

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Шаманский Николай Николаевич**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

15.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель: старший преподаватель  
Пожарский Сергей Олегович

15.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты 29.06.2018

Обучающийся:

Шаманский Николай Николаевич

15.06.2018

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2018

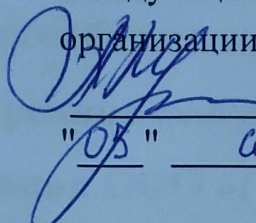
**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

  
А.А. Лукьянова  
"05" сентября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Шаманский Николай Николаевич  
группа 46

1. Тема: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности  
организации

утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2018г.

2. Срок представления проекта к защите 15.06 2018г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, нормативно – правовое обеспечение и  
деятельность ООО «Гера-Дент», библиографические источники,  
освещающие проблемы разработки повышения конкурентоспособности в  
организации

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности  
организации.

4.2. Охарактеризовать ООО «Гера-Дент» как объект исследования.

4.3. Проанализировать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности  
организации.

4.4. Проанализировать конкурентоспособность ООО «Гера-Дент» на рынке  
стоматологических услуг г. Красноярск.

4.5. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности в  
организации;

4.6. Обосновать экономическую эффективность внедрения предлагаемых  
мероприятий.

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ 05.09.2017 С.О. Пожарский  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_ 05.09 2017г. \_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты исследования и повышения конкурентоспособности организации.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность и факторы конкурентоспособности организации.....	7
1.2. Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации...	15
1.3. Пути повышения конкурентоспособности организации.....	22
<b>Глава 2. Анализ внешних и внутренних факторов конкурентоспособности организации ООО «Гера-Дент».....</b>	<b>29</b>
2.1. Общая характеристика организации.....	29
2.2. Анализ внешних факторов предпринимательской среды.....	34
2.3. Анализ внутренних факторов предпринимательской среды.....	41
<b>Глава 3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Гера-Дент» на рынке стоматологических услуг.....</b>	<b>48</b>
3.1. Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности стоматологической клиники.....	48
3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	49
<b>Заключение.....</b>	<b>52</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>55</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В конце XX века мы вступили на путь перехода от плановой экономической системы к рыночной, обязательной частью является конкуренция как особо важное условие развития предпринимательской деятельности.

На сегодняшний день мы понимаем, что чем ожесточеннее идет борьба конкурентов на внутреннем рынке, тем лучше национальные фирмы оказываются подготовленными и приспособленными к борьбе за рынки за рубежом, и тем более потребители оказываются на весьма выгодном положении на внутреннем рынке как по качеству продукции так и по уровню цен. Ведь конкурентоспособная продукция должна иметь такие уникальные свойства для потребителя, которыми бы она выгодно отличалась от схожей продукции конкурентов. Именно конкуренция превращает экономическую систему страны в саморегулирующийся аппарат, недаром Адам Смит назвал ее "невидимой рукой рынка".

Конкурентоспособность – это характеристика объекта, с разной степенью существующего или потенциального удовлетворения потребностей участников рынка в сравнении с аналогичными объектами, существующих на данном рынке. Конкурентоспособность представляет собой способность объекта выдерживать конкуренцию на рынке в сравнении с конкурентами.

В условиях конкурентной борьбы существует возможность выявить из множества организаций фирм-лидеров, способных производить качественные и соответствующие запросам актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы потребителями. И в такой ситуации так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать управленческие решения в осуществлении мероприятий для повышения конкурентоспособности организации. В условиях наступившего, на сегодняшний день, кризиса в нашей стране, на рынке, между организациями обострилась конкурентная борьба. На рынке происходит борьба фирм за

поставщиков, покупателей и за лучшее месторасположение. Успешность организации во многом обуславливается возможностью произвести и предложить товары и услуги, которые в большей степени соответствуют нуждам рынка и потребителей. Поэтому очень важно пристально уделять внимание такому много значимому аспекту как конкурентоспособность организации.

Различным аспектам управления конкурентоспособностью посвящены многочисленные труды как зарубежных, так и отечественных ученых. Существенное влияние на формирование теоретической основы оказали исследования Р. Арчибальда, Боткина О.И., Голикова В.И., А. Джафари, Г. Дитхелма, Ильина В.В., Э. Йордона, Д. Милошевича, Некрасова В.И.

Теоретические основы выпускной квалификационной работы базируются на трудах по теории организации управления конкурентоспособностью Адамецки К., Афанасьева В.Г., Булыгина Ю.Е., Голикова В.И., Геец В.М., Демьяненко В.В.

Вопросы оценки организации управления конкурентоспособностью исследовались Бадаловой А.Г., Еленевой Ю.А., Коршуновой Е.Д., Балабана В.А., Климова Л.М., Голованева Ю.К. и других авторов. Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию системы конкурентоспособности были рассмотрены работы О'Коннэла Ф., Грея К. и др.

Актуальность данного исследования заключается в том, что все организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности. Целью данной выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере стоматологической клиники ООО «Гера-Дент» и оценка их экономической

эффективности. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации;
- охарактеризовать ООО «Гера-Дент» как объект исследования;
- проанализировать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности организации;
- проанализировать конкурентоспособность ООО «Гера-Дент» на рынке стоматологических услуг г. Красноярск;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности в организации;
- обосновать экономическую эффективность внедрения предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является стоматологическая клиника ООО «Гера-Дент».

Предметом исследования является конкурентоспособность стоматологическая клиника ООО «Гера-Дент» на рынке стоматологических услуг г. Красноярск.

Методической основой работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам оценки, методов повышения конкурентоспособности в организации, создания мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В работе используются наиболее широко применяемые в мировой практике методы исследования, такие как метод статистической обработки информации, сравнительный анализ конкурентов, анкетирование.

Использованы графические методы представления информации, расчетные методы оценки конкурентоспособности организации.

## **Глава 1. Теоретические аспекты исследования и повышения конкурентоспособности организации**

### **1.1. Сущность и факторы конкурентоспособности организации**

Конкурентоспособность в существующие рыночной экономике, неразрывно связано с понятием конкуренции. И в зависимости от исследуемого объекта различают несколько форм конкурентоспособности, такие как конкурентоспособность отрасли, предприятия, продукции.

В российской рыночной экономике происходит увеличение конкуренции, вследствие чего руководители организаций постоянно ищут новые инструменты управления организацией и мероприятия повышения конкурентоспособности фирмы.

Конкуренция – это борьба между предприятиями за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения наилучших результатов своей предпринимательской деятельности [4, с. 27].

В рыночной системе основное содержание конкуренции – борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей. Это борьба за долю на рынке, успех который зависит от дешевизны и качества товаров [4, с. 51].

Сущность конкуренции заключается в поиске экономических управленческих решений с объектами рыночных отношений в условиях борьбы за максимизацию прибыли и получение личной выгоды. Для возникновения конкуренции в среде экономических отношений необходимы следующие предпосылки:

- наличие достаточно большого числа независимо действующих продавцов и покупателей, имеющих свободный доступ на рынок;
- отсутствие преград (экономических, юридических, политических, социальных) для мобильности ресурсов (материальных, финансовых, трудовых);
- доступность информации (кроме информация, которая имеет коммер-

ческую тайну) о спросе, норме прибыли, предложении и цене.

Основными факторами, которые определяют масштаб конкуренции в сфере оборота товара или услуг на рынке, являются:

- совокупность условий экономического, юридического, социального характера, обеспечивающих покупателям возможность выбора магазина в зависимости от цен, качества товара, уровня обслуживания;
- численность поставщиков и их способность диктовать свои условия;
- конкуренция внутри отрасли между существующими фирмами;
- появление на рынке новых торговых предприятий.

По отраслевой принадлежности выделяют две формы конкуренции:

- внутриотраслевая конкуренция – это конкуренция между товаропроизводителями одной и той же отрасли. И предприятия с более высокой, чем средняя, производительностью труда, получают дополнительную прибыль, а технически и организационно отсталые предприятия, наоборот, теряют часть индивидуальной стоимости производимых товаров или услуг и разоряются;

- межотраслевая конкуренция – это конкуренция между предприятиями различных отраслей. Она выражается в переливе капиталов отраслей, имеющих низкую норму прибыли, в отрасли с высокой долей прибыли [8, с. 132].

По степени свободы выделяют два вида конкуренции:

- совершенную конкуренцию – это такая организационная структура рынка, которая характеризуется большим количеством предпринимателей, свободным входом и выходом, равным доступом к информации и однородным продуктом, в связи, с чем отдельный предприниматель не имеет возможности назначить рыночную цену;

- монополистическую конкуренцию – это такой тип рыночной экономики, при котором фирмы производят дифференцированные товары или услуги. Продукция этих фирм является в некоторой степени схожей, но не полностью взаимозаменяемым продуктом, т.е. каждая из большого



количества мелких фирм производит такой продукт, который несколько отличается от продукции конкурентов [34, с. 126].

Методы конкуренции представлены на рисунке 1.

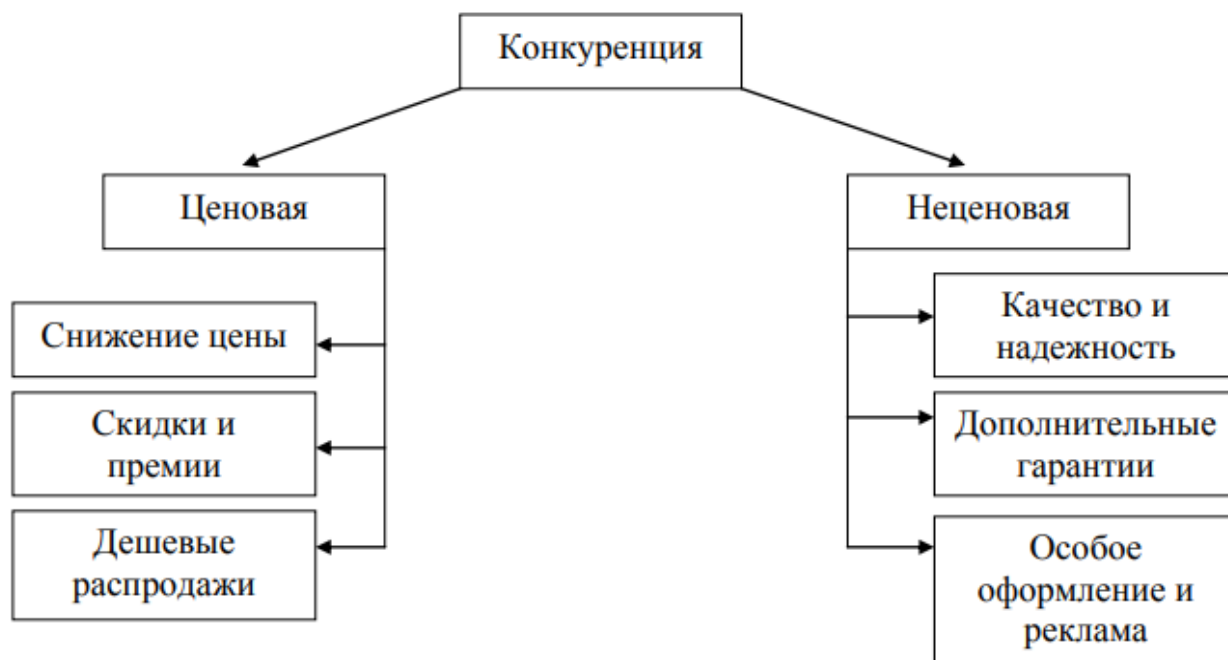


Рис. 1. Методы конкуренции

Ценовая конкуренция – это конкуренция, связанная с непосредственным использованием цен для завоевания рынка и достижения лучших экономических условий сбыта. Различают:

- прямую ценовую конкуренцию с широким оповещением о снижении цены;

- скрытую ценовую конкуренцию, когда на рынок выпускается новый товар с улучшенными потребительскими свойствами при сравнительно незначительном увеличении цены [4, с. 34].

- неценовую конкуренцию – это конкуренция, которая ориентирована на качество продукта, качество рекламы, послепродажное обслуживание, информацию, инструкции, надежность при использовании, надежность обещанных дат поставок. Неценовая конкуренция имеет особое значение, если существуют, например правовые или картельные ограничения снижение цен на продукцию или услуги и если потребители используют цены в

качестве подтверждения качества товара или услуги, предполагая, что более дешевые товары или услуги будут хуже. Даже когда организация конкурирует на основе ценовой конкуренции, они часто могут использовать и неценовые методы.

### Понятие и виды конкурентоспособности

С увеличением и ужесточением конкуренции во всех сферах деятельности человека возрастает значение управления конкурентоспособностью организацией. Разнообразие различных публикаций и научных статей, использование разных понятий, методов изучения показывает всю сложность сущности конкурентоспособности организации. При исследовании вопроса о конкурентоспособности организации видно, что каждый автор приносит индивидуальное определение конкурентоспособности организации, в связи с поставленными целями и задачами деятельности и требований участников рыночных отношений. Некоторые понятия конкурентоспособности представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Понятие конкурентоспособность

Автор	Понятие конкурентоспособность
Ж. Ламбен	Конкурентоспособность – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами
М. Портер	конкурентоспособность определяется способностью промышленности постоянно развиваться и производить инновации
Баринов В.А	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.
Миронов М.Г.	Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей нише
Донцова Л.В.	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г.	Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику

	приспособления организации к условиям рыночной конкуренции.
Завьялов П.С	Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка

Многообразие существующих видов конкурентоспособности в настоящее время в экономике определяется свойствами предпочтения выбора предмета изучения в организации, в свойстве которого имеют все шансы выступать предметы конкурентной борьбы (товар, услуга) и субъекты конкурентной борьбы, такие как отдельная организация, отрасль, государство в целом или национальная экономика, и объекты, например рынок, спрос на рынке и факторы производства (сырье и материалы, человеческие ресурсы, капитал, информация и ценные бумаги).

Факторы, воздействующие на конкурентоспособность организации.

Под факторами конкурентоспособности организации понимают те процессы и явления промышленно-хозяйственной деятельности организации и социальной жизни общества в экономике страны, которые инициируют динамику изменения относительной и абсолютной величины затрат на производства продукта, а в дальнейшем и на степень конкурентоспособности организации [12, с. 123].

Существует также конкурентоспособность товара.

Образование и последующее развитие рыночных отношений стимулирует необходимость увеличения качества выпускаемой продукции и, следовательно, конкурентоспособности организации. Так как в современное время в условиях нестабильной экономики в стране, решение повышения конкурентоспособности затруднено, существует так же проблемы неэффективная система государственного регулирования рыночных отношений, нехватка финансовых ресурсов у субъектов рынка, недостаточного эффективного информационного обеспечения и профессионализма кадров. Так же не существует общепризнанная методика оценки конкурентоспособности организации. Имеющиеся методики не в

полной степени учитывают степень приватизации организации отрасли, человеческий и психологический фактор и многие другие факторы, влияющие на конкурентоспособность организации. Для ликвидации недостатков нужно, прежде всего, обусловить и систематизировать все те факторы, которые влияют на конкурентоспособность, что даст вероятность увеличить эффективность оценки конкурентоспособности организации и, следовательно, повысить качество производимой продукции.

Не смотря на большое количество методик исследований по повышению конкурентоспособности товара или услуги, как одного из важнейшего ресурса экономического роста организации, конкурентоспособность и факторы, которые в большей степени влияют на нее, еще не до конца изучены.

Такие факторы можно разделить как внешние и внутренние.

Внешние факторы – это:

- факторы производства, воздействующие на образование конкурентных преимуществ организации в течении процесса производства, например, наличие эффективной системы государственного регулирования рыночных отношений, увеличение финансовых ресурсов с помощью инвестирования, создание эффективного обеспечения с помощью новых технологий и высококвалифицированных кадров;

- активность конкурентов;

- факторы спроса, характеризующие спрос, его величину и динамику, например, эластичность спроса по цене; фазы жизненного цикла спроса; требовательность потребителей к качеству товаров и другие;

- наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны;

- действия правительства;

- степень приватизации предприятий данной отрасли;

- случайные события.

Всесторонние исследования факторов, которые были приведены выше,

обнаружили некую связь и воздействие на конкурентоспособность организации. И наличие в стране факторов производства, спрос на рынке, интенсивность действий конкурентов, а также наличие родственных, поддерживающих отраслей в экономике стране, объединены в общенациональный ромб. Общенациональный ромб - это система качеств имеющихся у страны, создающих конкурентную среду для организаций. Все эти факторы, находясь в содействии, друг с другом, усиливают или наоборот делают слабым возможный уровень конкурентоспособности организации этой страны. При образовании рыночных отношений на конкурентоспособность организации может влиять уровень приватизации, так как приватизация организаций содействует развитию конкурентной борьбы и среды на рынке страны, а также случайные действия и воздействие правительства.

К внутренним факторам включаются: эффективность экологическая, рыночная, издержек и менеджмента.

Эти факторы воздействуют на конкурентоспособность транснациональных организаций. Изменение содержания внутренних факторов разрешают им применять воздействие на конкурентоспособность любой организации. Также к этим факторам можно привязать психологический фактор. Рассмотрим эти факторы подробнее.

Под рыночной эффективностью подразумевается максимизация удовлетворения потребностей людей на основе некоторого количества условий, таких как приближение к потребителю, сравнительный анализ конкурентов, поиск конкурентных преимуществ и недостаток, обеспечение в информации. Приближение к потребителю организацией означает существования личных продаж и послепродажного обслуживания потребителей. Анализ конкурентов, их целей, стратегий и действий конкурентов позволяют выявить собственные конкурентные преимущества и недостатки. И от способности анализировать эти параметры зависит экономическая эффективность организации, а значит и

конкурентоспособность. И, наконец, в современной быстроменяющейся обстановке, организация должна иметь быстродействующую и надежную систему обеспечения информацией.

Под эффективностью затрат предполагается их оптимизация, которая реальна при оценке влияния каждой из цикла производства в общем процессе производства продукции. С помощью требовательного внутрипроизводственного регулирования, содержащего стратегический анализ затрат, целенаправленности производственного процесса. То есть согласно общей стратегии организации, оптимизации после производственных затрат и издержек координации связей, образующихся, когда метод той или иной деятельности организации (управление затратами, производство, продажа, маркетинг и т.д.), оказывает влияние на стоимость продукции ли эффективность других факторов.

Минимизация ущерба природной среде, называется экологическая эффективность организации. Такой вид деятельности в современных условиях развития экономики особенно актуален. Также от экологической оптимизации зависит жизненный цикл товара и культура персонала.

Конкурентоспособность организации в большей степени в зависимости от эффективности управления, на уровень которого воздействуют личные качества менеджера, во-первых, это его способность вырабатывать и реализовывать стратегию организации, во-вторых, умение адаптироваться к окружающей его среде и ее изменениям, создание единой системы учета и контроля, и последнее умение выбирать из множества высококвалифицированных специалистов.

Психологический фактор содержит в себе трудовую этику, это умение и желание трудиться, мобильность и быстрая обучаемость, уровень возражений, атмосфера конкуренция между персоналом, умение отдельного человека работающего в организации, подчинять свои интересы всеобщей задаче - эффективного производства товара и повышение качества товара. Человек не может быть оценен в денежном измерении, но он в наибольшей

степени влияет на работу всей организации. Психологический фактор не может быть подчинен тому или иному политическому манипулированию, по своей природе, он изменяется только после большого временного промежутка. И именно поэтому нельзя игнорировать этот фактор, даже если нет методик его изучения.

Теория внутренних и внешних факторов не достаточно изучена. Однако даже в таком виде, достаточно явно показывает насколько сложно управление конкурентоспособностью организации и его повышение, а также удерживание лидирующей позиции на рынке.

## 1.2. Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в науке о стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. В таблице 2 рассмотрим различные методы оценки конкурентоспособности организации.

Таблица 2

### Методы оценки конкурентоспособности организации

Название группы, метода	Описание, виды	Цель использования	Преимущества	Ограничения
Общенаучные методы				
Дифференциальный метод	Метод оценки конкурентоспособности организации основанный на сопоставлении единичных параметров анализируемого субъекта предпринимательской деятельности	Установить достигнут ли уровень параметров исследуемого субъекта параметров эталонного, и по каким параметрам не достигнут	Метод позволяет констатировать факт конкурентоспособности исследуемой организации	Дает лишь поверхностное представление о реальном положении дел, и не дает более глубокого содержания информации
Комплекс метод	Метод основанный на применении групповых, интегральных, смешанных	Сопоставить показатели анализируемого субъекта с аналогичными	Учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспо	Неполная характеристика деятельности организации

	показателей.	показателями	способности фирмы, но и его возможную динамику в будущем.	
Специализированные методы				
Аналитические методы	Метод включает в себя группу методов оценки, такие как, оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли, на основе теории эффективной конкуренции( например, оценка, основанная на внутренней среде организации), оценка, основанная на сравнительном анализе конкурентов и т.д	Цель использования таких методов заключается в изучении рынка, внутренней среды организации, товара и потребителей	Простота расчетов при имеющейся информации, а также достаточно легком сравнении параметров анализируемого предприятия и образца-аналога	Субъективное влияние на оценку КС со стороны, а также трудности, связанные с ограниченной доступностью необходимых данных о деятельности организации
Графические методы	Метод включает в себя построение многоугольника конкурентоспособности, круговых диаграмм, гистограмм и т.д.	Продемонстрировать конкурентное положение по сравнению с конкурентами	Позволяют наглядно продемонстрировать конкурентное положение предприятия по сравнению с конкурентами	Отсутствие точной количественной характеристик и предприятий по заданным критериям ограничивает возможность применения данных

Придерживаясь точки зрения известных российских ученых в разделе предпринимательства и системы управления предпринимательской деятельностью, считается то, что применение одного метода в исследовании оценки конкурентоспособности метода не даст адекватных оценок о состоянии организации и его возможный потенциал, поэтому для развернутой и объективной оценки нужно комбинировать использования



существующих методов. Комбинированный способ применения, например, аналитических и графических методов с учетом существующих преимуществ и недостатков подходов, дает возможность показать реальное положение организации в конкурентной среде и ранжировать относительно его конкурентов.

Для проведения анализа конкурентов целесообразно использовать метод сравнительного анализа конкурентов. Для выполнения анализа изначально нужно собрать информацию о конкурентах действующих на рынке, который исследуется, выявить преимущества и недостатки конкурирующих организаций, выявить сферу влияния конкурента на данный рынок, долю рынка, чья продукция наиболее качественная и ценовую политику каждой организации.

Источниками информации о конкурирующих организациях могут обозначаться официальные статистические данные о фирмах, статистические отчеты, а также информация собранная в ходе опроса потребителей.

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 10 баллов, в которой десять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

В таблице 3 показаны критерии конкурентов по которым будут даваться оценки для выявления сильных и слабых сторон организации. В Критерии входит: имидж фирмы, концепция продукта, качество, и т.д

Таблица 3

Данные для сравнительного анализа результативности деятельности фирм – конкурентов

Критерий	Наша организация	конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент N
Имидж фирмы					
Концепция продукта					
Качество продуктов					
Рыночная доля					
Рыночная цена					
Предпродажная подготовка					
Уровень послепродажного обслуживания					
0-1 – позиция очень плохая; 2-3 - плохая; 4-5 - средняя; 6-8 - хорошая; 9-10 - отличная.					

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение организации по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет чего можно улучшить конкурентоспособность

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 2.



Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности

Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

После проведения исследования, по результатам, проведенных по данным направлениям конкурентоспособности, идет сравнительный анализ степени отдельных параметров, которые были достигнуты конкурентами.

На основании исследования полученных оценок появляются сильные и слабые стороны конкурентной среды по всем проанализированным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия, которые в большей или меньшей степени помогают устранить слабые места и закрепить сильные.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

Как известно, конкурентоспособность зависит от ряда факторов, которые были рассмотрены в первой главе и может быть оценена с помощью набора критериев. Выявим определение понятия критерия конкурентоспособности.

Критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика организации, служащая основанием для оценки ее конкурентоспособности [14, с. 41].

В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или

критериев конкурентоспособности организации, представленных в таблице 4.

Таблица 4

### Критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке
<b>1. Эффективность производственной деятельности предприятия</b>	
1.1. Издержки производства, руб.	Отображает эффективность затрат при выпуске продукции
1.2. Фондоотдача, руб.	Характеризует степень использования основных производственных фондов
1.3. Рентабельность, %	Характеризует степень прибыльности товаров или услуг
1.4. Производительность труда, руб./чел.	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы
<b>2. Финансовое положение организации</b>	
2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников
2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств
<b>3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги</b>	
3.1. Рентабельность продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы организации на рынке, правильность установления цены на товар или услуги
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией, рост показателя свидетельствует о снижении спроса
3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность организации, и эффективность работы службы сбыта
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта
<b>4. Соотношение цены и качества</b>	
4.1. Качество товара или услуги	Способность удовлетворять потребности в соответствии с его назначением
4.2. Цена товара или услуги	Характеризует доступность товара или услуги

По мнению Г.С. Праховой, изучение некоторых современных тенденции в развитии оценки конкурентоспособности, позволяет сделать

вывод о том, что ключевыми характеристиками фирм–лидеров, обеспечивающих им конкурентные преимущества, являются следующие: наличие собственной рыночной ниши; контроль и поддержание высокого качества; инновации; партнерство; быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка; квалификация персонала; международная деятельность; малая величина предприятий [19, с. 53].

Дж. Пилдич утверждает, что оценка конкурентоспособности фирмы зависит от следующих факторов:

Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т.д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;

- преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т.д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

Инновации. Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны, по крайней мере, равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников. Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения новых параметров конкурентоспособности. Отказ от конкурентного преимущества

важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов.

Итак, рассмотрев различные факторы оценки конкурентоспособности, приводимые современными учеными и экономистами-практиками, выделим существенные характеристики конкурентоспособности современной организации:

- способность постоянного совершенствования процесса оказания услуг;
- освоение и внедрение пользующихся спросом новых видов услуг;
- использование передовых технологий;
- повышение качества услуг;
- управление стоимостью предоставляемых услуг;
- совершенствование и развитие кадрового персонала;
- международная деятельность;
- численность и сравнительная сила конкурирующих предприятий.

Таким образом, конкурентоспособность организации как объединяющий коэффициент результативности финансово-хозяйственного функционирования с учетом специфики отрасли, имиджа, правовой и организационной формы, во многом зависит от количества факторов внутренней и внешней среды. Для всесторонней оценки (качественная и количественная) конкурентоспособности наукой в области экономики разработан и испытан инструментарий, разрешающий осуществить системно – критериальный подход к определению уровня конкурентоспособности участника рынка и предпринимательской деятельности.

### 1.3. Пути повышения конкурентоспособности организации

В настоящее время экономика страны задает определенные требования к повышению конкурентоспособности организации: необходимо оперативное и результативное реагирование на изменение экономической ситуации для получения наиболее стабильного финансового положения и

периодического совершенствования работы организации в соответствии с изменениями условий рынка.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности организации, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5

Пути повышения конкурентоспособности организации

Путь повышения конкурентоспособности	Результаты
Постоянное использование нововведений	Повышение конкурентоспособности организации или товара, создающее конкурентные преимущества на ближайшую или среднесрочную перспективу; появление новых потребностей, создающее конкурентное преимущество; повышение эффективности производства
Постоянное обучение и переподготовка кадров	Повышение эффективности работы на всех уровнях организации; рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к работе
Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда	Повышение эффективности работы на всех уровнях организации
Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей	Улучшение товара и работы организации и его конкурентоспособности
Анализ потенциальных конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон	Усиление имеющихся конкурентных преимуществ и создание новых
Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий	Увеличение сбыта товара и спроса на товар
Улучшение предоставления информации о товаре и выкладки	Усиление имиджа организации

Применяя данные пути, организация имеет шансы увеличить как свою конкурентоспособность, так и усилить свою финансовую стабильность. Устойчивое повышение конкурентоспособности организации может быть достигнуто только при периодическом, долгосрочном и поступательном совершенствовании всех параметров конкурентоспособности. Выработавшаяся практика мировой экономической деятельности показывает,

что рынок и конкуренция является главным двигателем развития экономики страны, наиболее действующий, не зависимо от причинения.

Соперничество на рынке - наиболее эффективный способ экономического контроля участников рыночных отношений, считается динамичной силой, потому что постоянно подвигает организации на управление издержками и их минимизацию, ценовой политики, также существует борьбы между фирмами за заказы и потребителя, и возможность повышения качеств и свойств продукции.

Конкурентоспособность выступать в роли особого свойства организации, характеризующиеся уровнем существующего или возможного удовлетворения им определенной потребности в сравнении со схожими участниками рыночных отношений, находящихся на данном рынке. Конкурентоспособность показывает работоспособность выдерживать конкурентную борьбу, также в сравнении с действиями конкурентов на данном рынке.

Существует стратегическая конкурентоспособность, то есть на стадии разработки стратегии организации и маркетинговой деятельности, и фактическая. Анализ возможности продукции организации соперничать делится на методы сравнения основных свойств и качеств продукции с официальными стандартами, а так же желание потребителя приобрести этот товар или услугу. Главные параметры конкурентоспособности организации, является конкурентоспособность продукции, устойчивое финансовое положение, эффективность маркетинговой службы, рентабельность продаж, имидж, прибыльность, эффективность работы менеджмента и др. Конкуренция возникает только при наличии конкурирующих организаций. Если рассматривать конкуренцию, с точки зрения экономики, то она является процессом взаимодействия в борьбе между организациями, поставщиками при сбыте продукции, соперничество между отдельными отраслями или производителями продукции или услуги. Важность роста производительности и для повышения конкурентоспособности компании в настоящее время



глубоко осознана деловыми кругами всех стран мира.

Так, Многие компании начали внедрение и реализацию программ повышения производительности. Такие программы призваны решить следующие задачи:

- увеличить производительность существующих у организации производственных ресурсов благодаря изменениям в производственном процессе;

- увеличить производительность существующих у организации производственных ресурсов благодаря изменениям в производственном процессе;

Мероприятия по повышению производительности, осуществляемые в процессе их внедрения в производство, мероприятия по совершенствованию управления и организации производства выступают в роли характерного проявления изменения и развития управления в организации. Такие изменения применяются в развитых странах мира и направлены на адаптацию, к новым условиям экономической среды и конкуренции, основанной на масштабном применении и внедрении инноваций.

Инновационный фактор также уменьшает издержки на макроуровне. В современной экономике развитие инновационной деятельности организации дает возможность формировать систему производства, при которой национальных доход и его темп роста в совокупности потребления обществом в целом превышал бы рост потребления материальных ресурсов страны.

На первом месте в интенсификации производства выступает сокращение затрат и издержек на ресурсы, имеющиеся у организации, т.е. понижение материалоемкости производимой продукции. Исходя из сложившейся ситуации можно сказать, что снижение издержек и затрат прошлого произведенного труда по своему значению в 5-6 раз превышает экономию живого труда. При этом особое значение в условиях ограниченности ресурсов приобретает экономия сырья. При внедрении

безотходного или малоотходного производства происходит большая экономия сырья, материалов и топлива. Также большое значение имеет использование переработки использованных материальных ресурсов, и применение их как вторичные материальные ресурсы.

При решении использовать ту или иную стратегию конкурентной борьбы решение может базироваться на теории конкуренции, на основе которых могут быть даны рекомендации о наиболее выгодных условиях производства продукции.

Компании имеющую небольшую долю рынка, следует выбирать концентрированную стратегию развития конкурентоспособности и усилить свое влияние на одной рыночной нише, даже если доля на рынке незначительная.

Организация с большой долей рынка, может действовать в направлении минимизации затрат и фокусироваться на увеличении доли рынка, при этом вести эффективную производственную деятельность.

Государственным институтам и предприятиям имеет смысл проводить комплексную политику, направленную на создание инновационных конкурентных преимуществ посредством:

- применения финансово-кредитных рычагов стимулирования инноваций;

- кооперации сил государственных органов, бизнеса, университетов в процессе разработки и передачи технологий.

Кроме того, реализация конкурентных преимуществ может осуществляться благодаря:

- созданию экологически чистых технологий в процессе поиска путей снижения стоимости производства (повышения технологических конкурентных преимуществ фирм);

- росту затрат фирм на повышение квалификации, переподготовку и подготовку кадров;

- созданию наукоемких производств;

- научно-техническому обмену;
- направлению инвестиций в НИОКР.

Анализ состояния структуры конкурентных преимуществ в организации дает возможность потенциал и резервы повышения конкурентоспособности организации. На мой взгляд, организациям в большей степени нужно уделять внимание внедрению функциональных инноваций, т.е. применение новых форм организационной деятельности организации, новые технологии, использование экономических факторов в полной мере, измерение и контроль характеристик качества. Так как все эти нововведения требуют значительную часть финансовых и временных ресурсов, организации должны всесторонне изучать данную сферу. Но при внедрении нововведений, организация благодаря им организация может занять преимущественное положение на рынке.

Оценка конкурентоспособности участника рыночных отношений должна гарантировать максимальную истину получаемых результатов в отличие от оценки по каждому фактору конкурентоспособности, которая при наличии погрешности в оценках каждого фактора, а также при наличии субъективности в использовании расчетных показателей, часто являются неправильной. Методы оценки должны помогать находить необходимую для оценки конкурентоспособности организации информацию и быть практичной, разрешая в зависимости от поставленных целей исследования и наличия отправных данных формирования объема и состава выбора фирм конкурентов. Практичность имеет большое значение в тех условиях, когда нужно определить географические и товарные границы рынка, определить карту конкурентов, а также когда информация их деятельности недоступна.

В методах оценки конкурентоспособности должны входить четко проявленный математический инструмент, что даст не только оценочную зависимость показателей от факторов конкурентоспособности, а функциональную связь. Такое обстоятельство показывает возможность применения широкой математической обработки всех показателей конкурент

оспособности организации.

В первой главе были рассмотрены понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности организации, виды конкуренции и конкурентоспособности, конкуренция бывает по методам осуществления, по отраслевой принадлежности, по степени свободы, конкурентоспособность разделяется на: конкурентоспособность страны; конкурентоспособность региона; конкурентоспособность отрасли; конкурентоспособность организации; конкурентоспособность товара.

Изучены факторы, влияющие на конкурентоспособность организации. Существуют внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия. Эти факторы показывают насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.

Рассмотрены существующие методы и критерии оценки конкурентоспособности организации. Методы разделяются на два вида это общенаучные и специализированные, а критерии оценки эффективность производственной деятельности предприятия, финансовое положение организации, эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги и соотношение цены и качества.

## **Глава 2. Анализ внешних и внутренних факторов конкурентоспособности организации ООО «Гера-Дент»**

### **2.1. Общая характеристика организации**

Стоматологическая клиника ООО «Гера-Дент» зарегистрирована по адресу: 660025, Красноярский кр, город Красноярск, Вавилова, 27-а. Директор – Герасименок Виктор Александрович. Основным видом деятельности организации является "Стоматологическая практика". Также ООО "Гера-Дент" работает еще по 3 направлениям. Предоставляемые услуги оказываются на платной основе населению.

Имеет 3 лицензии. Общество с ограниченной ответственностью «Гера-Дент» присвоен ИНН 2461117477, КПП 2461117477, ОГРН 1052461002890, ОКПО 76731232. Действует с 18.02.2005.

ООО «Гера-Дент» основано в 2005 году, учредителем является два частных лица. Организация является частной собственностью, во главе которого стоит директор Герасименок Виктор Александрович. Организация работает по упрощенной схеме налогообложения, своевременно выплачивается аванс и заработную плату сотрудникам, отсутствуют задолженности по налогообложению.

Основная задача организации является: улучшения здоровья и красоты улыбок через оказание качественных и доступных стоматологических услуг по профилактике и лечению зубов в нашем городе.

Основными целями организации являются:

- помогать людям, которые обратились к нам за помощью, самым лучшим для них способом;
- помочь клиенту улучшить свой образ жизни, потому что здоровье начинается с полости рта;
- донести до нашего населения принцип: «профилактика лучше» и дешевле чем лечение.

Стоматологическая клиника оказывает следующие виды услуг:

- лечение и профилактика кариеса;
- заболевание зубов и десен;
- лечение и профилактика кариеса во время беременности и в период лактации;
- протезирование в полном объеме;
- диагностика;
- эстетическая реставрация;
- хирургические;
- эндодонтия;
- пародонтология;
- имплантация;
- профессиональная гигиена полости рта.

Самые доходные виды услуг – хирургические и протезирование.

Организационная структура управления клиники ООО «Гера-Дент» имеет линейно-функциональную направленность.

Подробная организационная структура представлена на рисунке 3.

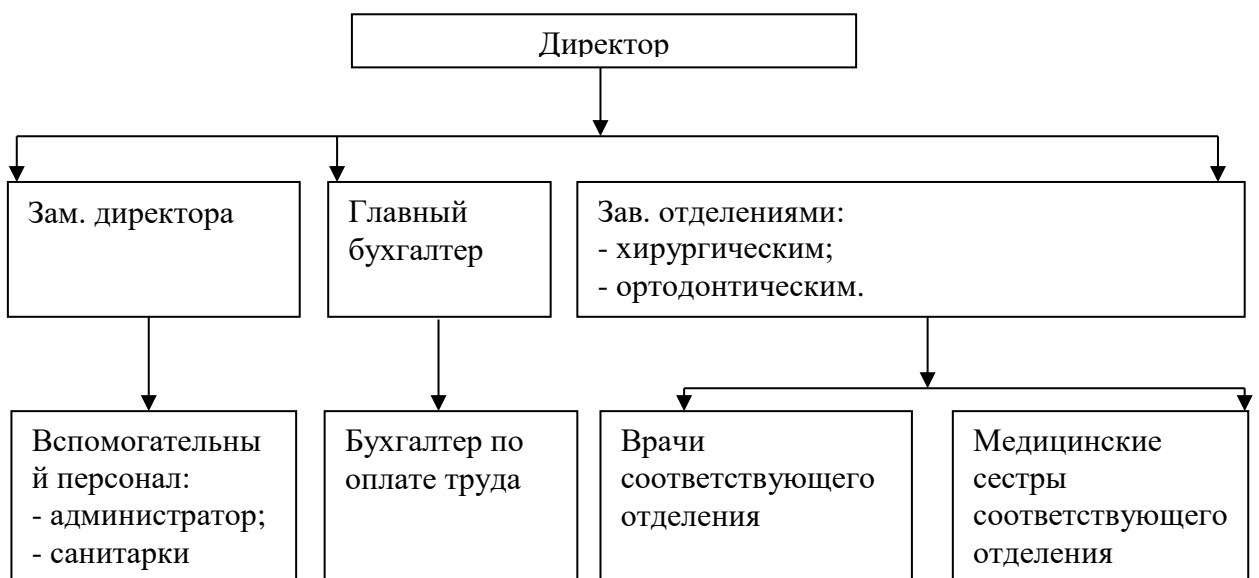


Рис. 3. Организационная структура управления «ООО Гера-Дент»

В повседневной деятельности клиника использует различное стоматологическое оборудование, инструменты и расходные материалы, а также медикаментозные средства. Основным поставщиком клиники является

ООО ПВП «Контакт» расположенном в г. Красноярске, Березовском р-не. Города Красноярска. Также клинике производят поставки: ООО «Медиа» и ООО «Енисей Лаб».

Клинике поставляют:

- аппараты лазерные стоматологические;
- аппараты ультразвуковые стоматологические;
- бормашины стоматологические;
- боры стоматологические;
- имплантаты и материалы для имплантации стоматологические;
- инструменты стоматологические;
- наконечники стоматологические;
- приборы диагностические стоматологические;
- расходные материалы для стоматологии и прочее.

Клиника заключила договор на поставку, ритмичность, полнота поставок соблюдаются в соответствии с условиями, указанными в договоре.

ООО «Гера-Дент» имеет достаточно помещений для организации полноценного процесса оказания медицинских стоматологических услуг.

Это:

- место для регистрации пациентов и их ожидания - 19 кв. метров;
- 4 кабинета для терапии - 15х4=74 кв. метров;
- имплантологический кабинет 15 кв. метров;
- кабинет ортодонтии и ортопедии – 16 кв. метров;
- хирургический кабинет 16 кв. метров;
- рентгеновский кабинет - 13 кв. метров;
- зуботехническая лаборатория – 16 кв. метров.

Дополнительные помещения: кабинет директора, склад, стерилизационный кабинет, комната отдыха для персонала, туалеты, коридоры - 43 кв. метров.

Основные экономические показатели деятельности клиники .

Результаты анализа показателей клиники «Гера-Дент» за 2016-2017 год

представлены в таблице 6.

Таблица 6

Основные экономические показатели деятельности

Показатель	Единица измерения	Годы		Отклонение
		2016	2017	
1	2	3	4	5
Выручка	тыс. руб.	6432,9	8748,9	+2316,0
Валовой доход	тыс. руб.	2452,3	3129,3	+677,0
Уровень валового дохода	%	29,2	29,6	+0,4
Издержки обращения	тыс. руб.	603	582,3	- 20,7
Уровень издержек обращения	%	9,07	6,3	-2,77
Прибыль от реализации	тыс. руб.	2060,4	2757,8	+697,4
Рентабельность реализации	%	20,2	23,4	+3,2

Анализ основных экономических показателей клиники позволяет сделать следующие выводы:

- за анализируемый период выросла выручка в размере 2316,0 тыс. руб., рост валового дохода составило 677,0 тыс. руб., а также прибыли на 697,4 тыс. руб. В этой связи рентабельность за последнее время также увеличилась на 3,2%.

Эти результаты были достигнуты с помощью использование новых препаратов по меньшей себестоимости при соблюдении качества и внедрения новых технологий:

- за период 2015-2016 годов также наблюдается снижение издержек обращения на 20,7 тыс. рублей; уровень затрат снизился на 2,77%;

Анализируемый период в деятельности ООО «Гера-Дент» можно считать эффективный для организации.

#### Организационные структуры и функции управления

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

В ООО «Гера-Дент» линейная организационная структура управления.



Сущность данной структуры заключается в том, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Структура позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение.

Необходимо рассматривать управление как циклический процесс, состоящий из определенных видов управленческих задач, которые называются функциями управления.

Функции управления – это особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда. Любая функция управления реализуется в комплексе управленческих задач. При всем многообразии состава управленческой деятельности можно выделить 4 основные взаимосвязанные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

В ООО «Гера-Дент» функция планирования связана с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Цель ООО «Гера-Дент» обеспечить клиентов стоматологическими услугами высокого качества по низкой цене.

Так как в организации работу выполняют люди, то особенно важно знать какие функции и должностные обязанности должен выполнять каждый сотрудник. Здесь, я считаю, что можно сделать замечание в ООО «Гера-Дент» должностных инструкций записанных для каждой должности (администратора, врачей, бухгалтера др.), разработаны в полном объеме. По моему мнению я считаю, что целесообразно конкретизировать наиболее важные положения, должностных и технологических инструкций, регламентирующих основную деятельность персонала и подразделений.

Функция мотивации в ООО «Гера-Дент» не полностью разработана. Например заработная плата администраторов повременная, то нет стимула, привлекать больше клиентов в клинику. Нами было предложено оставить

заработную плату по окладу, но ввести процент от выручки. Это будет стимулировать работу персонала.

Функция контроля в ООО «Гера-Дент» заключается в том, что есть обратная связь с клиентами (за данную функцию отвечает главный врач клиники). Анализируя достигнутые результаты с запланированными. В нашем случае соответствует ли предоставляемые услуги спросу.

Функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль имеют две общие характеристики – для них важны коммуникации и эффективный обмен информацией на всех подразделениях для эффективной выработки решений и сделать эти решение понятными для всех членов организации.

## 2.2. Анализ внешних факторов предпринимательской среды

Нами были выбраны конкурирующие организации с одинаковыми характеристиками и свойствам предлагаемых стоматологических услуг. Организации находятся в одном районе (кировском) города и обслуживают клиентов с низким и средним уровнем дохода.

Прямыми конкурентами ООО «Гера-Дент» являются:

ООО «Экостом» стоматологическая клиника расположенная по адресу: Красноярск, просп. имени газеты Красноярский Рабочий, 99.

Целевая аудитория: взрослые и дети. Оказываемые услуги взрослым: терапевтическая стоматология, эстетическая стоматология, хирургическая стоматология, ортопедическая стоматология, гигиена, пародонтология.

Детям:

- лечение молочных зубов;
- детская стоматология;
- психологическая подготовка ребенка к лечению зубов;
- обучение гигиене;
- герметизация фиссур;

Услуги предоставляются беременным. Имеются такие услуги как:

- лечение зубов детям в седации;
- лечение зубов во сне.

Стоматологическая клиника ООО «Дент-студия», Красноярск, просп. имени газеты Красноярский Рабочий, 150, телефон клиники 268-68-33, имеется сайт клиники, [dent-std.su](http://dent-std.su)

Целевая аудитория: взрослые и дети. Клиника «Дент-студия» предлагает цикл стоматологических услуг:

- все виды лечения;
- лечение под микроскопом;
- отбеливание зубов;
- художественная реставрация зубов;
- стоматология для мам ждущих ребенка;
- исправление прикуса брекетами;
- элайнеры.

Изучение конкурентоспособности стоматологической клиники ООО «Гера-Дент» был проведен по:

- предоставляемым услугам;
- характеристикам обслуживания.

Присутствуя на рынке, ООО «Гера-Дент» столкнулась с конкуренцией других фирм, Продающих аналогичные услуги. Безусловно Каждая фирма стремится занять большую долю рынка, занять лидирующее позиции и продать как можно больше своих услуг.

Присутствие конкурентов на рынке создает стимул развиваться, предоставлять как можно качественнее свои услуги: ООО «Гера-Дент» борется за право лучше удовлетворить потребности услуг, сформировать лояльность у клиента. Конкуренция развивает рынок, влияет на действующее цены, вызывает к жизни новые формы сервиса, стимулирует руководителя ООО «Гера-Дент» вести активную инновационную политику. В общем смысле конкуренция - двигатель прогресса. Парадоксально, но факт:

злейший враг предпринимателя - конкурент оказывается его лучшим другом. Поистине права русская пословица: на то и щука в море, чтобы карась не дремал.

ООО «Гера-Дент» пребывает в конкурентной среде, в котором есть наличие некоторого числа независимых покупателей и продавцов, имея права и возможностью свободно участвовать на рынке и уходить с него. Рынок имеет большое количество участников, которая характеризуется острой конкуренцией.

Конкурентная среда – это сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Честная конкуренция характеризуется тем что у потребителя есть выбор, он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его вид услуги.

В городе Красноярске развернулась конкурентная борьба между организациями стоматологических услуг, которые предоставляют аналогичные услуги (со схожими свойствами) одним и тем же категориям потребителей такими как, ООО «Экостом» ООО «Дент-студия». Каждая организация стремится продать вид стоматологических услуг с лучшими свойствами, чем у конкурента. В известном смысле конкурентная борьба - это элемент научно-технического прогресса, своего рода война технологий.

В ООО «Гера-Дент» формы конкурентной борьбы зависят от различных факторов, таких как сложившиеся условия на рынке, время и место и т.д. Основная цель: оказать стоматологических услуг больше, чем конкурент, завоевав у него часть потенциальных потребителей, и в результате этого, получить часть прибыли конкурента на которую он рассчитывал. Другими словами, захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы - достигнуть конкурентного преимущества, т.е. удержать текущих

покупателей и не дать им переключиться на конкурентов. Есть некоторые расчеты, которые говорят что каждые 10% прироста доли фирмы на рынке позволяют увеличить рентабельность продукта тоже на 10%. Конкурентная позиция - положение фирмы ООО «Гера-Дент» по отношению к субъектам конкурентного окружения и ее видов услуг относительно конкурента.

Исходным положением конкурентного анализа является определение собственной конкурентной позиции на рынке. Выделяют несколько стадий конкурентной позиции: доминирующая, сильная, благоприятная, надежная, слабая, нежизнеспособная. Отечественный экономист Г.Л. Азоев считает, что если доля, занимаемая предприятием на рынке, равна или превышает 65%, то его позиция однозначно признается доминирующей; если эта доля меньше 35%, то предприятие не доминирует на данном товарном рынке, но если его доля колеблется между 35 и 65%, то доминирующее положение предприятия должно быть доказано. Потребитель готов платить дороже, за качественный и подходящий ему по свойствам предоставляемых ему услуг, но все же у потребителя есть некий предел удорожания за который он готов платить больше, в результате круг покупателей начинает сужаться, образуется тенденция к падению объемов предоставленных услуг, и прибыль соответственно замедляется.

Работая на рынке, каждая организация увязывает свою деятельность с фактической или прогнозируемой деятельностью одного конкурента или конкурентов. Проведенный детальный анализ ООО «Гера-Дент» по предоставляемым видам услуг представлен в таблице 7.

Таблица 7

Детальный анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг ООО  
«Гера-Дент»

№	Факторы, влияющие на сбыт товара	Весомость фактора в баллах	Оценка в сравнении с услугами конкурентов			Интегральная оценка в баллах		
			5	4	5	100	80	100
1	Репутация клиники	20	5	4	5	100	80	100
2	Спектр предлагаемых услуг	15	3	5	4	45	75	60

3	Система скидок	15	5	4	4	75	60	60
4	Цена	35	4	4	5	140	140	175
5	Условия оплаты	15	4	5	4	420	430	455
Интегральная оценка		100	20	22	21	420	430	455

где 1- Стоматологическая клиника ООО «Гера-дент»

2 - стоматологическая клиника ООО «Экостом»

3 - стоматологическая клиника ООО «Дент-студия»

Из таблицы видно, что ООО «Гера-Дент», имеет слабую интегральную оценку, и существенно проигрывает ООО «Дент-студия» которые предоставляют схожие виды услуг, можно выделить не существенные различия в условиях оплаты, ценам на услуги, репутация клиники. Сильным показателем является предоставляемая система скидок. Изучаемая клиника проигрывает конкурентам по такому показателю как спектр предлагаемых услуг.

Спектр предлагаемых услуг изучаемой клиникой меньше, чем у конкурентов, например, нет детской стоматологии, исправление прикуса, лечения под микроскопом и т.д. Цены в ООО «Гера-Дент» ниже чем у конкурентов, примерно на 4%. Широта охвата целевой аудитории в сравнении с конкурирующими клиниками – неполная, например, не обслуживается детское население.

Для оценки характеристик обслуживания изучаемой стоматологической клиники, в сравнении с конкурентами, был использован метод опроса клиента, результаты исследований приведены в таблицы 8.

Таблица 8

Оценка конкурентоспособности ООО «Гера-Дент» по характеристикам обслуживания

Критерии конкурентоспособности	ООО «Стоматологическая клиника «Гера Дент»	Конкурирующие организации	
		ООО «Экостом»	ООО «Дент-студия»

Качество обслуживания клиентов	10	9	8
Полнота предоставления необходимой информации об услугах	7	9	8
Место расположения	8	7	10
<b>Итого</b>	25	25	26

Из таблицы можно увидеть итоговые оценки характеристик обслуживания всех конкурентов, оценки находятся почти на одном уровне.

ООО «Гера-Дент» уступает стоматологической клиники ООО «Экостом» и ООО «Дент-студия» в полноты предоставляемой информации об услугах, но лучше по качеству обслуживания данные клиники.

По уровню дохода, основными потребителями клиники ООО «Гера-Дент» являются люди с низким и средним уровнем дохода.

### 2.3. Анализ внутренних факторов предпринимательской среды

Далее был исследован хозяйственный портфель, при помощи инструмента матрицы Бостонской консалтинговой группы. Проведен в частности анализ портфеля услуг, изучаемой организации. Для этого используется матрица БКГ «рост - доля рынка» (рисунок 4). Матрица используется для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа организации доли на рынке.

*«Звезда»	«Проблема»
** «Дойная корова»**	«Собака»*

Рис. 4. Темпы роста объемов продаж (Матрица БКГ)

\* - ООО «Стоматологическая клиника «Гера-Дент»

\*\* - ООО «Стоматологическая клиника «Дент-студия»

Из рисунка следует, что темп роста объемов продаж у клиники ООО

«Гера-Дент» выше, чем у конкурентов, но доля рынка ниже.

В основе матрицы БКГ лежит одна гипотеза, основанная на эффекте опыта, которая предполагает, что существенная разница в доле рынка определяет наличие конкурентного преимущества. Изходя из этой гипотезы следует, что крупный конкурент имеет высокую рентабельность при продаже по рыночным ценам и поэтому для него финансовые потоки максимальны. Таким образом, изучаемая клиника находится в устойчивом положении на рынке (образно- «Дойная корова»). При растущих темпов продаж у изучаемой организации, доля на рынка ниже, чем у конкурента, что совпадает с результатами анализа конкурентоспособности, в результате было выявлено, что ООО «Гера-Дент» уступает в широте охвата сегментов рынка, как демографически, так и географических характеристик. Все это подтверждает необходимость в разработки мероприятий по укреплению конкурентных позиций организации на рынке стоматологических услуг. Для сравнения была выбрана клиника ООО «Дент-студия, как в качестве основного конкурента. Находится она по адресу, просп. имени газеты Красноярский Рабочий, 150. Расчет произведен по данным из средней стоимости оказываемых стоматологией услуг и среднему уровню посещений. Результаты сравнения представлены в таблице 10.

Таблица 10

Доля рынка клиники/ Объем реализации «Гера-Дент» и ООО «Дент-студия»

	2016				2017			
	2016		2017		2016		2017	
	Доля рынка, %	Объем выручки, тыс. руб.	Доля рынка, %	Объем выручки, тыс. руб.	Доля рынка, %	Объем выручки, тыс. руб.	Доля рынка, %	Объем выручки, тыс. руб.
Хирургические стоматологические услуги	4	1031,0	5	2014,0	7	1260,0	8	1643,0



Терапевтическое стоматологические услуги	11	3548,0	12	4759,0	12	3752,0	14	5370,0
Услуги по протезированию	5	1853,0	6	1975,9	11	1524,0	20	2174,0
Итого	20	6432,9	23	8748,9	30	6535,0	42	9187,3

Для завершения анализа хозяйственного портфеля исследуемой организации была создана матрица Ансоффа. Данная матрица имеет одностороннюю ориентацию на рост и учитывает всего два важнейших параметра, факторы - товар и рынок, с помощью ее, можно достаточно визуализировать возможные стратегии организации в условиях растущего рынка.

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (рисунок 5).

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 5. Матрица Ансоффа

Для ООО «Гера-Дент» стремящейся увеличить долю на рынка с имеющимися услугами. Очевидным будет использование стратегии расширения рынка. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на рынке потенциальных потребителей существующих услуг. Варианты включают географическую экспансию, поиск новых потребителей, новые каналы дистрибуции, поиска новых групп

потребителей, которые пока не являются покупателями услуг и находятся не только в Кировском районе города, данная стратегия может быть реализована достаточно легко.

Из таблицы 10 следует, что ООО «Гера-Дент» проигрывает своему конкуренту, но по выручки за 2017 г. опережает данного конкурента, по хирургическим стоматологическим услугам. Среди конкурентов стоматологических клиник есть организации с более расширенным спектром выбора услуг, необходимо прежде всего клиники ООО «Гера-Дент» рассмотреть стратегии совершенствование продукта и способность внедрения новых услуг на существующем рынке. В данной стратегии есть возможность внедрение принципиально новых продуктов, таких как отбеливание зубов инновационными технологиями, по наиболее низкой цене, и т.д, модернизация имеющихся услуг, расширение перечня предоставляемых услуг. Проведем PEST – анализ, который поможет наиболее широко взглянуть на влияние внешнего окружения на исследуемую организацию.(таблица 11). PEST – анализ, изучает влияние: политических, правовых, экономических, социальных, технологических, демографических и природных факторов внешней среды организации «Гера-Дент». Для этого, производится оценка влияние этих факторов по 10 - балльной шкале. Оценка в 1 балл это - слабое влияние, 10 баллов – сильное.

Таблица 11

PEST- анализ внешней среды ООО «Гера-Дент»

S (социальные)	балл	Т (технологически е)	балл	Е (экономические )	Бал л	Р (политические )	Ба лл
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Изменяющийся уровень дохода	8	1.Инновационный прогресс в области	7	1.Уровень инфляции	8	1.Давление со стороны законодательства, регулирующего вопросы здравоохранения и налогооблож.	10

2. Потенциальные покупатели и их наличие на сегменте	8	2. Достижения в медицине	7	2. Уменьшение покупательской способности	8	2. Усечение влияния государственного контроля за деятельностью	6
3. Потребность в профилактике здоровья и его осознание	8			3. Колебания курса доллара и евро	7		
4. Устойчивый спрос на стоматологические услуги	8			4. Давление конкуренции	10		
Итого	27		16		35		14

Исходя из таблицы видно, что на деятельность стоматологической клиники, оказывают наибольшее значение такие факторы как экономические и социальные. Политические и технологические факторы, тоже важны, но имеют меньшее значение на данный момент для видения бизнеса изучаемой организации.

Далее проведем SWOT-анализ, который используется для выявления сильных и слабых сторон организации, а также потенциальные возможности и угрозы по 10 бальной шкале (таблица 12).

Таблица 12

## SWOT-анализ ООО «Гера-Дент»

S-сильные	Б	W- слабые стороны	Б	O- возможности	Б	T- угрозы	Б
1. Высокие оценки потребителей по качеству услуг	8	1. Неполный охват рынка	6	1. Устойчивый спрос на стоматологические услуги	10	1. Укрепление позиций на рынке конкурентами, появления новых стоматологических клиник	10

## Окончание таблицы 12

2. Оплата наличными и безналичными расчетами.	10	2. Низкая доля на рынке	6	1. Устойчивый спрос на стоматолог. услуги	10	2. Снижение покупательской способности	9
3. Удобное местонахождение для потребителей, недалеко от остановки общественного транспорта	10	3. Недостаточно широкий спектр предоставляемых услуг, в сравнении с конкурентами	6	3. Наличие на рынке сегментов потенциальных потребителей (лечение детей)	3	3. Плановые и внеплановые проверки органами контроля и надзора	3
4. Рентабельность организации	8					4. Высокие налоги	10
5. Малые издержки обращения	9					5. Колебания курса доллара	9
6. Лояльность клиентов	10						
7. Большая клиентская база	10						
Итого	45		15		30		48

Из таблицы следует, что слабыми сторонами клиники считаются:

- низкая доля рынка;
- неполный охват рынка;
- недостаточно широкий спектр предоставляемых услуг, в сравнении с конкурентами.

Из таблицы 12 можно сделать вывод, что вероятные угрозы, не имеют для изучаемой клиники тяжелых последствий, во внешней среде. Однако

такие угрозы как укрепление позиций на рынке конкурентов, появление новых стоматологических клиник, снижение покупательской способности, плановые и внеплановые проверки органами контроля и надзора, высокие налоги, колебания курса доллара имеют высокую вероятность возникновения и могут привести к фатальным последствиям для клиники, такими как уход пациентов к конкурентам, уменьшение выручки и прибыли и соответственно это влияет на спрос, выручки и прибыли. В результате этого возникнут трудности с налоговыми выплатами и другими обязательными отчислениями, выплатой заработной платы сотрудникам, закупкой товара и его оплатой и т.д.

На следующем этапе угрозы и возможности, были разделены на 3 группы по приоритетности, необходимости концентрации усилий и средств и тщательности мониторинга (Таблица 14 и Таблица 15).

Таблица 14

Угрозы деятельности ООО «Гера-Дент»

Вероятность наступления угроз (В)	Разрушительные последствия угроз (Р)	Тяжелые последствия угроз (Т)	Легкие последствия угроз (Л)
Высокая (В)	-	Появление новых стоматологических клиник и укрепление позиций существующих конкурентов (ВТ); Снижение покупательской способности (ВТ) Высокие налоги (ВТ); Колебания курса доллара	Плановые и внеплановые проверки органами контроля и надзора (ВЛ)
Средняя (С)	-	-	-
Низкая (Н)	-	-	-

Исходя из таблицы, такие угрозы как контрольные мероприятия со стороны органов надзора и контроля имеют высокую вероятность с легкими последствиями. Организация имеет лицензию, сертификаты на материалы и медикаменты, соблюдает положения Закона «О защите прав потребителей» и санитарно-эпидемиологического законодательства, поэтому итоги потенциальных проверок не могут иметь разрушительных или тяжелых последствий для клиники.

Далее были проанализированы возможности, предоставляемых рынком (Таблица 15).

Таблица 15

Возможности рыночной деятельности ООО «Гера-Дент»

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние возможностей (С)	Умеренное влияние возможностей (У)	Слабое влияние возможностей (с)
Высокая (В)	Устойчивый спрос на стоматологические услуги (ВС) Наличие на рынке сегментов потенциальных потребителей (ВС)	-	-
Средняя (С)	-	Возможность предоставить новые услуги (СУ)	-
Низкая (Н)	-	-	-

По результатам таблицы следует, что высока вероятность использование, таких возможностей рынка как: устойчивый спрос на услуги, наличие на рынке потенциальных потребителей. Сложно измерить влияющие факторы инфраструктуры региона, где находится организация, потому что она имеет сложный характер. Логический смысл здесь следующий. Если уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей инфраструктуры региона, тем выше будет морально-психологический климат на работе, лучше здоровье работника (при условии если хорошо функционируют все отрасли в регионе) не будут задержки в магазинах, транспорте, будет выше квалификация работников (предоставление более качественного образования). Чем лучше и выше эти показатели, тем выше отдача от организации, тем выше будут налоговые выплаты в местный бюджет. Последний фактор дает импульс развиваться региону.

Присутствует умеренное влияние и средняя вероятность внедрение новых стоматологических услуг в клинике.

Связано это прежде всего с тем, что введение новых услуг всегда

связано с большими затратами на маркетинг, это - стимулирование сбыта и реклама, что в свою очередь увеличивает издержки обращения. Кроме всего прочего, клиника планирует снижение цен. Снижение же цен сопровождается экономией в постоянных издержках организации.

Таким образом, анализ внутренних и внешних факторов предпринимательской среды позволил выявить угрозы и возможности изучаемой клиники на рынке стоматологических услуг, а также ее сильные и слабые стороны, которые, соответственно, помогают преодолеть угрозы или укрепить свои позиции на рынке. Для этого необходимо разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности клиники.

### Глава 3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Гера-Дент » на рынке стоматологических услуг

#### 3.1. Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности стоматологической клиники

Первым шагом в разработке стратегии функционирования организации ,является повышение конкурентоспособности на соответствующем рынке.

При обосновании мероприятий по повышению конкурентоспособности клиники был использован стандартный метод стратегического планирования это SWOT-матрица. Представлена в таблице 10.

Таблица 10

SWOT-матрица ООО «Гера-Дент»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рентабельность клиники</li><li>1. Лояльность клиентов</li><li>2. Уменьшающиеся издержки обращения</li><li>3. Удобное для потребителей местонахождение рядом с остановками общественного транспорта</li><li>4. Оплата наличными и безналичными платежами</li><li>5. Предоставляемые качественные стоматологических услуг</li><li>6 Большая клиентская база</li><li>7. Наличие системы скидок</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. На рынке существуют сегменты потенциальных потребителей</li><li>2. Возможность расширения спектра предлагаемых услуг</li><li>3. Регулярный спрос на стоматологические услуги</li></ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Высокие цены</li><li>2. Неполный охват рынка (географических и демографических сегментов)</li><li>3. Низкая доля на рынка</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Укрепление позиций на рынке конкурентами, появление новых стоматологических клиник.</li><li>2. Снижение покупательской способности</li><li>3. Высокие налоги, плановые и внеплановые проверки органами контроля и надзора</li><li>4. Колебания курса доллара</li></ol>

По результатам таблицы видно, чтобы устранить одну из слабых сторон организации как высокие цены, необходимо разработать систему приспособления цены в виде ценового стимулирования сбыта. Мероприятие



может быть осуществлено потому, что за последние 2 года у клиники достаточно хорошие экономические показатели и, в частности, потому что уменьшились издержки обращения. По этому, у нас есть возможность справиться с такой угрозой как снижение покупательской способности населения.

Еще одна слабая сторона как недостаточно расширенный спектр услуг по сравнению с конкурентами, может быть нейтрализован с помощью внедрения новой услуги – детской стоматологии. Обосновывается внедрение услуги тем, что детское население стремительно нарастает, возрастает употребление сладкого.

Таблица 11

**Мероприятия направленные на повышения конкурентоспособности  
клиники на рынке стоматологических услуг**

Слабые стороны	Мероприятия	Используемые возможности и сильные стороны	Устраняемые угрозы
1	2	3	4
Высокие цены	Разработка системы ценового стимулирования сбыта	Уменьшающиеся издержки обращения. Рентабельная клиника	Снижение покупательской способности
Недостаточно расширенный спектр услуг по сравнению с конкурентами	Внедрение новой услуги-детская стоматология	Возможность внедрение новой стоматологической услуги.	Конкурентная борьба с существующими и новыми стоматологическими клиниками

Таким образом, нами была разработана система мероприятий по повышению конкурентоспособности стоматологической клиники «Гер-Дент» на рынке стоматологических услуг города Красноярск.

### 3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий

Нами было разработано мероприятие – ценовое симулирование сбыта.

К стратегическим целям данного мероприятия можно отнести:

- увеличения числа потенциальных клиентов;
- увеличения показателей выручки;

Имеется и специфическая цель:

- оказать противодействие возникшим конкурентам.

И наконец, разовая цель:

- праздники мы можем использовать как благоприятную возможность, на пример праздник день стоматолога;

- оказать поддержку рекламной кампании.

Мы предлагаем целенаправленно снижать цены один раз в месяц на разные стоматологические услуги, например, удаление зубного камня, отбеливание зубов, эстетическая реставрация и так далее. Таким образом, была сделана прогнозируемая выручка от снижения цен на отбеливание зубов. Акция будет использоваться перед Новым годом.

На рекламную кампанию, о снижении цен, в общей сумме планируется затратить 75 000 тыс. руб. В затраты входят:

- реклама о проведении мероприятия;
- заработная плата промоутерам и т.д.

В результате проведения данной акции, планируется увеличение выручки клиники на 10% , то есть выручка составит 1 419 820 тыс. руб., до проведения подобных мероприятий в действующей клинике ООО «Гера-Дент» среднемесячный товарооборот составлял 1 309 820 тыс. руб. таким образом, прирост товарооборота составит + 110 тыс. руб.

Для данной кампании по продвижению товаров был рассчитан экономический эффект, определяется по формуле:

$$\text{Э} = \text{ВД} - \text{З} = 110,0 - 75,0 = 35,0 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, прогнозируемая акция по продвижению услуг в ООО «Гера-Дент», основанная на предоставлении услуги отбеливания зубов, оказалась экономически эффективной и позволила достичь поставленной цели – роста выручки. Кроме того, данные акции будут использоваться как

эффективным инструментом ценовой конкуренции и, тем самым, повысят конкурентоспособность стоматологической клиники на рынке стоматологических услуг.

Второе мероприятие – расширение спектра предоставляемых услуг, предлагается внедрение новой услуги - детская стоматология.

Некоторые аналитики утверждают, что внедрение новых услуг, вызывает увеличение продаж на 5%. В этой связи, ежемесячная выручка составит в среднем 1 375 311 тыс. руб (1 309 820 \* 5%: 100%) С учетом, что затраты на организацию двух рабочих мест по обслуживанию детей составляют 1 243 311 тыс. руб., так же в затраты включены:

- стоматологические установки;
- столики и стулья;
- шкафы для инструментов и медикаментов.

Эффективность данного мероприятия составит 132,0 тыс. руб. (1 375 311 – 1 243 311). Расширение услуг будет выступать в качестве инструмента неценовой конкуренции и также повысит конкурентоспособность клиники на рынке. Экономического эффект от расширения спектра услуг и целенаправленного снижения цен представлен в таблице 12.

Таблица 12

Экономического эффект от расширения спектра услуг и  
целенаправленного снижения цен

Мероприятие	Среднемесячный товарооборот	Прирост товарооборота	Увеличение выручки
Единоразовое снижение цен в месяц на стоматологические услуги	1309,820	1419,820	110000
Расширение спектра предоставляемых услуг детям	1309,820	1375,311	65491
Итого			175491

Хотелось бы предложить рекомендации по безопасности клиники:

- на расчетно-кассовых местах установить сигнальную кнопку экстренного вызова охраны;
- во всех помещениях клиники установить камеры видео наблюдения с круглосуточной записью.

В заключении, хочется сказать что все предлагаемые мероприятия имеют положительный экономический эффект и позволяют достичь поставленных целей: повышения конкурентоспособности стоматологической клиники ООО «Гера-Дент» на рынке стоматологических услуг г.Красноярска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важных составляющих по повышению конкурентоспособности в организации является выбор путей конкурентоспособности. Их реализация и выбор путей составляют основную часть по содержанию деятельности управления конкурентоспособностью. Если цели организации определяют то, к чему стремиться организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Так понимание пути повышения конкурентоспособности исключает определенность в поведении организации, так как эти мероприятия, помогают продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

В дипломной работе изложены теоретические основы и практические аспекты разработки повышения конкурентоспособности ООО «Гера-Дент», представлена характеристика предприятия и разработаны соответствующие мероприятия по повышению конкурентоспособности. В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности организации на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты.

Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждой организации, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству. На данный момент

область является весьма привлекательной для инвестирования, но в дальнейшем могут понадобиться дополнительные капиталовложения для борьбы за удержание или увеличение своей доли рынка.

Стоматологическая клиника ООО «Гера-Дент» ставила перед собой следующие цели:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации;
- охарактеризовать ООО «Гера-Дент» как объект исследования;
- проанализировать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности организации;
- проанализировать конкурентоспособность ООО «Гера-Дент» на рынке стоматологических услуг г. Красноярск;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности в организации;
- обосновать экономическую эффективность внедрения предлагаемых мероприятий.

Были разработаны следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности клиники на рынке стоматологических услуг. К ним относятся:

- снижение цен;
- введение новой услуги.

Данные мероприятия имеют положительный экономический эффект и позволяют достичь поставленных целей: повышения конкурентоспособности стоматологической клиники ООО «Гера-Дент».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основы законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан" (утв. ВС РФ 22.07.1993 №5487-1) (ред. от 18.07.2011). [Электронный ресурс]. – Консультант Плюс.
2. Агарков А. П. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев и др.; под ред. д.э.н., проф. А. П. Агаркова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.
2. Барышева А. Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса): Учебное пособие / А.Д. Барышева, Ю.А. Матюхина, Н.Г. Шередер. - М.: Альфа- М: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
3. Васильев, Г. А. Управление сервисными продуктами в маркетинге услуг [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция (торговое дело)» / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
4. Гальчук, Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов 76 высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015.
5. Герасименко В. В. Маркетинг-практикум: Учебно-практическое пособие / В.В. Герасименко; (МГУ). - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Годовой отчет ООО «Гера-Дент» за период 2016 -2017 гг.
7. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.С. Головачев. - Минск: Выш. шк., 2015.
8. Грибов В. Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
9. Гурьев Д. Д. Основы менеджмента : учебно-методическое

пособие/Гурьев Д.Д. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.

10. Данько Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013.

11. Дроздова А.В. Понятие медицинской услуги как гражданско-правовой категории // Сибирский юридический вестник. – 2013. - №3.- с. 13-15.

12. Кузьминых Е. Бесплатные медицинские услуги как форма возмездных отношений // Российская юстиция. - 2013. - №12. - С.27-28.

13. Экономика и управление здравоохранением: учебник / Р.А. Терпищев [и др.]. – Изд.6-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 623с.

14. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М: экономичность, 2014.

15. Ильенкова С. Д. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100) / под ред. С. Д. Ильенковой. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2013.

16. Исаев, Р. А. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / Р. А. Исаев. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.

17. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник для бакалавров / В. Э. Керимов. — 8- е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015.

18. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Моногр. / А.Я.Кибанов, Ю.А.Дмитриева; Гос. Университет Управл. - М.: ИНФРА-М, 2013. 18. Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013.

19. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение:



Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013.

20. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.

21. Морозов, Ю. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Электронный ресурс] : Учебник / Ю. В. Морозов; Под ред. проф. Ю. В. Морозова, доц. В. Т. Гришиной. - 8-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014.

22. Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями [Электронный ресурс] : Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014.

23. Нагапетьянц Н. А. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н.А. Нагапетьянц, О.Н. Романенкова, Н.Г. Каменева, С.В. Земляк; Под ред. проф. Н.А. Нагапетьянца - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013.

24. Налоговый Кодекс РФ (действующая редакция)

25. Ордов К.В. Денежно-кредитная политика и конкурентоспособность компании: Монография / К.В. Ордов. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011.

26. Осадчук Е. В. Конкурентоспособность в Интернете: как сделать свой проект успешным [Электронный ресурс] / Е. В. Осадчук. - 2-е изд. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.

27. Панина З. И. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Электронный ресурс] : Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. — 8-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014.

28. Пигунова О.В. Коммерческая деятельность предприятия : учеб. пособие / О.В. Пигунова, Е.П. Науменко. – Минск: Вышэйшая школа, 2014.

29. Подлесных В. И. Теория организации, самоорганизации и управл.: Новые подходы и методы..: Уч. пос./В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. проф. В.И.Подлесных - 3 изд. - М.: ИНФРА-М, 2013.

30. Резник С. Д. Конкурентоориентированность и

конкурентоспособность студ. молодежи России: опыт.: Моногр. / С.Д.Резник, Е.С.Коновалова и др.; Под ред. С.Д.Резника - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.

31. Романова И. Б. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения / И. Б. Романова; Средневож. науч. центр. Ульяновск: Средневож. науч. Центр. 2015. 137 с.

32. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.

33. Секерин В. Д. Инновационный маркетинг: Учебник / В.Д. Секерин. - М.: ИНФРА-М, 2014.

34. Сироткин С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская - М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.

35. Стариков В.В. Бенчмаркинг - путь к совершенству // Маркетинг в России и зарубежом. № 4. 2011

36. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т. Г. Философова, В. А. Быков; под ред. Т. Г. Философовой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

37. Фридман А. М. Финансы организации (предприятия) [Электронный ресурс] : Учебник / А. М. Фридман. - 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.

38. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза // Высшее образование в России. М.: Издательский дом «Вильямс». 2016. № 9. С. 37–38.

39. Хангер Д. Д. Основы стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ. - 4-е изд. - М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

40. Хижняк А. Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.

41. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, 79 обучающихся по специальностям экономики и управления / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. - М.: ЮНИТИДАНА, 2014.

42. Чередниченко О. А. Фурсов, В.А. Экономика предприятия (фирмы) [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В.А. Фурсов, Н.В. Лазарева., В.В. Куренная. - М.: ИТК Дашков и К, 2013.

43. Чайникова Л.Н.. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2013. - 192 с.

44. Шемякина Т. Ю. Система управления инновационной деятельностью предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Ю. Шемякина. - 2-е изд., доп. - М.: ФЛИНТА : Наука, 2015.

45. Официальный сайт «Гера-Дент» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gera-dent.ru/> ( дата обращения 11.05.2018).

46. Официальный сайт «Дент-студия» [Электронный ресурс] URL: <http://dent-std.ru/> ( дата обращения 13.05.2018).

47. Официальный сайт «Фламп» [Электронный ресурс] URL: [https://krasnoyarsk.flamp.ru/firm/dent\\_studiya\\_stomatologicheskaya\\_klinika-985690699468218](https://krasnoyarsk.flamp.ru/firm/dent_studiya_stomatologicheskaya_klinika-985690699468218) ( дата обращения 17.04.2018).

48. Эриашвили Н. Д. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061500 "Маркетинг" и 350700 "Реклама" / [Г. А. Васильев, Н.Д. Эриашвили, Н.А. Нагапетьянц и др.]; Под ред. проф. Г. А. Васильева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

49. Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили и др.; под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

51. Яськов Е. Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2015.

52. Ямаев И.В. Скрытые процессы в организации. Учебное Пособие для студентов. 2015.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 52 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

---

(подпись)

---

(Ф.И.О.)

«    » \_\_\_\_\_ 20     г.

(дата)

Нормоконтроль пройден

«    » \_\_\_\_\_ 20     г.

(дата)

---

(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

(Ф.И.О.)