).

Таблица 17 - SWOT-анализ ООО «Тотал Принтинг Систем»

<b>Сильные стороны</b> Наличие постоянной базы покупателей Высокое качество продукции и услуг Обширный ассортимент Наличие инвестиций для продвижения компании на рынке	<b>Слабые стороны</b> Отсутствие полноценных сервисных услуг Отсутствие скидок Низкое рекламное обеспечение деятельности Неэффективность маркетингового комплекса
<b>Возможности</b> Рост спроса потребителей на сервисные услуги Снижение уровня сезонности спроса Повышение информированности потребителей, относительно полноты ассортимента Развитие рекламной активности	<b>Угрозы</b> Появление новых конкурентов Понижение спроса за счет экономических тенденций Неблагоприятные изменения в ВЭД

На сегодняшний день в процессе деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем» стремится достичь поставленных целей, используя при этом элементы оборонной маркетинговой стратегии. Опасность при применении этой стратегии в том, что если вовремя не заметить новых тенденций на рынке и действий конкурентов, то возможный крах и оставление позиций. По моему мнению, применение данной конкурентной стратегии является ошибочным.

В теории и практике маркетинга существуют несколько подходов к планированию маркетинговой стратегии.

Матрица развития товара/рынка (И.Ансоффа) для ООО «Тотал Принтинг Систем» представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Матрица развития товара/рынка (И.Ансоффа) для ООО «Тотал Принтинг Систем»

Товар	Рынок	
	Имеющийся	Новый
Имеющийся	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
Новый	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации

На основе проведенного анализа маркетинговой деятельности и деятельности конкурентов, после изучения факторов внешней среды рекомендуется использование стратегии глубокого проникновения на рынок исходя из матрицы И.Ансоффа видим, что целесообразной является стратегия глубокого проникновения на рынок, которая предусматривает увеличение объемов сбыта, рыночной доли и прибыли на имеющихся рынках за счет имеющихся товаров.

Для усиления стратегического потенциала ООО «Тотал Принтинг Систем» необходимо предпринимать стратегию интенсивного роста. Определим нужные изменения к рыночной стратегии ООО «Тотал Принтинг Систем». Результаты оформлены в таблице 19.

Таблица 19 - Предложения по корректировке рыночной стратегии ООО

«Тотал Принтинг Систем»

Элемент рыночной стратегии	Фактически существует на данное время	Что предлагается?	Почему?	Аргументирующие факторы маркетинговой среды	Аргументирующие факторы внутренней среды
1. Сегменты рынка, на каких работает компания	Все сегменты	Ориентация на сегмент потребителей - коммерческих учреждений и посредников	Самая массовая целевая аудитория при потреблении бронированной продукции	Данный сегмент требователен к качеству, и, обеспечит предприятию стабильный и высокий доход.	Ориентация на высокий уровень качества продукции и сервиса позволит повысить стратегический уровень предприятия
2. Тип маркетинга	Недифференцированный	Концентрированный маркетинг	Сосредоточение маркетинговых усилий на определенном сегменте.	-//-	-//-
3. Рыночное позиционирование	Высокое качество – умеренная цена	Высокое качество – высокая цена	Основной мотивации к потреблению брендированной продукции является их качество	На рынке наметились тенденции к требовательности и к качественному комплексному обслуживанию	Повышения цен позволит предприятию инвестировать средства в производственное и маркетинговое развитие
4. Конкурентная стратегия	Ценовая конкуренция (удержание низких цен)	Качество продукции предприятия высокое, поэтому устанавливаются высокие цены. Стратегия премиальных цен	Сосредоточение маркетинговых усилий на товаре с подкрепление, развитие дополнительных сервисных услуг для посредников и конечных потребителей	Предложение полного спектра дополнительных сервисных услуг для определенного сегмента потребителей позволит повысить их лояльность и благосклонность к предприятию	Ориентация на высокий уровень качества и качества обслуживания позволит повысить стратегический уровень предприятия

На основе проведенного SWOT-анализа ООО «Тотал Принтинг Систем» дальнейшей направленностью будет выработка миссии компании и ее стратегических целей. Сформулирована новая миссия компании:

Миссия ООО «Тотал Принтинг Систем»: обеспечить клиентов долговременным, экономически выгодным сотрудничеством; обеспечить

потребителей качественной продукцией; предоставлять квалифицированный сервис; обеспечить работников компании достойными условиями труда и отдыха, возможностью карьерного и профессионального роста.

Набор стратегических целей ООО «Тотал Принтинг Систем» и причинно-следственных связей между ними представлен в виде диаграммы, которая имеет название «Стратегическая карта» (рисунок 5).



Рисунок 5 – Стратегическая карта целей ООО «Тотал Принтинг Систем»

Таким образом, важным условием формулирования миссии является понимание и принятие ее большинством сотрудников ООО «Тотал Принтинг Систем».

Это обеспечит то, что интересы и цели некоторых лиц, принимающих участие в деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем», будут зависимы от целей компании как целого. Потому после выработки высшим руководством стратегических целей для предприятия, данные цели обязаны быть выражены для всего персонала по цепи команд.



### 3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности

Перечень мероприятий, которые предлагаются к внедрению в ООО «Тотал Принтинг Систем» в рамках стратегии глубокого проникновения на рынок представлен на рисунке 6.

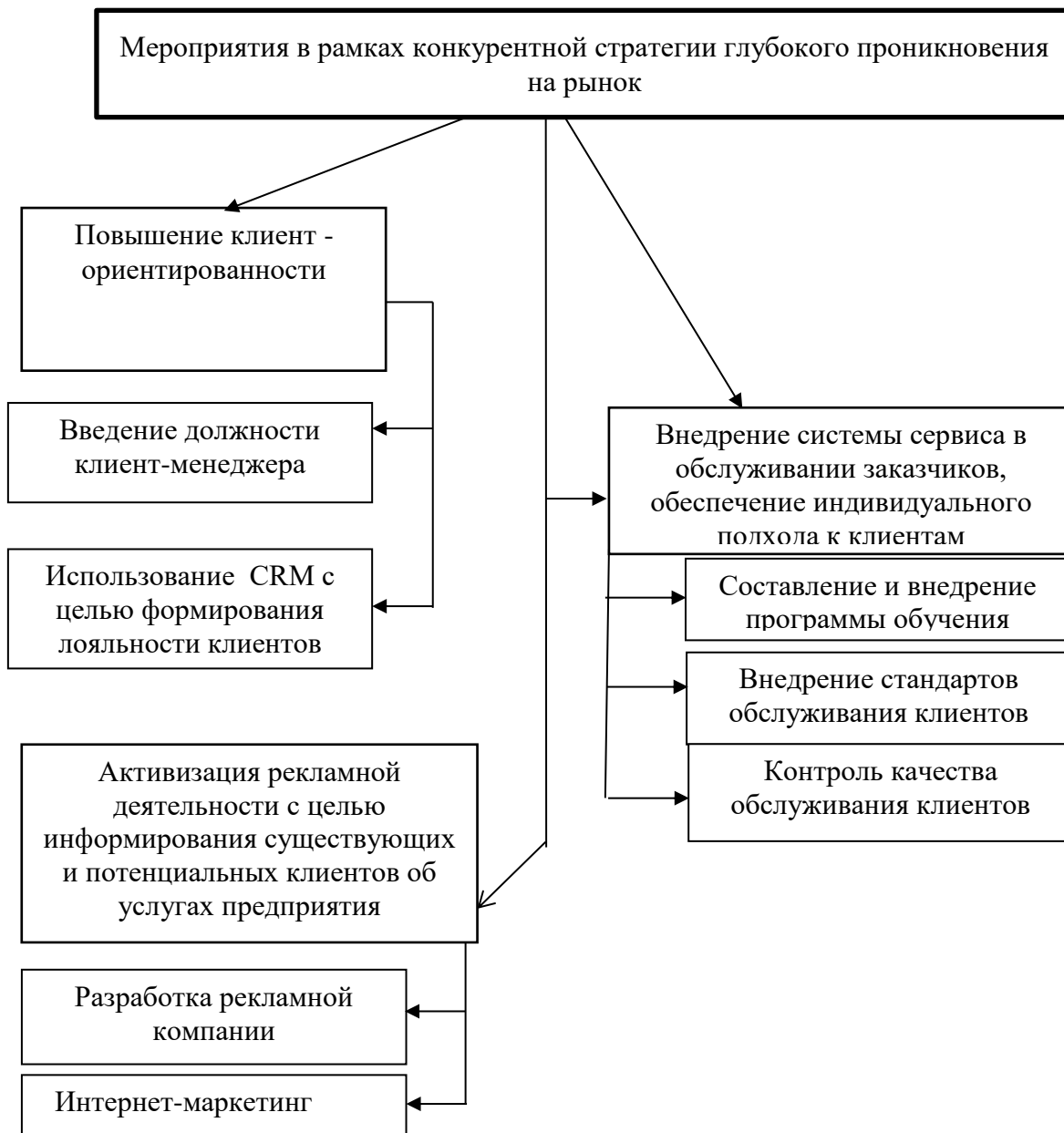


Рисунок 6 - Мероприятия в рамках стратегии глубокого проникновения на рынок ООО «Тотал Принтинг Систем»

В целом, проект мероприятий для стратегического развития ООО «Тотал Принтинг Систем» состоит из следующих рекомендаций:

1. Введение должности клиент-менеджера и полная проработка базы клиентов в программе (CRM), т.к. имеющаяся база клиентов в CRM не отработана, многие компании-клиенты давно не существуют, данное действие позволяет должным образом управлять взаимоотношениями с клиентами (теряется информация о ключевых потребностях заказчика, не фиксируется состав заказа, не контролируется удовлетворенность заказчиков).

2. Повышение квалификации персонала в сфере маркетинга, обеспечение индивидуального подхода к клиентам

3. Проведение рекламных действий, в т.ч. в сети Интернет.

Первым направлением повышения удовлетворённости клиентов ООО «Тотал Принтинг Систем» является введение должности клиент-менеджера и усовершенствование работы программы CRM.

Клиент-менеджер в ООО «Тотал Принтинг Систем» ответственен за выстраивание отношений с клиентами, этот специалист представляет интересы заказчика — следит за тем, чтобы услуги были оказаны в соответствии с ожиданиями клиента и требованиями договора.

В должностные обязанности клиент-менеджера ООО «Тотал Принтинг Систем» входит:

- работа с клиентами (поиск, встречи, переговоры, консультации);
- обработка входящих звонков и электронных писем;
- ведение документации;
- заключение контрактов.

Для формирования лояльности, выявления предпочтений и потребностей потребителей клиент-менеджеру также необходимо проводить маркетинговые исследования путем анкетирования клиентов.

Затраты на мероприятие 1:

оклад клиент-менеджера в месяц – 35 тыс.руб.

социальные отчисления (30%) – 10,5 тыс.руб.

Итого 45,5 тыс.руб. в месяц или 546 тыс.руб. в год.

Для формирования лояльности клиентов и повышения эффективности внутренних бизнес-процессов в ООО «Тотал Принтинг Систем» предлагается внедрить дополнительную программу CRM.

Проведенный анализ имеющихся на рынке программ CRM для малого бизнеса в сфере услуг позволил автору в качестве наиболее оптимальной предложить ООО «Тотал Принтинг Систем» программу «Дела Идут». Это CRM система, созданная специально для малого бизнеса и частных предпринимателей. Сервис позволяет управлять взаимоотношениями с клиентами, в том числе вести обсуждения по задачам, беседы, делиться файлами и заходить в «Дела Идут» с любого устройства. Система управления бизнесом старается снизить нагрузку на владельцев бизнеса и клиентов.

Используя систему «Дела Идут» можно также увеличить продажи при помощи роста лояльности клиентов, эффективности работы сотрудников, сокращения рисков потери информации и снижения человеческого фактора.

CRM система «Дела Идут» отличается от конкурирующих продуктов простотой и одновременно гибкостью, которая предлагает использовать её в различных сферах бизнеса.

Стоимость CRM системы «Дела Идут» составляет 100 руб. за пользователя в месяц<sup>19</sup>. При численности штата 8 чел., стоимость в расчете на год составит:

$$8*100*12 = 9,6 \text{ тыс.руб.}$$

Следующим направлением совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем» является проведение обучения персонала основам маркетинговой деятельности и прямым продажам.

От качества работы обслуживающего персонала очень зависит успех ООО «Тотал Принтинг Систем». Если в привлечении клиентов значительную роль играет реклама, то удержание клиента целиком ложится на плечи обслуживающего персонала. Если из-за собственной неопытности работник не может удержать клиента, то средства на его привлечение оказываются

---

<sup>19</sup> <https://delaidut.ru/tariff/>

истраченными напрасно. Единственным способом возместить недостаточный опыт в сфере обслуживания является обучение у опытных специалистов. Семинары и тренинги являются возможностью существенного повышения квалификации и приобретение опыта, который приобретался опытными специалистами годами, а так - всего за несколько часов занятий. Деловые игры, детальный разбор внештатных ситуаций с точки зрения менеджера, подготовит персонал к решению необычных ситуаций.

Стоит заметить, курсы повышения квалификации будут полезными и для молодых и для опытных работников по причине стабильного развития рекламного рынка и жесткой конкуренции на нем.

Программа обучения персонала по обслуживанию клиентов в ООО «Тотал Принтинг Систем»:

Технологии маркетинга и успешных продаж – 8 чел. 1 неделя – 40000 руб.

Тренинг переговоров, в т.ч. по телефону – 8 чел. 1 неделя - 30000 руб.

Формирование лояльности клиентов – 8 чел. 1 неделя – 37000 руб.

Общая сумма затрат на обучение персонала ООО «Тотал Принтинг Систем» представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Затраты на обучение персонала ООО «Тотал Принтинг Систем»

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Оплата услуг за семинары и оплата услуг консультантов	107,0
Итого затрат	107,0

Таким образом, на повышение квалификации персонала в сфере маркетинга, персональных продаж и сервиса необходимо 107 тыс. руб.

Для увеличения спроса на услуги ООО «Тотал Принтинг Систем» необходимо проведение рекламной кампании, мероприятий по стимулированию сбыта и интернет-маркетинга.

Метод реализации коммуникационной политики ООО «Тотал Принтинг Систем» - самостоятельный.

Рекламную компанию рекомендуется осуществлять посредством таких средств распространения: PR-публикации в прессе, участие в выставках, распространение фирменной полиграфической продукции, интернет-маркетинг.

Для освещения деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем» целесообразно использовать PR-мероприятия:

- организация тренингов и семинаров по актуальным вопросам оценочной деятельности (изменения в законодательстве, экономические события, ключевые тенденции на рынках и т.д.);

- публикации в деловых изданиях о компании и услугах, комплексном сервисном обслуживании клиентов,

в частности, в изданиях:

- «Бизнес-Журнал»

- «Дело и право».

Функции написания статей и их размещения в специализированных изданиях следует возложить на клиент-менеджера.

Дважды в год запланировано участие ООО «Тотал Принтинг Систем» в выставках, посвященных рекламных технологиям.

Также целесообразно изготовить и распространить листовки, на которых представлены и кратко описаны ключевые преимущества ООО «Тотал Принтинг Систем».

Оптимизация и раскрутка сайта ООО «Тотал Принтинг Систем» - эффективная стратегия позиционирования предприятия в сети.

Для продвижения сайта «Тотал Принтинг Систем» целесообразно заключить контракт с агентством интернет-маркетинга.

В данном случае над продвижением интернет-магазина «Тотал Принтинг Систем» в интернете будет работать целая группа специалистов разного профиля:

- Специалист по продвижению будет заниматься оптимизацией и раскруткой проекта.
- Программист будет вносить необходимые правки в структуру сайта.
- Группа копирайтеров изучит тематику и будет писать контент на сайт.
- Дизайнер будет совершенствовать визуальную составляющую сайта.
- Аккаунт-менеджер будет координировать работу и предоставлять отчетность.

Средняя стоимость продвижения сайта на год составляет 100 тыс.руб.

График рекламных мероприятий в ООО «Тотал Принтинг Систем» на плановый год представлен в таблице 21.

Таким образом, составлен график рекламной кампании, согласно которого отдельные рекламные носители распределены равномерно для поддержания спроса со стороны представителей целевой аудитории.

Таблица 21 - Программа рекламной кампании ООО «Тотал Принтинг Систем»

Рекламные носители	Сумма, тыс. руб.	Месяцы												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Интернет-продвижение	100,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Листовки	120,0	■	■	■				■	■	■				
Участие в выставках	175,0				■					■				
PR (статьи в печатных СМИ)	135,0		■			■			■				■	

В таблице 22 представлен бюджет затрат на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем».

Таблица 22 - Бюджет затрат на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем»

Статьи затрат	Сумма, тыс.руб.
Введение должности клиент-менеджера	546,0
Внедрение CRM системы «Дела Идут»	9,6

## Продолжение таблицы 22

Рекламная кампания	430,0
Итого:	985,6

Таким образом, разработан комплекс мероприятий стратегического развития ООО «Тотал Принтинг Систем», стоимость реализации которых составляет 985,6 тыс.руб.

### **3.3 Оценка предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности**

Для оценки предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем» необходимо произвести расчет экономической эффективности. Успешная реализация предложенных мероприятий позволяет рассчитывать на прирост объемов реализации ООО «Тотал Принтинг Систем». Прирост основан на синергетизме эффектов от мероприятий по развитию стратегического потенциала.

Прогнозирование объема сбыта базируется на получении синергического эффекта, роста эффективности деятельности в результате интеграции, слияния комплекса предложенных мероприятий в единую систему за счет системного, синергетического эффекта.

В результате экспертного опроса руководителей структурных подразделений ООО «Тотал Принтинг Систем» получены следующие мнения относительно прироста объема реализации (относительно среднемесячных объемов реализации за 2017 год) (таблица 23).

Полученные оценки усреднены построением медианы всех экспертных оценок.

Таблица 23 – Экспертные оценки размера ежемесячного прироста объема

сбыта в ООО «Тотал Принтинг Систем», в % от 2017 года

Месяц	Директор	Гл. бухгалтер	Директор по рекламе	Директор по сбыту	Нач. производства	Медиана (среднее значение)
Январь	15	5	5	7	16	10%
Февраль	16	10	6	8	17	11%
Март	17	15	7	9	13	12%
Апрель	18	15	8	10	13	13%
Май	20	15	11	12	14	14%
Июнь	21	17	10	12	13	15%
Июль	25	18	10	12	15	16%
Август	25	20	12	14	14	17%
Сентябрь	21	21	13	15	18	18%
Октябрь	22	22	14	16	20	19%
Ноябрь	17	23	15	17	18	20%
Декабрь	19	25	18	20	21	21%

Таким образом, согласно усредненному методу оценки мнений экспертов, имеющих свои суждения по поводу прироста объемов реализации по месяцам 2017 года, составлен прогноз объемов реализации.

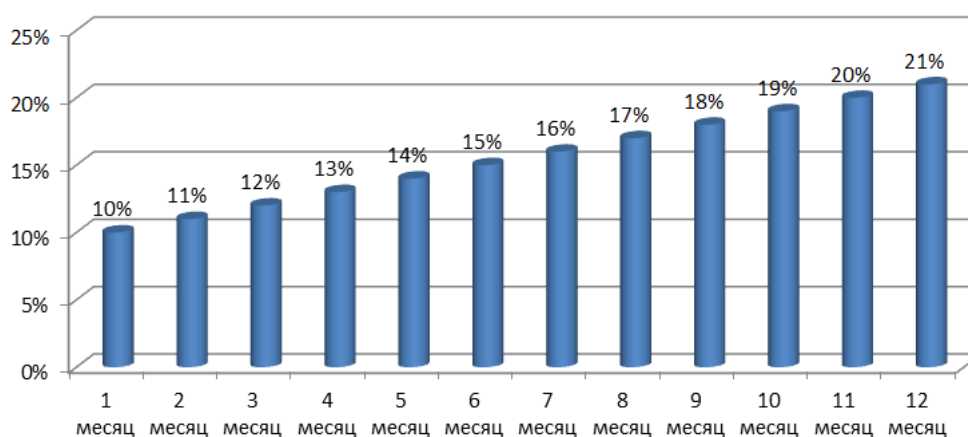


Рисунок 7 – Плановый прирост объемов сбыта ООО «Тотал Принтинг Систем» (от среднемесячного за 2017 год)

Среднемесячные объемы реализации ООО «Тотал Принтинг Систем» за 2017 год, а также расчет ежемесячного прироста объемов реализации за счет развития дилерской сети в прогнозном году представлены в таблице 24 .



Таблица 24 – Прогнозирование объемов реализации ООО «Тотал Принтинг Систем»

Период	Выручка от реализации за 2017 год, тыс. руб.	Запланированный рост		Прогнозный доход от реализации, тыс.руб.
		%	тыс.руб.	
Январь	7126,7	10%	712,67	7839,4
Февраль	7479,3	11%	822,723	8302,0
Март	7509,7	12%	901,164	8410,9
Апрель	7422,3	13%	964,899	8387,2
Май	7506,8	14%	1050,95	8557,8
Июнь	7937,9	15%	1190,69	9128,6
Июль	8234,1	16%	1317,46	9551,6
Август	8455,5	17%	1437,44	9892,9
Сентябрь	8362,6	18%	1505,27	9867,9
Октябрь	8498,6	19%	1614,73	10113,3
Ноябрь	8506,5	20%	1701,3	10207,8
Декабрь	9145	21%	1920,45	11065,5
Всего	96185	x	15139,7	111324,7

Из проведенного расчета видно, что прогнозный объем реализации будет составлять 111324,7 тыс. руб., что на 15139,7 тыс. руб., или на 15,7% больше, чем в 2017 году.

Расчет прогнозной себестоимости в прогнозном году базируется на распределении расходов предприятия на постоянные и переменные. При росте объемов реализации, как известно, постоянные расходы являются неизменными, а переменные расходы растут пропорционально к росту объемов реализации.

Расчет себестоимости в прогнозном году выполнен в таблице 25.

Таблица 25 – Расчет себестоимости реализации продукции в ООО «Тотал Принтинг Систем» в прогнозном году

Затраты	2017 год	Прирост, тыс. руб.	Прогнозный год
Переменные затраты	61354,1	9657	71011,2
Постоянные затраты, в т.ч.	34730,9	-	34730,9
Всего	96085	9657	105742

Прирост переменных расходов рассчитан с учетом 15,7% роста объемов реализации.

Из таблицы 25 видно, что себестоимость в результате роста объемов их реализации вырастет на 9657 тыс. руб., или на 1,1%.

На основании проведенных расчетов определим объем валовой прибыли в прогнозном году и определим экономический эффект в ООО «Тотал Принтинг Систем» (таблица 26).

Таблица 26 – Расчет экономического эффекта от развития дилерской сети в ООО «Тотал Принтинг Систем»

Показатели	2017 год	Прогнозный год	Отклонение	
			+/-	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	96185	111324,7	15139,7	15,7
Себестоимость предоставленных услуг, тыс. руб.	96085	105742	9657,1	10,1
Затраты на проведение предложенных мероприятий	0	985,6	985,6	100,0
Прибыль от реализации, тыс. руб.	100	4597	4497,0	4497,0
Рентабельность деятельности, %	0,1	4,3	4,2	x

Графическое отражение эффективности мероприятий в ООО «Тотал Принтинг Систем» представлено на рисунке 8.

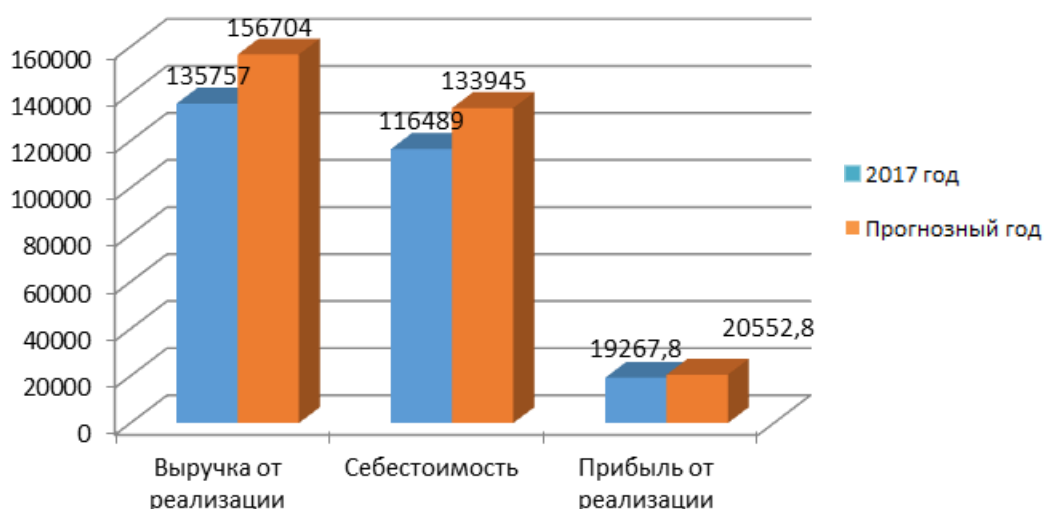


Рисунок 8 – Динамика роста прибыльности деятельности ООО «Тотал Принтинг Систем», тыс. руб.

Как видно из таблицы 24 и рисунка 8, реализация намеченных мероприятий приведет к росту выручки от реализации в плановом году на 15139,7 тыс. руб., или на 15,7%, по сравнению с 2017 годом.

Дополнительная прибыль составляет 4497 тыс. руб.

Таким образом, по результатам расчетов можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются экономически эффективными. Предприятие благодаря реализации намеченных мероприятий получит дополнительную валовую прибыль в сумме 4497 тыс. руб. Качественный уровень использования ресурсов вырастет, в результате роста объема деятельности можно ожидать относительную экономию совокупных ресурсов.

Предлагается следующая схема проведения контроля реализации предложенных мероприятий (рисунок 9).



Рисунок 9 - Схема проведения стратегического контроля реализации предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем»

Функция стратегического контроля принадлежит руководителю предприятия, поскольку он должен контролировать ход выполнения поставленных перед предприятием целей. Он самостоятельно осуществляет оперативный контроль, который включает контроль годовых планов, прибыльности/рентабельности и эффективности.

## 4 Социальная ответственность

Наименование предприятия: ООО «Тотал Систем Принтинг».

Корпоративная социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации.

Социальная ответственность применена ко всем организациям, однако наибольшее распространение она получила в бизнес-сообществе под названием «корпоративная социальная ответственность (КСО)».

Корпоративная ответственность перед обществом определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости;
- учет общественных ожиданий и общественных этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Корпоративная социальная ответственность – это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

Фундаментальным принципом КСО является неукоснительное соблюдение законодательства, поэтому первое, что должна сделать компания, стремящаяся к социальной ответственности, – это проанализировать свою деятельность и привести ее в полное соответствие с буквой закона. Это так называемый базовый правовой уровень КСО.

На следующих этапах происходит постепенное расширение социальной ответственности за счет реализации добровольных инициатив (сверх законодательства, направленных на решение социально-экономических проблем, улучшение экологической обстановки, повышение качества продукции, продвижение инноваций и т.д.

На начальных этапах формирования системы КСО такие инициативы, как правило, носят единичный характер и не связаны с достижением стратегических целей компании – это, так называемая, функциональная стадия развития КСО. Однако постепенно система КСО пронизывает всю деятельность компании, становится ее философией и, в конечном счете, органично вписывается в ее долгосрочную стратегию и в систему корпоративного управления. В результате КСО переходит на стратегическую стадию развития.

Объектом анализа является рекламное агентство ООО «Тотал Принтинг Систем», осуществляющая свою деятельность на территории города Новосибирска.

ООО «Тотал Принтинг Систем» признает важность внедрения системы корпоративного управления, соответствующей общепринятым нормам в международной практике, и принимает обязательство неукоснительно в своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления.

В ООО «Тотал Принтинг Систем» существует система социальных гарантий, закрепленных российским законодательством – официальное трудоустройство на работу, регулярная выплата заработной платы, начисления обязательных страховых взносов, обеспечение безопасности труда, оказание помощи сотрудникам находящимся в критической ситуации.

Таким образом исходя из выше изложенного можно делать вывод, что фундаментальный принцип в ООО «Тотал Принтинг Систем» соблюден в рамках закона.

Социальная миссия ООО «Тотал Принтинг Систем»: обеспечить клиентов долговременным, экономически выгодным сотрудничеством; обеспечить потребителей качественной продукцией; предоставлять квалифицированный сервис; обеспечить работников компании достойными условиями труда и отдыха, возможностью карьерного и профессионального роста.

Миссию ООО «Тотал Принтинг Систем» реализует через корпоративную социальную ответственность по отношению к персоналу, местным сообществам и обществу в целом».

Ценности ООО «Тотал Принтинг Систем» являются связующим звеном всех сфер ее деятельности и находят отражение в ее успехах. Эти идеи обязательны для всех сотрудников. Они будут транслированы всем, кто с сотрудничает ООО «Тотал Принтинг Систем».

ООО «Тотал Принтинг Систем» не отступает от своих ценностей ради получения прибыли.

Исходя из выбранных целей, для их достижения, ООО «Тотал Принтинг Систем» выделяет следующие внутренние ценности, которые желает видеть у своих сотрудников:

- Эффективность - стабильное достижение максимальных результатов во всем, что мы делаем.

- Профессионализм - система устремлений и ценностных ориентации, которая составляет смысл нашего труда для блага общества.

- Справедливость - вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами и равные условия для профессионального роста.

- Доверие - равные изначальные возможности, объединенные с делегирование полномочий сотрудникам и их ответственность в принятии реализации решений.

- Честность - правило в отношениях и предоставлении информации, необходимое для установления атмосферы доверия к нашей работе.

- Ответственность - способность противостоять тому, что мы не приемлем, а также брать личную ответственность за последствия собственных решений.

Для применения методов стейкхолдер-менеджмента и оценки его влияния на качество управления организацией необходимо провести полный цикл работ по выявлению и оценке, и разработке мероприятий для заинтересованных групп.

В таблице 27 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры рекламного агентства ООО «Тотал Принтинг Систем»

Таблица 27 – Стейкхолдеры ООО «Тотал Принтинг Систем»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Директор	1. Органы власти
2. Руководители	2. Общество и общественные организации
3. Сотрудники компании	3. Деловые партнеры
4. Инвесторы	4. Конкуренты на рынке рекламных услуг
5. Клиенты	5. Банки и финансовые организации

Структура стейкхолдеров рекламного агентства ООО «Тотал Принтинг Систем» на предмет количества соответствует для предприятий подобного направления.

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.



Социальная ответственность - это «действия организации или руководителя, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона» [16, с. 135].

Социальные гарантии работникам образуют базу социальной политики в сфере труда, которая может рассматриваться в двух аспектах:

- с позиции государства, стремящегося установить единые принципы взаимоотношений между работниками и работодателями, сгладить последствия зависимости работника от работодателя;

- с точки зрения работодателя, создающего у себя условия труда, привлекательные для работников.

Социальные гарантии государственного уровня могут быть:

- общегосударственными — устанавливаемыми ТК РФ для всех работников;

- отраслевыми — определяемыми соответствующими законодательными актами в зависимости от особенностей труда в конкретных отраслях;

- региональными — вводимыми на уровне субъекта его законами.

Отраслевые и региональные гарантии могут существенно расширять гарантии, установленные ТК РФ, и обуславливать наличие принципиальных различий, возникающих как среди отраслей, так и между регионами. Для работодателей, принадлежащих соответствующей отрасли или региону, предоставление работникам социальных гарантий, предусмотренных законодательно на любом из уровней, является обязательным. Однако они вправе расширить их круг, взяв на себя обязательства о дополнительных гарантиях для лиц, которые являются их работниками.

Наибольшее количество **социальных гарантий работникам** содержит текст ТК РФ. Одна часть из них выделена в специальный раздел, а другая включена непосредственно в тексты тех глав, к теме которых гарантии относятся. Так, например, включены в соответствующие главы гарантии, связанные:

- с заключением трудового договора (гл. 11);
- ограничение возраста для допуска к работе и определение причин, запрещающих отказ в приеме (ст. 63–64);
  - установление перечня документов, предъявляемых при трудоустройстве, и обязательность письменного оформления всех условий взаимоотношений (ст. 65–68);
  - обязательность медосмотров при приеме на работу, связанную с вредом или опасностью для здоровья, и людей моложе 18 лет (ст. 69);
  - ограничение условий для установления испытания, обязательность его оговорки до начала работы, учет вероятности наличия неудовлетворенности работой у работника (ст. 70, 71);
  - с предоставлением отдыха (гл. 19);
  - ограничение минимальной продолжительности основного отпуска и дополнительных отпусков, связанных с вредом или опасностью при работе, а также предоставляемых за ненормированный рабочий день (ст. 115, 117, 119);
  - обязательность ежегодного предоставления отпуска с возможностью его переноса и разделения по частям (ст. 122, 124, 125);
  - недопустимость замены очередного основного отпуска денежными выплатами, но обязательность такой оплаты за все неиспользованные отпуска при увольнении (ст. 126, 127);
  - с установлением зарплаты (гл. 21);
  - применение единой системы оплаты и сроков расчета, не допускающих ущемления прав работника ни в сравнении с установленными ТК РФ, ни по отношению к другим работникам (ст. 135, 136, 140);
  - повышенная оплата за работу в особых условиях труда (ст. 147–149, 154), сохранение высокой оплаты при вынужденном выполнении работ более низкой квалификации (ст. 150, 151);

- установление минимального размера доплат за работу сверхурочно или в выходные (праздничные) дни (ст. 152, 153);
- выполнением требований охраны труда (гл. 34–36);
- принятие мер, приводящих условия труда работника к максимально безопасным (ст. 212–214, 219, 220);
- обеспечение средствами индивидуальной защиты и профилактики заболеваний (ст. 221–223);
- с возмещением ущерба, причиненного работнику (гл. 38);
- из-за лишения его возможности к труду (ст. 234);
- через ущерб имуществу (ст. 235);
- из-за задержки зарплаты (ст. 236);
- в результате морального вреда (ст. 237);
- с отнесением к определенной категории лиц (гл. 41);
- беременным и имеющим детей (ст. 253–264);
- работникам моложе 18 лет (ст. 265–271);
- руководителям (ст. 279);
- совместителям (ст. 286, 287);
- принятым по срочному договору, на сезон и работающим вахтовым методом (ст. 289–291, 295, 299, 302).

В особый раздел ТК РФ отнесены гарантии, связанные:

- с направлением в командировки (гл. 24), обязывающие работодателя к сохранению за работником места работы и средней зарплаты, а также к возмещению всех расходов, связанных с поездкой;

- с выполнением государственных (общественных) обязанностей (гл. 25), для которых работника освобождают от основной работы с сохранением за ним места и зарплаты;

- с получением дополнительного образования впервые (гл. 26), обязывающие работодателя предоставить оплачиваемый учебный отпуск

определенной продолжительности или иное (оплачиваемое или неоплачиваемое) время для учебы;

- с увольнением работников (гл. 27), предусматривающие наличие преимуществ для некоторых лиц в оставлении на работе при сокращении численности, выплату в определенных случаях выходных пособий и компенсаций.

Установление дополнительных социальных гарантий производится по договоренности между работодателем и работником и закрепляется в их совместном документе (коллективном договоре). Этот документ может быть создан не только у одного работодателя для единственного трудового коллектива. Допускается принятие его:

- для отрасли;
- групп работников и групп работодателей;
- отдельных обособленных подразделений одного и того же работодателя.

ТК РФ, предоставляя сторонам самостоятельно определить форму, состав и содержание коллективного договора, очерчивает круг вопросов, которые могут быть включены в него (ст. 41):

- применяемые системы оплаты труда и порядок формирования всех составных частей зарплаты;

- обязательства по выплате дополнительных компенсаций, пособий, по индексации зарплаты;

- дополнительные условия, материально стимулирующие к систематическому повышению квалификации, получению дополнительного образования;

- параметры режима труда и отдыха, в т. ч. условия предоставления дополнительных отпусков;

- дополняющие ТК РФ мероприятия по охране труда;
- дополнительно предоставляемые работникам и членам их семей

льготы.

Работодатель может, например, взять на себя обязательства:

- по доплате за стаж работы (выслугу лет);
- выдаче материальной помощи по определенным поводам;
- оплате подарков работникам к праздничным датам;
- оплате расходов на личный телефон, транспорт, GSM, предоставлению парковочных мест;
- полной или частичной оплате питания на работе;
- страхованию жизни, здоровья и дополнительному медицинскому;
- предоставление заболевшему сотруднику дополнительных дней оплачиваемого отдыха;
- оплате медицинского обслуживания;
- полной или частичной оплате отдыха;
- бесплатному для работника обеспечению его билетами на культурные мероприятия или возможностью посещения спортзала;
- оплате мест в детских садах или созданию собственного детского сада (группы);
- компенсации расходов (полной или частичной) на отдых детей и на подготовку их к школе или обучение в учебных заведениях.

Коллективный договор может также содержать гарантии, предоставляемые молодым специалистам, ветеранам труда или пенсионерам, вышедшим на пенсию от подписавшего этот договор работодателя.

Среди форм социального партнерства (ст. 27 ТК РФ) коллективный договор назван в числе основных документов, составляемых и принимаемых в результате переговоров между работниками и работодателем по вопросам, регулирующим их взаимодействие в сфере трудовых взаимоотношений.

Коллективный договор, содержащий дополнительные по отношению к положениям ТК РФ правила взаимодействия между работодателем и работником, не может быть направлен на ухудшение положения работников (ст. 41 ТК РФ), поэтому устанавливает только такие нововведения, которые это положение с согласия работодателя улучшают.

В нем могут отражаться, например, вопросы, касающиеся:

- дополнительных отпусков;
- повышенных размеров пособий;
- дополнительных гарантий по обучению работников;
- питания за счет работодателя;
- льготной системы оплаты проезда к месту проведения отпуска.

Этот документ обычно единый для 1 работодателя, но возможно его создание:

- для отрасли в целом, к которой относится работодатель;
- каждого из обособленных подразделений, входящих в структуру работодателя.

Оформление коллективного договора зависит от волеизъявления сторон и обязательным не является. Большинство организационных моментов, отражаемых в нем, можно решить с помощью системы организационно-распорядительных документов иного характера: положений, приказов.

Все основные характеристики документа (его объем, содержание, форму, наличие приложений) стороны переговоров определяют сами в зависимости от целей создания и круга вопросов, попадающих в него.

Чаще всего в коллективном договоре отражаются положения, устанавливающие:

- систему оплаты труда и определяющие ее параметры;
- возможность выплаты дополнительных компенсаций и пособий;
- возможность индексации зарплаты в зависимости от роста уровня инфляции;
- систему премирования;
- возможность систематического повышения квалификации, получения дополнительного образования и систему материальной поддержки этих процессов;
- режим труда и отдыха, в т. ч. наличие дополнительных отпусков и их продолжительность;
- систему мероприятий, дополнительно влияющих на условия охраны труда;
- льготы по предоставлению питания, служебного транспорта, возможности проведения отпуска;
- иные гарантии в части защиты интересов работников и членов их семей;
- круг условий, при выполнении которых работники отказываются от организации забастовок;
- систему контроля за исполнением кол договора, ответственность сторон за неисполнение, условия работы представителей работников, порядок внесения изменений в кол договор и предоставления информации по нему членам коллектива;
- иные моменты, определенные сторонами переговоров.

Разработка коллективного договора осуществляется комиссией, составленной из представителей работников и работодателя, в порядке, установленном ими самими (ст. 42 ТК РФ). На этот процесс им отводится не более 3 месяцев (ст. 40 ТК РФ).

Разработка и согласование документа становятся результатом коллективных переговоров, ведущихся членами комиссии по вопросам, 76 которые планируется включить в кол договор. Если по всем вопросам согласие достигнуто, документ подписывается сторонами переговоров и считается заключенным. Если стороны не пришли к согласию по каким-либо вопросам, он подписывается в согласованной части, а по разногласиям составляется соответствующий протокол.

В дальнейшем эти разногласия сторонам придется урегулировать путем проведения последовательно таких процедур (гл. 61 ТК РФ), как:

- рассмотрение примирительной комиссией;
- проведение переговоров с участием посредника;
- вынесение спора на трудовой арбитраж.

Действие заключенного коллективного договора распространяется на всех работников соответствующего работодателя (отрасли, подразделения) и продолжается не более 3 лет (ст. 43 ТК РФ). Начинает он действовать либо с даты подписания, либо со дня, специально оговоренного в тексте документа.

По согласованию сторон коллективный договор может быть:

- продлен на срок не более 3 лет;
- изменен и дополнен.

Не требуется менять его:

- при изменении наименования работодателя или типа госучреждения;
- реорганизации работодателя, проведенной как преобразование;
- смене руководителя работодателя.



Он сохраняет свое действие на протяжении процедур:

- реорганизации, проводимой как слияние, присоединение или разделение;

- ликвидации.

При смене собственника коллективный договор действует не более 3 месяцев с даты такого изменения. По истечении этого срока, так же как и по завершении реорганизации, проведенной как слияние, присоединение или разделение, договор может быть:

- заключен в иной редакции;
- продлен на срок не более 3 лет.

Коллективный договор — важная составляющая взаимоотношений между работниками и работодателем. Он позволяет не только упорядочить ряд организационных вопросов, но и предоставить работнику некоторые льготы, гарантии и доплаты, увеличивающие его заинтересованность в работе у работодателя, заключившего с работниками такой договор.

Структура программ КСО ООО «Тотал Систем Принтинг» представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Экзамен по охране труда	Безопасность труда	Все сотрудники компании	1 раз в год	Все сотрудники знают правила охраны труда и безопасности
Дополнительные премии	Поддержание социальной значимости заработной платы	Все сотрудники компании	Каждые 3 месяца	Сотрудники должны быть удовлетворены заработной платой

Продолжение таблицы 28

Заключение договора страхования по ДМС сотрудников	Дополнительно е медицинское и социальное страхование сотрудников	Персонал: руководители	1 раз в год	Сотрудники будут иметь полис ДМС
Стажировка сотрудников	Развитие персонала	Персонал: руководители, специалисты	1 раз в год	Повышение квалификации персонала
Заключение договора на вывоз мусора	Охрана окружающей среды	Общество и общественные организации, органы власти	1 раз в 3 года	Чистота на территории компании
Благотворительный концерт или акция	Благотворительность	Общество и общественные организации	1 раз в 3 года	Благотворительная помощь

Определение затрат на программу

В таблице 29 представлены основные затраты компании ООО «Тотал Принтинг Систем» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 29 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Безопасность труда	18
2	Поддержание социальной значимости заработной платы	90
3.	Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	120
4.	Развитие персонала	80
5.	Пакет социальных услуг:	140
6.	Охрана окружающей среды	40
7.	Благотворительность	20
	<b>ИТОГО:</b>	<b>508</b>

Итак, в результате сделаем общий вывод относительно эффективности программ КСО компании:

1) программы КСО соответствует миссии, целям, ценностям и стратегии компании ООО «Тотал Принтинг Систем»;

2) программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.

В результате можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО, реализуемые компанией ООО «Тотал Принтинг Систем» целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров.

Действующее законодательство РФ содержит достаточное количество социальных гарантий для работающих лиц, предусмотренных как ТК РФ, так и иными законами, распространяющими свое действие на отдельные отрасли или регионы. Кроме того, работодатели вправе взять на себя дополнительные обязанности в части социальных гарантий, повышающие привлекательность работы у них.

## Заключение

На основании проведенного исследования теоретических и практических аспектов обеспечения конкурентоспособности предприятия сделаны следующие выводы.

Из теоретических позиций, конкурентоспособность предприятия - его преимущество по отношению к иным компаниям этой сферы.

Существует множество методик оценки конкурентоспособности предприятия, каждая из которых сфокусирована на определении преимуществ по конкретным показателям. В целом методы оценки конкурентоспособности предприятия можно разделить на математические и аналитические.

Поддержание высокого уровня конкурентоспособности поддерживается за счет применения маркетинговых услуг, хорошего качества, справедливой цены, а также компетентных сотрудников. Высокий уровень конкурентоспособности организации говорит о ее жизнестойкости и умении эффективно использовать свой потенциал. Конкурентная политика предприятия должна быть направлена на сбалансирование экономических связей между предприятием и его поставщиками, заказчиками и конкурентами, формирование эффективного внутренне-экономического механизма предприятия. Процесс формирования конкурентной политики должен охватывать все сферы деятельности предприятия с целью формирования устойчивых конкурентных позиций на рынке и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

Исследование практики обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке в работе выполнено на примере ООО «Тотал Принтинг Систем».

По результатам финансово-экономического анализа ООО «Тотал Принтинг Систем» сделан вывод, что наблюдается положительная

динамика объема реализации рекламных услуг, однако в 2017 г. предприятием был получен убыток.

Оценка конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем» позволила установить, что исследуемое предприятие ООО «Тотал Принтинг Систем» уступает по уровню конкурентоспособности своим конкурентам. Наблюдается низкая маркетинговая активность, что обусловлено ограниченностью штатного персонала по маркетингу.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Тотал Принтинг Систем» на рынке рекламных и печатных услуг предлагаются следующие мероприятия:

1. Введение должности клиент-менеджера и CRM системы формирования лояльности клиентов.
2. Стимулирование продвижения, в т.ч. посредством интернет-маркетинга;
3. Обучение персонала основам маркетинга и психологии общения, повышение клиентоориентированности в обслуживании потребителей.

Осуществление намеченных мероприятий будет иметь положительный как экономический, так и организационный эффект, поскольку объем сбыта, качество обслуживания, а также стратегический уровень и конкурентоспособность ООО «Тотал Принтинг Систем» на рынке повысятся.

## Список использованных источников

1. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2012. № 2. - 573 с.
2. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: Монография / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. - М.: ИНФРА-М, 2015 – 378 с.
3. Бачурин К.Л. Управление в условиях кризиса / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 256 с.
4. Болдырева Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании // Наука и общество. 2017. № 2 (28). С. 4-10.
5. Геенко Ж.Н., Смолякова К.А. Теоретические аспекты современного бизнес - планирования В сборнике: наука сегодня: постулаты прошлого и современные теории. Материалы международной научно - практической конференции. 2015. С. 113 – 116
6. Герчикова И.Н. Маркетинг.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. - 422 с.
7. Гильмуллина Г. И. Экспертная оценка показателей эффективности деятельности торговых предприятий [Текст] / Г. И. Гильмуллина // Актуальные проблемы товароведения потребительских товаров и учебно-методические аспекты подготовки высококвалифицированных кадров: сб. науч. тр. - М.: Гриф и К, 2014.- С. 44-50.
8. Гражданский кодекс РФ. Главы 4, 30, 46, 47 [Электронный ресурс]: Принят Государственной Думой // Справочно-правовая система «Гарант»
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова – М.: Юристъ, 2012. – 336 с.
10. Завгородняя А.А. Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование.

— СПб: Питер, 2014. - 375 с.

11. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т.Зуб — М.: Аспект Пресс, 2011. - 415 с.

12. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - М.: ООО «ТК Велби», 2013. – 346 с.

13. Каширская О.А., Алексушин Г.В. Стандарты обслуживания как один из элементов сервисной стратегии на предприятии сферы услуг // Образование и наука в XXI веке. Т. 1. София : Совр. науч. вестн. : Урал. науч. вестн., 2016. С. 42-45

14. Квасникова В.В., Жучкевич О.Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 422 с.

15. Комарова Г.Б., Аминов И.А. Экономика торговли. ТГУК. - Худжанд: ООО «МТХ-Даврон», 2014. - 337 с.

16. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: 2014. – 451 с.

17. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: . – 6-е изд., пере- раб. – М.: Новое издание, 2013. – 526 с.

18. Красюк И.Н. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях / Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С. - М.: Дашков и К, 2015. - 439 с.

19. Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос. / В.М. Круглик.; Под общ. ред. В.М. Круглик. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. – 412 с.

20. Левшина О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве: Учебное пособие. – М.: Юриспруденция, 2014. – 362 с.

21. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учебник / Под ред. И.М. Лифица. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 436 с.

22. Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. 2015. Т. 5. № 3. С. 134-162.
23. Мельникова М.Н. Совершенствование оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования: Автореф. дис...к.э.н.-Хабаровск, 2012.- 17 с.
24. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2014.- 411 с.
25. Оковкина О.Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.Н. Оковкина, А.М. Чупайда // Экономический журнал. – 2012. – № 19. – С. 37–42
26. Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие.ТГЭУ.-Вл-ок: Изд-во ТГЭУ, 2014. – 354 с.
27. Паклин Н.Б. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям. / Н.Б. Паклин. - СПб.: Питер, 2013. – 378 с.
28. Памбухчиянц О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О. В. Памбухчиянц. – Москва: Дашков и К°, 2012.
29. Пармененков К. Н.Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России: Монография/Пармененков К. Н. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 362 с.
30. Портер М. Конкуренция. Учеб. Пособие. – М., 2012. – 325 с.
31. Разу М.Л. Управление проектом: основы проектного управления .- М: КНОРУС, 2015. – 326 с.
32. Розин, М. Стратегия чистого листа[Текст] : Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 411 с.
33. Романова М. В.Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. – 268 с.
34. Рязанцева О. Внутрифирменное планирование. – М.: Колибри, 2013. – 326 с.



35. Смит Пол, Бэрри Крис, Пулфорд Алан. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. пособие для студ. вузов. - М.: Юнити, 2014. — 416 с.
36. Старцев П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство, 2014. – № 16 (262). – С. 4–15
37. Старцев П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство, 2014. – № 16 (262). – С. 4–15
38. Стенли А.. Карьера в маркетинге, рекламе и PR / В.В. Первушина (пер.с англ.).— СПб. : Издательский дом "Нева", 2014. — 223с.
39. Стратегический маркетинг: конспект лекций по дисциплине / З. А. Васильева, И. В. Филимоненко, О. В. Карпычева, О. В. Говорина. – Красноярск, 2012. – 315 с.
40. Тикин В. С. Недобросовестная конкуренция как аутсорсинг фирмы// Современная конкуренция. 2012. – С.19-22
41. Титов В.И. Экономика предприятия: учебник — М.: Эксмо, 2015. — 416 с.
42. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Маркетинг, 2015. - с.512
43. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 23.07.2018).
44. Харрис Ричард. Психология массовых коммуникаций. — 4.изд., междунар. — СПб. : Прайм-Еврознак, 2015. – 445 с.
45. Хербинг Р., Купер С. Настольная книга директора по маркетингу: маркетинговое планирование. Полное пошаговое руководство. – М.: ЭКСМО, 2016. – 832 с.
46. Чернова Д.В., Толмачева О.В. Сервис в торговле : учеб. пособие. Самара : АсГард, 2012. – 356 с.

47. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: Учебное пособие / Н.Ю. Четыркина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. -322 с.

48. Чурсин А.А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью. Теория и практика: Учебник. – М.: Спектр, 2012.

49. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество : пер. с англ. 7-е изд., доп. и перераб. М. : Альпина Паблишер, 2015.- 354 с.

50. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Гном и Д, 2014. – 387 с.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ООО «Тотал Принтинг Систем» за 2017 год

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код строки <sup>3</sup>	На отчетную дату отчетного периода <sup>4</sup>	На 31 декабря предыдущего года <sup>5</sup>	На 31 декабря предшествующего предыдущему <sup>6</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
-	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	-	-	-	-
-	Нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	-	-	-	-
-	Запасы	1210	1492	1712	239
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1210	1492	1712	239
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2129	418	2619
-	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	13241	10677	5950
-	<b>БАЛАНС</b>	1600	16862	12807	8808
	<b>ПАССИВ</b>				
-	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	(282)	105	57
-	Целевые средства	-	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	-	-	-	-
-	Долгосрочные заемные средства	-	-	-	-
-	Другие долгосрочные обязательства	-	-	-	-
-	Краткосрочные заемные средства	-	-	-	-
-	Кредиторская задолженность	1520	17144	12702	8751
-	Другие краткосрочные обязательства	-	-	-	-
-	<b>БАЛАНС</b>	1700	16862	12807	8808

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «Тотал Принтинг Систем» за 2016 год

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код строки <sup>3</sup>	За отчетный период <sup>4</sup>	За аналогичный период текущего года <sup>5</sup>
-	Выручка <sup>2</sup>	2110	85559	69239
-	Себестоимость продажи	2120	(1060)	(420)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	84499	68819
-	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
-	Управленческие расходы	2220	(83982)	(67465)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	517	1354
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	<b>Проценты к получению</b>	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	0	1741
-	Прочие расходы	2350	(457)	(3036)
-	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	60	59
-	Текущий налог на прибыль	2410	(12)	(12)
-	В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
-	Изменения отложенных налоговых активов	2450	-	-
-	Прочее	2460	-	-
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемых в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемые в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода <sup>3</sup>	2500	48	47
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Тотал Принтинг Систем» за 2017 год

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код строки <sup>3</sup>	За отчетный год <sup>4</sup>	За предыдущий год <sup>5</sup>
-	Выручка <sup>6</sup>	2110	96185	85559
-	Расходы по обычной деятельности <sup>7</sup>	2220	(96085)	(85042)
-	Процент к уплате	-	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	4	-
-	Прочие расходы	2350	(491)	(457)
-	Налоги на прибыль (доходы) <sup>8</sup>	2410	(0)	(12)
-	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(387)	48