

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001263  
Терещенко Артема Валерьевича

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

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности фирмы.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности.....	6
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы.....	13
1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности фирмы.....	21
<b>Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Окна Плюс» .....</b>	<b>29</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Программа повышения конкурентоспособности предприятия.....	53
2.3 Экономическое обоснование программы повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс».....	57
<b>Заключение.....</b>	<b>62</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>65</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>71</b>

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы выпускной квалификационной работы.**

Повышение конкурентоспособности организации – один из самых актуальных вопросов для современной России. Решить комплексные социально-экономические проблемы в условиях жесткой конкуренции поможет знание и применение инструментов новой экономики – сущности и механизма действия экономических законов, законов организации, научных подходов, принципов, методов и моделей управления.

Функционирование фирмы невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий право на существование той или иной фирмы. Конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества фирм неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому фирме так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения её конкурентоспособности.

Особое внимание при разработке стратегий конкурентоспособности уделяется созданию конкурентных преимуществ. Другое важное направление в стратегии конкурентоспособности – достижение экономического превосходства над конкурентами посредством снижения издержек производства, сбыта, транспортирования продукции, повышения эффективности проводимых НИОКР, рекламы, маркетинговой деятельности в целом.

Повышение конкурентоспособности фирмы – залог повышения конкурентоспособности страны. В масштабе страны конкурентоспособность означает эффективную интеграцию в мировое хозяйство, соответствующее

функционирование всех его структур для обеспечения суверенитета и высокого качества жизни населения.

Большая значимость конкурентоспособности как решающего фактора коммерческого успеха фирмы на конкурентном рынке, определила актуальность темы исследования, ее цель и задачи, выбор предмета дипломного проекта.

**Объектом исследования** является организационно-экономическая деятельность ООО «Окна Плюс».

**Предмет исследования** – критерии оценки конкурентоспособности ООО «Окна Плюс».

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработка программы повышения конкурентоспособности фирмы на примере ООО «Окна Плюс».

Поставленная цель требует решения следующих **задач**:

- исследовать понятие и сущность конкурентоспособности предприятия;
- выявить факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы и критерии оценки конкурентоспособности фирмы;
- провести анализ основных технико-экономических показателей фирмы;
- оценить сильные и слабые стороны фирмы и её конкурентов;
- разработать программу повышения конкурентоспособности фирмы;
- провести экономическое обоснование предложенных мероприятий.

**Теоретико-методологической базой исследования** составили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, деловая пресса, законодательство, посвященные вопросам теории, методологии, анализа, повышения и управления конкурентоспособностью. В данной работе использованы труды: М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова, Е.Н. Кнышовой, Н.Ю.

Кругловой, Т.Г. Философовой, А.А. Гапоненко, А.П. Панкрухина, В.А. Барина, Л.А. Горшковой и других авторов [9,11,12,17,19,20,25,32,34,38].

**Эмпирическую базой исследования** составили учредительные документы, устав, штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, итоговые показатели и планы работы предприятия, бухгалтерская и финансовая отчетность исследуемой организации, нормативно-техническая документация, статистические материалы, инструкции, данные социологических опросов, законодательство Российской Федерации и другие документы.

**Методология исследования** основывалась на применении методов: сравнительного, прогностического, системно-логического, структурно-функционального, статистического системного анализа, графического.

**Практическая значимость** исследования: разработаны методологические решения и рекомендации по проблеме повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс». Результаты исследования могут быть рекомендованы руководству для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Окна Плюс».

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования будут использованы для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Окна Плюс».

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

## **Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности фирмы**

### **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности**

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции. Ведь организация, действующая на рынке, рассматривается в системе маркетинга не обособленно, а с учетом совокупности отношений, связывающих её с другими субъектами рынка.

Понятие конкуренции в экономике сформировалось в древние времена. Это определение базируется на понятии «конкуренция» (concurrentia), что в переводе с латыни означает столкновение, состязание в результате каких-либо действий. В словаре русского языка «конкурентоспособный» – способный выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам. В настоящее время под данным термином чаще всего подразумевают борьбу между производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [1, с.16].

Впервые теория конкуренции была рассмотрена А.Смитом в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой он:

- рассмотрел конкуренцию как соперничество между участниками, заинтересованными в достижении одной и той же цели;
- разработал механизм конкуренции, объективно уравнивающий отраслевую норму прибыли и приводящий к оптимальному распределению ресурсов между отраслями;

– выявил основные условия эффективности конкуренции, к которым отнёс наличие большого количества продавцов и покупателей, отсутствие доминирующего влияния одного продавца, достоверную и своевременную информацию, мобильность используемых ресурсов [21, с.12].

Понятие конкуренции настолько многозначно, что оно не охватывается каким–либо универсальным определением. Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведём её определения, сформулированные различными авторами.

«Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам», – считает современный американский экономист П. Хейне [42, с.28].

К.Р. Макконелл и С.Л. Брю отмечают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его.

Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым.

А.Ю. Юданов утверждает, что рыночная конкуренция – борьба фирм за ограниченный объём платёжеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка [42, с.29].

Вместе с тем Юданов считает, что до сих пор в мире отсутствует единое понятие «конкуренция».

Учёные придерживаются той точки зрения, что содержание понятия конкуренция включает 3 составляющие – поведенческую, структурную, функциональную.

1. Поведенческая составляющая определяет понятие конкуренция как борьба за деньги покупателя путём удовлетворения его потребностей.

2. Структурная основывается на анализе структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке и способы выхода на него.

3. Функциональная трактовка определения – соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным [42, с.30]

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль [34, с.21].

Теория конкуренции является частью экономической теории. Определяя конкуренцию с позиции экономического подхода, выделяют три основных направления:

1) первое определяет конкуренцию как состязательность на рынке, такой подход характерен для отечественной литературы;

2) второе направление рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход характерен для классической экономической теории;

3) третье направление определяет конкуренцию как критерий, по которому устанавливается тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка [16, с.2].

В теории конкуренции на сегодняшний день сложилось несколько подходов к определению сущности конкуренции:

1. Атомистическая или традиционная теория конкуренции предусматривает большое количество продавцов и покупателей, каждый из которых может рассматриваться как «атом» – частица рыночной системы. Если на рынке существует конкуренция, обусловленная множеством участников, то цена соответствующего товара будет одинаковой на всем пространстве рынка. Если производитель увеличит цену на свою продукцию, то он не сможет её продать. В результате он вынужден будет привести цену в соответствие ценам конкурентов. Также для атомистической конкуренции

характерны полная информационная прозрачность и одинаковые цены на товары, а товары рассматриваются как взаимозаменяемые.

2. Информационная теория конкуренции предполагает, что рынок в течение любого периода состоит из взаимодействующих решений потребителей, производителей и собственников ресурсов. По мере развертывания рыночного процесса, в ходе которого один период рыночной осведомленности сменяется другим, с меньшей степенью осведомленности, каждый покупатель или продавец пересматривает свои решения с учётом только что полученной им информации об альтернативных возможностях. Систематическое изменение делает каждую возможность, предлагаемую на рынке, более конкурентной. В ходе рыночного процесса участники постоянно испытывают своих конкурентов, предлагая чуть более привлекательные возможности. Конкуренты вынуждены ещё более усовершенствовать свои возможности.

3. Структурно–функциональная или конфликтная теория рассматривает конкуренцию как конфликт – столкновение противоположных стремлений, интересов и сил, их выражающих. Конфликт выступает одной из форм целенаправленного взаимодействия нескольких субъектов, результатом решения которого становится новое состояние или новое качество [34, с.26].

Существуют следующие виды конкуренции:

– межотраслевая конкуренция – вид конкуренции между производителями, действующими в разных отраслях экономики. В основе межотраслевой конкуренции лежит стремление предпринимателей к получению максимальной прибыли, поиску наиболее выгодной сферы приложения капитала;

– чистая конкуренция – рынок чистой конкуренции образуют множество продавцов и покупателей какого-либо схожего (взаимозаменяемого) товара. Ни один из покупателей или продавцов в отдельности не оказывает решающего влияния на уровень текущих рыночных цен товара. Продавец не в силах устанавливать цену выше

рыночной, поскольку известно, что покупатель может свободно приобрести любое необходимое количество товара по рыночной цене;

– монополистическая конкуренция – рынок монополистической конкуренции составляют множество покупателей и продавцов, совершающих сделки в широком диапазоне цен. Такая возможность обусловлена способностью продавцов предложить покупателям различные товары. Изделия могут отличаться друг от друга по качеству, свойствам, внешнему оформлению, а также по ассортименту сопутствующих услуг. Покупатели видят эти различия и готовы платить за товары вплоть до самых высоких цен, фиксируемых на рынке;

– олигополистическая конкуренция – олигополистический рынок составляет небольшое число продавцов, крайне чувствительных к политике ценообразования и маркетинговой стратегии. Незначительность количества участников олигополистического рынка в большей мере обусловлена жесткими условиями проникновения на такой рынок. Одно из существующих признаков олигополистического рынка состоит в том, что его участники не могут рассчитывать на долговременный позитивный результат повышения цен: конкуренты вынудят снизить их [34, с.27].

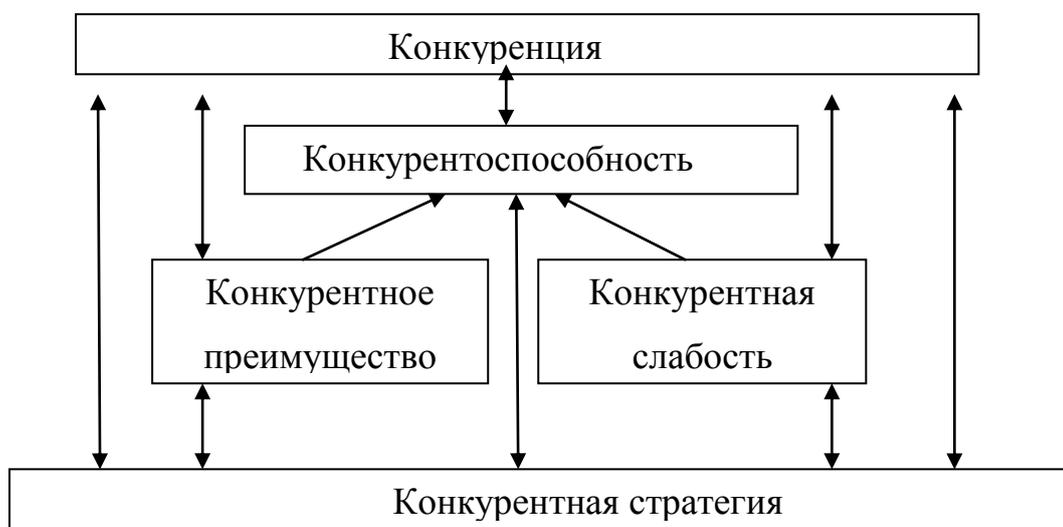
Конкуренция относится к числу наиболее важных элементов рыночного механизма. Посредством конкуренции обеспечивается взаимодействие субъектов рынка.

В совокупности конкурентных отношений по иерархичности конкуренция стоит на высшем уровне, затем идёт конкурентоспособность, потом конкурентные преимущества, и на последнем месте, – конкурентные стратегии.

К числу категорий предметной области конкурентоспособности следует отнести и конкурентные слабости, поскольку конкурентоспособность любого объекта или субъекта определяется не только конкурентными преимуществами, но и слабостями. Целый комплекс конкурентных преимуществ, может быть, перечёркнут одной существенной

конкурентной слабостью. Следовательно, усилия в области формирования конкурентоспособности объектов (субъектов) должны быть направлены не только на поиск новых и укрепление существующих конкурентных преимуществ, но и на преодоление конкурентного отрыва по конкурентным слабостям. Конкурентные слабости следует расположить на одном уровне иерархии с конкурентными преимуществами.

Иерархическая связь ключевых понятий в системе конкурентных отношений показана на рисунке 1.1.1 [34, с.28].



**Рисунок 1.1.1 – Иерархическая связь ключевых понятий в системе конкурентных отношений**

Конкурентоспособность – это многоуровневое, многоаспектное понятие, характеризующее динамическое, управляемое свойство объекта оценки, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и слабостей, и выраженное в способности выдержать конкуренцию в системе рыночных отношений в рассматриваемый период времени [34, с.28].

Рассмотрим основные свойства категории «конкурентоспособность», которые раскрывают её сущность и содержание.

1. К числу свойств конкурентоспособности относится необходимость её количественной оценки, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер.

2. Многовариантность. Субъектом оценки конкурентоспособности могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели. Объектом оценки конкурентоспособности являются объекты (продукция, нормативные акты и т.п.) и субъекты конкурентоспособности.

3. Конкурентоспособности присуще свойство противоречивости (необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя).

4. Конкурентоспособность проявляется при наличии конкуренции (за исключением предприятий–монополистов, товаров с уникальными свойствами, отсутствие товаров–заменителей).

5. Конкурентоспособность носит относительный характер и выявляется в результате сопоставления анализируемого объекта (субъекта) с контролирующими объектами (субъектами).

6. Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, привязанность её к конкретным условиям, к конкретному рынку и определенному периоду времени.

7. Конкурентоспособности присущ динамический характер, т.е. она изменяется с течением времени.

8. К числу важнейших свойств конкурентоспособности относят также возможность оказывать на неё влияние, управлять ею.

9. Конкурентоспособность определяется совокупностью, как конкурентных преимуществ, так и конкурентных слабостей.

10. Одной из определяющих форм конкурентоспособности является многомерность этой категории [9, с.82].

Конкурентоспособность – это сложная экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких уровнях:

- конкурентоспособность товара или услуги;
- конкурентоспособность производителя товара или услуги;
- отраслевая конкурентоспособность;
- конкурентоспособность стран.

Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь. Ведь страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары [9, с.82].

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы**

Важнейшим свойством конкурентоспособности фирмы является возможность оказывать на неё влияние, управлять конкурентоспособностью. Данное свойство особенно важно с практической точки зрения, у фирмы должны быть рычаги воздействия на факторы, обеспечивающие ей тот или иной уровень конкурентоспособности – факторы конкурентоспособности. Изменяя характер проявления факторов конкурентоспособности, фирма может управлять уровнем своей конкурентоспособности, улучшая при этом конкурентные позиции на рынке [34, с.47].

Под факторами, влияющими на конкурентоспособность фирмы, понимают состояния, характеристики и свойства систем, в рамках которых позиционирует фирма. В экономической литературе понятие «фактор» трактуется следующим образом: «фактор – один из основных ресурсов производственной деятельности предприятия и экономики в целом; движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности» [48, с.2].

Факторы конкурентоспособности фирмы – явления и процессы производственно–хозяйственной деятельности предприятия и социально–экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство и реализацию продукции, а в результате – изменения уровня конкурентоспособности самого предприятия [51, с.1].

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Все зависит от того, насколько эффективно они используются.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу [34, с.50]:

1. размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
2. темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
3. мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
4. препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентоспособных новичков;
5. цена;
6. уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
7. мобильные технологические модули;
8. требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;
9. вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных и неинтегрированных фирм;

10. экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

11. быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции.

По мнению Г.С. Праховой, изучение некоторых современных тенденций в развитии факторов конкурентоспособности, позволяет сделать вывод о том, что ключевыми характеристиками фирм–лидеров, обеспечивающих им конкурентные преимущества, являются следующие:

- 1) наличие собственной рыночной ниши;
- 2) контроль и поддержание высокого качества;
- 3) инновации;
- 4) партнерство;
- 5) быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка;
- 6) квалификация персонала;
- 7) международная деятельность;
- 8) малая величина предприятий [15, с.11].

Дж. Пилдич утверждает, что конкурентоспособность фирмы зависит от следующих факторов.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов [15, с.11].

Далее перечислены основные факторы конкурентоспособности фирмы, предложенные западными исследователями:

- динамика масштабов долгосрочного спроса;
- динамика структуры спроса;
- обновление продукта;
- технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- динамика лидерства;
- диффузия достижений;
- динамика эффективности;
- покупательские предпочтения;
- государственное регулирование рынка;
- рост детерминации.

Итак, рассмотрев различные факторы конкурентоспособности, приводимые современными учеными и экономистами–практиками, можно выделить существенные факторы конкурентоспособности современной предпринимательской организации:

- 1) способность постоянного совершенствования процесса оказания услуг;
- 2) освоение и внедрение пользующихся спросом новых видов услуг;
- 3) использование передовых технологий;
- 4) повышение качества услуг;
- 5) управление стоимостью предоставляемых услуг;
- 6) совершенствование и развитие кадрового персонала;
- 7) международная деятельность;
- 8) численность и сравнительная сила конкурирующих предприятий [15, с.15].

К доминирующим факторам внешней среды предприятия, влияющие на конкурентные преимущества относятся:

1. факторы, опосредованные социально-экономическими условиями;
2. факторы, опосредованные экономико-правовой базой;
3. научно-технические факторы.

Доминирующие факторы внутренней среды, определяющие конкурентные преимущества, целесообразнее рассматривать с позиций анализа:

- 1) экономического потенциала предприятия – производство, продвижение и сбыт продукции, организационная структура и менеджмент, маркетинг, финансы и финансовое состояние предприятия;
- 2) непроизводственного окружения – поставщики, клиенты, маркетинговые посредники, контактная аудитория.

Следовательно, факторы, опосредованные состоянием внутренней среды фирмы:

1. производство традиционного ассортимента товаров/услуг;
2. продвижение сбыта товаров/услуг;
3. организационная структура и менеджмент;
4. комплекс маркетинга;
5. финансы [48, с. 14].

С точки зрения качества продукции, выделяют технические, эстетические и нормативные параметры.

К группе технических параметров, которые используются при анализе конкурентоспособности, относятся параметры назначения и эргономические критерии.

Параметры назначения определяют технические свойства изделия, области его применения и функции, которые оно предназначено выполнять. По ним можно судить о содержании полезного эффекта, достигаемого с помощью применения данного изделия в конкретных условиях потребления. Оценка технического уровня товара особенно важна для товаров производственно-технического назначения и товаров длительного пользования. Параметры назначения в целом характеризуют возможности эксплуатации продукции в конкретной стране.

Эргономические критерии характеризуют изделия с точки зрения соответствия свойствам человеческого организма в процессе выполнения трудовых операций и взаимодействия с машиной.

Эстетические параметры служат для моделирования внешнего восприятия изделия, отражая именно такие его внешние свойства, которые являются для потребителя наиболее важными [48, с. 16].

Эффективный имидж оказывает огромное влияние на восприятие продукта потребителем. Он несет в себе «послание», которое лежит в основе предложений потребителя о качестве и преимуществах продукта и передает это послание специфическим образом, так, что на него не влияют аналогичные послания конкурентов. Также имидж несет эмоциональную нагрузку и поэтому воздействует на потребителя.

В позиционировании организации и продукции, создании их имиджа большое значение придается рекламе, которая нацелена на:

- 1) информирование потенциальных клиентов о фирме и ее продуктах;
- 2) убеждение потенциальных клиентов в том, что предлагаемые фирмой продукты представляют наилучшее решение запросов покупателей;

3) напоминание потребителям об имеющихся возможностях удовлетворения их потребностей [48, с.16].

Но даже если у фирмы и продукции прекрасный имидж, рекламная программа, дающая очень большой приток покупателей, важно определиться с факторами товародвижения, создать и реализовать здесь конкурентные преимущества. Необходимо наладить каналы сбыта, формы и сроки поставок и сервисное обслуживание. Серьезным критерием конкурентоспособности является скорость выполнения заказов, возможность срочной доставки продукции и эффективность службы сервиса. Выгодные предложения по поставкам продукции повышают ее конкурентоспособность [48, с. 16].

Существующие в стране политические и экономические ситуации, а также социальный климат оказывает существенное влияние на определение конкурентных преимуществ фирмы. Самым очевидным из социальных факторов является население страны. Высокие темпы роста населения выгодны бизнесу, так как означают растущий потенциальный рынок труда. Поэтому низкие темпы роста уменьшают и рынок потребителя, и рынок труда. Изменения в обществе не ограничиваются изменениями в численности населения и его структурном составе. Изменения стиля жизни, привычки и ценности так же могут повлиять на общую массу доступной рабочей силы и поведение покупателей.

Экономическая среда не находится в состоянии покоя и усиливает свои влияния на среду производства из-за своих динамических изменений, которые могут иметь как негативные, так и позитивные последствия для действующих в этой среде фирм. Причем активно оперирующие фирмы, иницирующие свои попытки воздействия на эту среду, имеют больше шансов на долгосрочный успех, чем те, которые успешно приспосабливаются к изменяющимся условиям. Безработица имеет негативное влияние на производственные организации в первую очередь с точки зрения спроса на товары и услуги: чем выше безработица, тем ниже спрос.

Инфляция может иметь три причины–источника:

- 1) излишек спроса в условиях полной занятости;
- 2) избыточный денежный спрос (денежная инфляция);
- 3) монопольное повышение цен и заработной платы (инфляция издержек).

Негативным следствием инфляции является то, что она усложняет процесс перспективного планирования, принятие инвестиционных проектов, финансовое планирование будущих расходов усложняется неопределенностью насчет будущих цен. Замена оборудования усложняется возрастающими издержками на замену [48, с.18].

Производственные организации испытывают влияние и со стороны налогообложения в следующих направлениях:

- 1) уменьшение распределяемой части прибыли для реинвестирования и распределения между акционерами;
- 2) уменьшение расположенности и возможности для роста;
- 3) рост цен на продукцию, сопровождающийся падением спроса;
- 4) уменьшение потребительского располагаемого дохода и, соответственно, потребительских расходов.

Технологические изменения влияют на функционирование производственной системы и в других направлениях. В соответствии с изменениями в технологии изменяется численность и качественный состав рабочей силы. В частности, процесс компьютеризации, с одной стороны, увеличил требования, предъявляемые к управленческим кадрам, а с другой – автоматизация процессов производства и применение новых технологий, уменьшили потребность в высококвалифицированной рабочей силе.

Среди экономических параметров на конкурентные преимущества компании влияют, прежде всего, общее состояние экономики, положение в финансовой, валютной и кредитной системах страны. Ключевое значение придается факторам, влияющим на размер издержек производства и среди них стоимости рабочей силы в конкретной сфере бизнеса, а также

соотношения со средним уровнем работников и производительности труда [48, с.19].

Таким образом, не претендуя на всю полноту, проведенный анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность фирмы, показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.

Рассмотрев различные факторы конкурентоспособности, приводимые современными учеными и экономистами–практиками, а также исходя из специфики данного исследования, для оценки объекта нашего исследования мы будем использовать факторы конкурентоспособности как внешней, так и внутренней среды фирмы, факторы качества предлагаемой продукции и оказываемых услуг и другие существенные факторы конкурентоспособности современной предпринимательской организации.

### **1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности фирмы**

Анализ деятельности фирмы по повышению её конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала, общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности.

Анализ конкурентоспособности фирмы имеет много общего с анализом её хозяйственной деятельности. Вместе с тем анализ конкурентоспособности имеет свои специфические черты и задачи:

1. оценка конкурентоспособности, т. е. определение показателей конкурентоспособности фирмы, является исходным моментом для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики;

2. изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на всех стадиях жизненного цикла продукта. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях

товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров;

3. оценка уровня конкурентоспособности фирмы вызывает необходимость использовать целый ряд показателей, без анализа которых можно обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности фирмы. Эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени устойчивости положения фирмы, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль [15, с.13].

В системе управления конкурентоспособностью фирмы ответственным этапом является оценка конкурентоспособности.

Единого подхода к определению конкурентоспособности фирмы и методическим основам оценки её уровня в настоящее время не выработано. На сегодняшний день разработано множество методик оценки конкурентоспособности фирмы.

Существующие методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности фирмы объединяют в две большие группы:

- 1 группа – графические методы;
- 2 группа – аналитические методы.

К числу графических методов оценки уровня конкурентоспособности фирмы относятся:

1) метод «профиля требований» предполагает выявление, с одной стороны, факторов, по которым фирма имеет преимущества над другой, с другой стороны, – факторов, по которым она отстает.

2) матричный метод – сущность данного метода состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат с использованием различного набора переменных, объединенных в две группы: по одной оси формируются значения внутренних факторов, по другой – внешних.

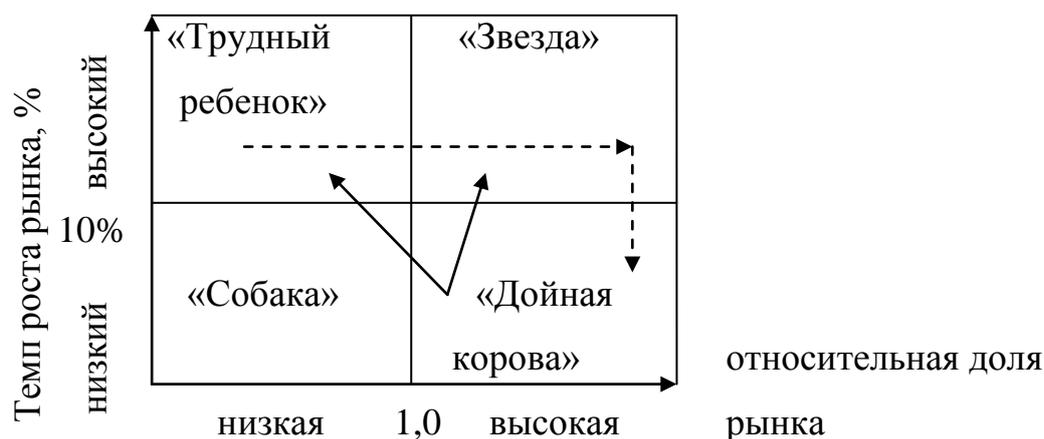
Построение основывается на балльной оценке мнений экспертов. Пример построения показан в таблице 1.3.1 [34, с.227].

**Таблица 1.3.1 – Построение профиля требований**

Наименование требований	Балльная оценка			
Доля рынка				
Рентабельность услуг				
Средневзвешенная цена				
Качество услуг				
Срок исполнения заказов				
Уровень известности услуг				
Расходы на рекламу				
<p>————— анализируемая фирма</p> <p>----- фирма-конкурент</p>				

Наиболее часто используется матрица «относительная доля рынка – темп роста рынка», разработанная американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» [34, с.228]. При применении матрицы «Бостон консалтинг групп» горизонтальная ось показывает относительную долю рынка, которую занимает каждый продукт. Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции (услуг), реализуемой наиболее сильным конкурентом на данном рынке, то есть если предприятие продает данного продукта меньше, чем крупнейший его конкурент, то продукт попадает в левую часть матрицы и будет помещен напротив соответствующей доли, если больше – то в правую часть. Вертикальная ось матрицы показывает годовой темп роста отраслевого рынка.

На рисунке 1.3.2 показана матрица «Бостон консалтинг групп» [34, с.229]: типичный путь развития -----►  
основные направления эффективных финансовых потоков —————►



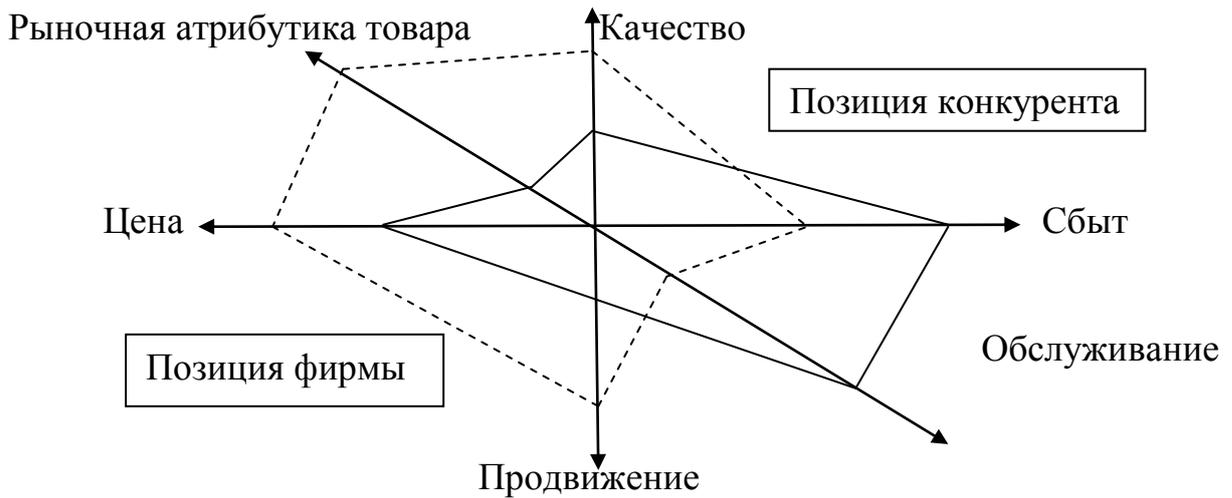
**Рисунок 1.3.1 – Матрица «Бостон консалтинг групп»**

В таблице 1.3.2 представлены основные позиции бизнеса и варианты стратегий в рамках матрицы «Бостон консалтинг групп» [34, с.230]

**Таблица 1.3.2 – Характеристика конкурентных позиций бизнеса матрицы «Бостон консалтинг групп»**

Позиция бизнеса	Варианты стратегий
«Звезда» – высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках. Высокие доходы, но и высокие затраты на поддержание лидирующего положения.	Рост или, при недостатке средств, ограниченный рост. Атакующая стратегия.
«Дойная корова» – высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. Достаточно высокая устойчивая прибыль.	Стратегия обороны.
«Трудный ребенок» – слабоконкурентный бизнес на перспективных рынках. Будущее неопределенно.	Рост или уход с рынка, сокращение. Атакующая стратегия или стратегия отступления.
«Собака» – сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии зстоя.	Сокращение. Стратегия отступления.

3) построение многоугольника конкурентоспособности – данный метод позволяет выявить сильные и слабые стороны одной фирмы по отношению к другой, накладывая многоугольники конкурентоспособности различных фирм по отношению друг к другу. Пример многоугольника конкурентоспособности фирмы показан на рисунке 1.3.2 [34, с.238].



**Рисунок 1.3.2 – Многоугольник конкурентоспособности фирмы**

К аналитическим методам оценки уровня конкурентоспособности фирмы можно отнести:

1. метод, базирующийся на оценке уровня конкурентоспособности товаров фирмы – базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его товаров [34, с.239];

2. метод на основе расчёта рыночной доли – чем выше доля на рынке, тем выше рыночная сила и уровень конкурентоспособности фирмы;

3. дифференцированный метод оценки – оценка конкурентоспособности фирмы путем прямого сравнения показателей фирмы и конкурентов;

4. интегральный (индексный) метод оценки – сравнительная характеристика деятельности фирмы и наиболее сильных конкурентов по ряду факторов;

5. метод, основанный на теории эффективной конкуренции – наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами [34, с.247].

Также в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1. оценка с позиции сравнительных преимуществ – сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов.

Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки.

Метод сравнения позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.

Основные виды сравнения, применяемые при анализе:

- отчётные показатели с плановыми показателями;
- плановые показатели с показателями предшествующего периода;
- отчётные показатели с показателями предшествующего периода;
- показатели работы за каждый день;
- сравнения со среднеотраслевыми данными;
- показатели качества продукции данного предприятия с показателями аналогичных предприятий-конкурентов.

Метод сравнения требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объёме и ассортименте, качестве, сезонных особенностей и территориальных различий, географических различий и так далее) [42, с.237].

2) оценка с позиции теории равновесия – в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора.

Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов [15, с.15]:

3) профиль полярностей – в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания. В таблице 1.3.3 приведен возможный профиль полярностей.

**Таблица 1.3.3 – Возможный профиль полярностей**

Позитив	Негатив
У нас имеется четкая организационная структура	У них более рациональная организационная структура
У нас продумана система управления	У них система управления позволяет оперативнее решать вопросы и проблемы
У нас хорошо поставлено планирование	У них информация о состоянии рынка поступает оперативнее

4) SWOT-анализ – данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

Для более точной количественной оценки конкурентоспособности фирмы используется метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов — ресурсов фирмы.

Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов [15, с.20]. В основе

метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности (Приложение 1,2).

Конкурентоспособность фирмы – это характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Таким образом, проведенный анализ трактовок конкурентоспособности фирмы позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность фирмы – многогранное понятие, раскрываемое через совокупность показателей экономического, технологического, финансового характера с учетом временного и исторического аспектов

На сегодняшний день разработано множество различных методик оценки конкурентоспособности фирмы. Причем каждая из них в отдельности имеет свои преимущества и недостатки и не дает полного представления о данном явлении. Поэтому для оценки уровня конкурентоспособности фирмы применяются различные методы и критерии.

Итак, проведя частичный анализ некоторых направлений повышения конкурентоспособности предприятия, приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса.

В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остается только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

## **Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Окна Плюс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Окна Плюс», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 № 14–ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [3, с.18].

Прошли те времена, когда нормальный человек мог довольствоваться стандартными окнами в своей квартире или частном доме. Производство, продажа и установка окон из этого материала производится с 30-х годов 20 века.

Современные, стильные, аккуратные и красивые пластиковые окна, сумели получить громадное распространение благодаря огромному количеству неоспоримых преимуществ:

- во-первых, они обеспечивают замечательную теплоизоляцию и звукоизоляцию;
- во-вторых, стоимость пластиковых окон довольно демократична и доступна многим;
- в-третьих, благодаря разнообразию размеров, оттенков и форм они могут отлично дополнить любой интерьер;
- в-четвертых, ухаживать за пластиковыми окнами очень просто, они не выгорают и не требуют окрашивания [52, с.19].

Пластиковые окна сегодня – обязательный атрибут практически любого здания, как жилого, так и промышленного. К ним предъявляется целый ряд требований: они должны сохранять качество на протяжении многих лет, обеспечивать безопасность, иметь современный дизайн, обладать надежной звукоизоляцией, высокой герметичностью и прекрасными теплозащитными свойствами.

Производство данной продукции ООО «Окна Плюс» осуществляется по технологии и из материалов немецкой фирмы КВЕ, которая использует в оконном производстве исключительно поливинилхлоридный профиль РАУ–ПВХ 1406, специально разработанный для этих целей (Приложение 3).

Характерная черта системы – конструкция по трехкамерному принципу. Она обеспечивает отличные показатели теплозащиты, в результате чего достигается оптимальная величина коэффициента теплопроводности  $1,4 \text{ Вт/м}^2\cdot\text{К}$  без армирования и  $1,7 \text{ Вт/м}^2\cdot\text{К}$  с армированием [53, с.135].

Система также обеспечивает хорошие показатели звукозащиты и производит простой водоотвод через наружную предкамеру. Камеры, в которых размещено армирование профилей, расположено таким образом, что, благодаря применению соответствующих металлических оцинкованных профилей, выполняются практически все статические требования в оконном производстве. Упорные уплотнения, проходящие по всему контуру коробок и створок, идентичны. Профили КВЕ обладают неисчерпаемыми возможностями конструктивных решений. В соответствии с индивидуальными заказами могут быть изготовлены окна различных размеров, форм, стилевых решений и способа открывания для новых объектов и для модернизации старых зданий. Поворотные и поворотно–откидные окна, фрамужные и форточные окна, многостворчатые окна с различным профилем, двустворчатые окна, окна со среднеподвесными и вращающимися створками, с глухим остеклением, фигурные и арочные окна, окна с накладками, двери, открывающиеся вовнутрь или наружу, а также раздвижные съемно–откидные двери и двери-гармошки. Возможно изготовление изделий различных форм и цветов [21, с.27].

Рецептура пластиковых профилей фирмы – разработка собственного научно-исследовательского института полимеров, рецепт сбалансирован и проверен годами.

Пластиковые окна – изготовлены из высококачественных экологически чистых материалов.

Пластиковые окна КВЕ одобрены для применения в России, получены все Российские сертификаты, в том числе гигиенический сертификат, сертификат качества.

Все пластиковые окна впечатляют своей особенной поверхностью, блестящей и гладкой, которая не притягивает грязь, быстро и легко моется. К тому же пластиковые окна обработаны антистатиком. Водо- и воздухонепроницаемость в окнах обеспечиваются упорными уплотнениями оригинальной двухлепестковой формы с широкой поверхностью прилегания. Упорное уплотнение проходит по всему периметру рамы и створки пластиковых окон [2, с.148].

Большой популярностью пользуются окна из белого пластика. Хотя производители профилей ПВХ предлагают широкий выбор расцветок поверхности пластиковых профилей – от классического белого, однотонных цветов до различных декоров под дерево.

Выделим основные достоинства и недостатки пластиковых окон:

1. Простота, быстрота и удобство в отношениях с окнами из ПВХ начинаются с установки. Пластиковые окна установят всего за один день.

2. Второе достоинство пластиковых окон – отсутствие сквозняков. При изготовлении деревянных рам применяются большие допуски, дерево может намокать и рассыхаться – отсюда неминуемые щели, из-за которых возникают простуда и другие недомогание. С пластиковыми окнами вы быстро позабудете о том, что такое сквозняк. Сопротивление воздухопроницанию у пластиковых окон в 20 раз выше, чем у деревянных. Главный недостаток пластиковых окон – отсутствие естественной вентиляции в помещении – является продолжением именно этого их достоинства. Опыт эксплуатации пластиковых окон в Европе говорит о том, что лучше снять с окна задачу по обеспечению жилого помещения свежим воздухом. Окно рассматривается как источник естественного света в

помещении, не снижающий его тепло- и звукоизоляционных свойств. С задачей вентилирования помещений лучше справятся специальные шумозащитные приточные устройства или кондиционеры воздуха.

3. Третье достоинство пластиковых окон – высокая теплоизоляция. Она обеспечивается достаточной толщиной оконного профиля, наличием камер в стеклопакете и низкая теплопроводность использованных материалов.

4. Достоинство пластиковых окон номер четыре – тишина или, говоря научным языком, высокая звукоизоляционная способность. Пластиковые многокамерные пакеты глушат не только шумы, но и вибрацию.

5. Достоинство номер пять – отличная, удобная современная фурнитура. Как правило, предлагается несколько видов фурнитуры, из которых вы можете выбрать наиболее устраивающие вас варианты. Удобство состоит в многочисленных возможностях открывания окон. Примером может быть возможность открывания окон в двух плоскостях и режим «зимнего проветривания». Фурнитура пластиковых окон не только не портит интерьер помещения, но, наоборот, создает свою собственную эстетику.

6. Достоинством, несомненно, является и возможность индивидуального дизайна окон, придания им желательной или выдвигаемой особенностями оконного проема формы. В соответствии с индивидуальными пожеланиями вы можете заказать дополнительные аксессуары – подоконники, отливы, произвести декоративную отделку откосов.

7. Долговечность пластиковых окон. Гарантии на сам стеклопакет составляют от 30 до 40 лет, на монтаж и фурнитуру – не менее 5–10 лет [27, с.25].

Большинство людей сегодня предпочитают устанавливать именно пластиковые окна и двери балконных конструкций, поскольку их звуко- и теплоизоляционные свойства превосходят большинство существующих аналогов.

С этой целью производится установка пластиковых окон (самый популярный вариант) или установка деревянных окон. Одной из компаний,

которые занимаются установкой окон ПВХ в Белгороде является Общество с Ограниченной Ответственностью Окна Плюс (ООО Окна Плюс), генеральный директор – Астахов Олег Викторович [3, с.162].

ООО «Окна Плюс» учреждено для осуществления производственной, торговой и хозяйственной деятельности предусмотренных предметов и основными задачами деятельности Общества, в целях удовлетворения общественных потребностей и получения его Участником максимальной прибыли на вложенный капитал путем осуществления видов экономической деятельности, предусмотренных Уставом, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации.

Полное официальное наименование «Общества» на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Окна Плюс». Сокращенное наименование – ООО «Окна Плюс» (Приложение 4).

Место нахождения и почтовый адрес Общества: Белгородская область, город Губкин, ул. Революционная [23, с.48].

На сегодняшний день ООО «Окна Плюс» – динамично развивающаяся компания, которая была создана в 2007 году в городе Губкин.

Основные этапы развития предприятия:

Декабрь 2007 года – основание ООО «Окна Плюс»;

Декабрь 2007 – май 2008 года – реконструкция зданий и производственных помещений бывшего ремонтно-строительного управления по ул. Революционная, общей площадью 1 162 кв.м.; одновременно – закупка производственного оборудования (36 наименований) для производства и монтажа изделий из ПВХ;

2009 год – ввод в эксплуатацию двух новых станков (штапикорез и сварочная машина URBAN Germany), что позволило увеличить производительность предприятия на 15%;

2010 год – формирование бригады для монтажа металлоконструкций; осуществление работ по усилению и монтажу металлоконструкций, а также

установке изделий из ПВХ и алюминия на объектах ОАО «Комбинат КМАруда», ООО «ЛЕБГОК-ЭЭРЗ», ООО «Рудстрой»;

2015 год – освоение нового вида деятельности – производство металлоконструкций на заказ – на арендованных площадях обанкротившегося предприятия ООО «Стальконструкция»;

Январь 2016 года – приобретение в собственность части недвижимости ранее арендовавшейся промышленной площадки;

Февраль-апрель 2016 года – приобретение производственного оборудования, спецтехники;

Май 2016 года – настоящее время – оформление права собственности на часть земельных участков промышленной площадки; начало работ по реконструкции производственной базы (капитальный ремонт крыши производственной базы, замена окон здания АБК) [18, с.48].

Миссия предприятия – за счет непрерывного интеллектуального и информационно–технологического совершенствования добиться лидирующих позиций на рынке пластиковых окон г. Губкин.

Цель предприятия: достичь лидирующих позиций на рынке пластиковых окон, качество которых удовлетворит самого взыскательного потребителя.

Основной вид экономической деятельности: производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве [50, с.91].

Вспомогательные виды деятельности:

- универсальный ассортимент товаров (оптовая торговля);
- здания и сооружения всех типов (общестроительные работы);
- монтаж строительных лесов и подмостей;
- спортивные сооружения крытые, водоочистные сооружения (строительство);
- бетонные и железобетонные работы;
- монтаж металлических строительных конструкций;
- общестроительные работы;

- фундаменты, водяные скважины (строительство);
- здания и сооружения (снос и разборка, земляные работы);
- строительные конструкции из дерева и столярные изделия (производство);
- каменные работы;
- электромонтажные работы;
- изоляционные работы;
- санитарно-технические работы;
- инженерное оборудование дорог, аэродромов и портов; защитные ограждения (монтаж);
- штукатурные работы;
- стекольные и малярные работы;
- строительные машины и оборудование (аренда с оператором);
- кровельные работы;
- здания и сооружения из сборных конструкций (монтаж).

Основной деятельностью компании является продажа пластиковых окон собственного производства [47, с.28].

Компания всегда стремилась удовлетворить потребности клиентов. Для достижения соответствия высокого качества продукции, компания «Окна Плюс» использует новые технологии в производстве окон. Пластиковые окна представляют собой систему с высокими тепло- и звукоизоляционными свойствами, состоящую из стеклопакета, оконного блока, фурнитуры, уплотнительных профилей, сливов и вентиляционной системы.

Основой любой пластиковой конструкции будь то окна, двери на балкон или веранду служит стеклопакет, представляющий собой систему из двух или более (обычно 3) стекол, разделенных воздушным промежутком, пространство которого заполнено инертным газом либо разреженным воздухом и герметично изолировано от окружающего пространства (Приложение 5).

Стеклопакет занимает практически всю площадь окна и большую часть площади пластиковой двери на балкон, соответственно продажа и доставка окон производится с особенной осторожностью, чтобы избежать повреждений данного элемента конструкции [26, с.181].

Исходя из этого, продажа пластиковых окон высокого качества требует грамотности и скрупулезности в работе не только производителя, но и, в транспортировке готовых изделий.

Осуществляя производство основ конструкции, из которой состоят пластиковые окна, специалисты компании осуществляют строгий контроль качества на каждом этапе работы.

Современное оборудование, применение передовых технологий производства – залог того что пластиковые окна ООО «Окна Плюс» прослужат длительный срок и не принесут владельцам убытка или разочарования. Компания гарантирует – любая ее продукция полностью соответствует требованиям качества и безопасности, отличается повышенной надежностью и прочностью.

Отлаженное за многие годы работы собственное производство пластиковых окон и дверей из качественной, сертифицированной продукции ведущих мировых производителей профиля, а также работа высококвалифицированного персонала, позволяют заводу «Окна Плюс» давать гарантию на свою продукцию до 5 лет [41, с.166].

Особо следует упомянуть высококачественную фурнитуру, которая используется в производстве. Как известно, именно от качества фурнитуры зависит срок службы и надежность окон, герметичность их конструкции.

Компания имеет базу собственного производства пластиковых окон из профилей:

- Rehau;
- KBE;
- Thyssen Баутек;
- Proplex Optima;

- Thyssen Фаворит;
- фурнитуру Roto NT.

Основными поставщиками ООО «Окна Плюс» являются:

1. ООО «Т.Б.М.-Черноземье»;
2. ООО «ТД «Проплекс»;
3. ОАО «Евраз Металл Инпром»;
4. ООО «Пакт-2005»;
5. ООО «Металлиндустрия».

Политика компании «Окна Плюс» четко ориентирована на достижение высокого качества выпускаемой продукции. На заводе существует строгая система контроля качества, позволяющая еще на стадии производственного процесса определить необходимую нагрузку на конструкцию.

Ассортимент постоянно расширяется, компания предлагает только качественные, проверенные временем, экологически чистые изделия из пластика.

Основные виды производимой продукции:

- Изделия из ПВХ:
  - окна;
  - двери.
- металлоконструкции любых типов сложности:
  - металлические решетки и ограды;
  - металлоконструкции каркасов зданий;
  - газоходы;
  - трубопроводы;
  - силосы;
  - бункера;
  - иные металлоконструкции с учетом пожеланий заказчика.

Виды производимых работ (оказываемых услуг):

- монтаж и демонтаж изделий из ПВХ;

- усиление строительных и металлоконструкций;
- монтаж металлоконструкций;
- гидроизоляционные работы, окраска
- реконструкция трубопроводов.

В настоящее время ООО «Окна Плюс» – один из ведущих производителей пластиковых окон и светопрозрачных конструкций в Центрально-Черноземном районе.

Основные (крупнейшие) заказчики :

- 1) ООО ЛЕБГОК-ЭЭРЗ»;
- 2) ОАО «Комбинат КМАруда»;
- 3) ООО «Рудстрой»;
- 4) ОАО «Белгородская теплосетевая компания»;
- 5) ООО «ЛебГОК-ДСФ»;
- 6) ОАО «ЛГОК»;
- 7) ОАО «ОЭМК»;
- 8) ООО «Губкинский механический завод».

Доля предприятия на рынке производства изделий из ПВХ в городской округе составляет около 30 %, металлоконструкций – около 45%.

Организационная структура ООО «Окна Плюс» – линейно-функциональная.

Данный тип полностью соответствует структуре данной организации. Состав и структура работников ООО «Окна Плюс» представлена в Приложении Е.

На данный момент, численность работников ООО «Окна Плюс» составляет 94 человека, в том числе:

- административно-управленческий персонал – 22 человека;
- рабочие – 46 человек, из них занято на производстве изделий из ПВХ – 21 человек, на производстве металлоконструкций – 25 человек;
- монтажники стальных и железобетонных конструкций – 26 человек.

Для детального представления об уровнях управления представлена аналитическая таблица 2.1.1.

**Таблица 2.1.1 – Распределение руководителей предприятия (организации) по уровням менеджмента**

Уровень менеджмента	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высший	4	18,2
Средний	6	27,3
Низовой	12	54,5
Всего:	22	100,0

В течение 2014 года на предприятии было создано дополнительно 11 новых рабочих мест.

Средний уровень заработной платы работников составляет 19 000 рублей (увеличился на 42% к уровню 2015 года), что превышает рекомендованный в Белгородской области уровень среднемесячной заработной платы в 1,7 раза.

Деятельность по производству изделий из ПВХ ООО «Окна Плюс» осуществляется на базе комплекс помещений общей площадью 1 162 кв.м. по ул. Революционная.

В настоящее время в него входят:

1. административное здание,
2. производственный цех площадью 54,7 кв.м.,
3. складское помещение площадью 267,9 кв.м.,
4. стекольный цех (140,2 кв.м.),
5. гаражная постройка, которая 2015 году реконструирована для размещения цеха ламинации и гибки арок.

Производственные площади по изготовлению изделий из ПВХ обеспечены качественным оборудованием, позволяющим производить до 150–200 кв.м. (100 изделий) в день, фактически средняя производительность цехов на сегодняшний день – около 80 кв.м.

Основное производственное оборудование ООО «Окна Плюс» представлено в таблицах 2.1.2 и 2.1.3.

**Таблица 2.1.2 – Производство изделий из ПВХ**

Есть в наличии:	Планируется приобретение:
– фрезерный станок	– установка для ламинирования ПВХ профиля УЛ-3
– стенд остекления и контроля	
– зачистная машина	– нагревательная камера
– штапикорез	
–1 и 2ух головочная сварочная машина	
– пила двухголовочная усорезная	
– копировально-фрезерный станок	
– станция монтажа фурнитуры	
– сопутствующее производственное оборудование (26 наименований)	

**Таблица 2.1.3 – Производство металлоконструкций**

Есть в наличии:	Планируется приобретение:
– кран автомобильный 32тн. КС-5576Б 2010; – кран автомобильный 25 тн КС-55713-6К-3 2011	– камаз 53212 бортовой 6м;
– мостовой кран;	– листогибочная трехвалковая машина мод. «3R HSS 20-280»-2012;
– САГ на шасси (агрегат сварочный 2-х постовый АДД 2х2502)-2011;	– отрезной ленточно-пильный станок мод. «DMSY D 800»-2012;
– окрасочный агрегат (Вагнер) 2010 Россия-2011; – станки для сверления и рубки;	– листогибочный гидравлический пресс «WEN-300/3100»-2012;
– аппарат ручной сварки.	

Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Окна Плюс» за последние три года приведены в Приложениях 3, И.

Выручка от реализации товаров (работ, услуг) за 2016 год составила 86119 тыс. рублей, что превышает аналогичный показатель 2015 года на 10701тыс.р. и показатель 2014 года на 18998 тыс.р.

**Таблица 2.1.4 – Показатели деятельности ООО «Окна Плюс»**

Наименование показателя	Ед.измерения	2014	2015	2016	Отклонение 2016г. к уровню 2014г.	
					Абсолютное	Относительное, %
Выручка от продаж продукции (работ услуг)	тыс.р.	56420	75418	86119	+29699	152,64
Основные средства	тыс.р.	8263	8263	18014	+9751	218,01
Среднесписочная численность работников	чел.	75	86	86	+11	114,67

Стоимость основных средств увеличилась в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 9751 тыс.р. или на 218,01%.

Среднесписочная численность работников увеличилась на 11 человек или на 114,67%.

Данные показатели деятельности ООО «Окна Плюс» находятся в положительной динамике.

Основные средства – один из важнейших элементов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Рациональное использование основных средств и производственных мощностей предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей, в том числе увеличению выпуска продукции, снижению ее себестоимости, трудоемкости изготовления.

Структура, динамика основных производственных средств – факторы, влияющие на уровень рентабельности и финансовое состояние предприятия, которому не безразлично, сколько собственных средств вложено в основные средства.

Эффективность использования основных производственных фондов на предприятии представлена в таблице 2.1.5.

**Таблица 2.1.5 – Эффективность использования основных производственных фондов в ООО «Окна Плюс»**

Показатель	Условное обозначение или расчетная формула	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. к уровню 2014 г.	
					абс.	отн., %
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	F	8263	8263	18014	+9751	218,01
Выручка от продажи, тыс. руб.	V	56420	75418	86119	+29699	152,64
Фондоотдача, руб.	$F_0=V/F$	6,83	9,13	4,78	-2,05	69,99
Фондоемкость, руб.	$F_e=F/V$	0,15	0,11	0,21	+0,06	71,43

Важными показателями эффективности использования основных фондов служат фондоотдача и фондоемкость.

Фондоотдача показывает, что на 1 рубль основных фондов выручка в 2015 году по сравнению с уровнем 2014 года увеличилась на 2,3 руб., а по сравнению 2016 года с уровнем 2014 года уменьшилась на 2,05 руб. в связи с приобретением основных фондов.

Соответственно фондоемкость увеличилась на 0,06 руб. или на 71,43 %, что говорит об уменьшении эффективности использования основных фондов на предприятии.

**Таблица 2.1.6 – Анализ коэффициентов рентабельности ООО «Окна Плюс»**

Показатель	Условное обозначение или расчетная формула	2014	2015	2016	Отклонение 2015/2014	Отклонение 2016/2015
Основные средства	F	8263	8263	18014	+0	+9751

Выручка от продаж, тыс.р.	V	56421	75418	86119	+18997	+29699
Себестоимость продаж, тыс.р.	C	53224	71221	83207	+17997	+29983
Прибыль от продаж, тыс.р.	Пб	3197	4197	2912	+1000	-285
Чистая прибыль, тыс.р.	Пч	1092	1269	53	+177	-1039
Рентабельность основных средств	Пб/F	0,39	0,51	0,16	+0,12	-0,23
Рентабельность производственных затрат (основной деятельности)	Пб/C	0,060	0,059	0,035	-0,001	-0,025
Рентабельность оборота (продаж) по прибыли от продаж, руб.	Пб/V	0,057	0,056	0,039	-0,001	-0,018
Рентабельность продаж по чистой прибыли	Пч/V	0,019	0,017	0,0006	-0,002	-0,0184

Как видно из данных таблицы 2.1.6. почти все показатели рентабельности у ООО «Окна Плюс» за отчетный период ухудшились, что свидетельствует о снижении эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Это связано с тем, что в сравнении с 2015 годом в 2016 году почти все показатели рентабельности фирмы продемонстрировали отрицательную динамику.

Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2014 и 2016 годах была практически неизменной и составила 0,057 и 0,056 рублей соответственно, а в 2016 году 0,039 руб. (уменьшение на 0,018 руб. по сравнению с уровнем 2014 и 2016 г.г.). Уменьшение рентабельности продаж по прибыли от продаж на 0,018 руб. в 2016 году по сравнению с уровнем 2015 года, свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции данного предприятия.

В 2016 году фирмой были приобретены основные фонды на сумму 9751 тыс.р., что привело к значительному уменьшению чистой прибыли и ухудшению показателей рентабельности.

Уменьшение рентабельности производственных затрат говорит о снижении эффективности основной деятельности предприятия.

Расчет и анализ коэффициентов ликвидности ООО «Окна Плюс» представлен в таблице 2.1.7.

**Таблица 2.1.7 – Расчет и анализ коэффициентов ликвидности**

Коэффициент	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение 2016г. к 2014г.
Коэффициент текущей ликвидности (норма 1-3)	2,87	1,14	0,89	-1,98
Коэффициент мгновенной ликвидности (норма 0,6-1)	1,68	0,52	0,47	-1,21
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма $\geq 0,2$ )	1,04	0,19	0,004	-1,036

Анализ коэффициентов ликвидности показывает, что в 2014 и 2015 году ситуация была стабильна и было отмечено улучшение соответствующих коэффициентов по отношению к норме.

Однако, в сравнении с базисным 2014 годом в 2016 году платежеспособность и ликвидность ООО «Окна Плюс» несколько ухудшилась.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что у ООО «Окна Плюс» в 2016 году наблюдаются проблемы с абсолютной ликвидностью в связи с низким уровнем денежных средств, однако в целом предприятие можно отнести к платежеспособным, поскольку уровень краткосрочных обязательств существенно ниже, чем сумма оборотных активов.

Подводя итоги анализу финансового состояния ООО «Окна Плюс», можно сделать следующие выводы:

1) в течение 2015 года на предприятии было создано дополнительно 11 новых рабочих мест;

2) средний уровень заработной платы работников составляет 19 000 рублей (увеличился на 42% к уровню 2014 года);

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) за 2016 год существенно превышает аналогичные показатели 2014 и 2015 гг.;

4) стоимость основных средств увеличилась в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 9751 тыс.р. или на 218,01%;

5) существенные затраты на увеличение стоимости основных фондов в 2016 году привели к тому, что по итогам 2016 года ООО «Окна Плюс» получила значительно меньшую чистую прибыль;

6) показатели рентабельности у ООО «Окна Плюс» за анализируемый период снизились, но в 2014-2016 годах деятельность фирмы была рентабельной;

7) в 2016 году баланс ООО «Окна Плюс» нельзя назвать абсолютно ликвидным, поскольку не все показатели соответствуют нормам коэффициентов;

8) в целом во всех отчетных периодах ООО «Окна Плюс» может быть признано платежеспособным предприятием, поскольку коэффициент текущей ликвидности соответствует нормативам, однако у предприятия наблюдаются проблемы с абсолютной ликвидностью;

В целом структура баланса ООО «Окна Плюс» может быть признана удовлетворительной, а вероятность утраты платежеспособности в ближайшем время у предприятия отсутствует, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия и низкой вероятности банкротства.

Таким образом, финансовое состояние ООО «Окна Плюс» является устойчивым, однако обращает на себя внимание низкий уровень абсолютной ликвидности, снижение показателей рентабельности.

А если продукция приносит предприятию стабильную прибыль, то ее можно считать конкурентоспособной. Так как основным признаком качества и конкурентоспособности продукции является рост объема продаж.

Поскольку на сегодняшний день производством пластиковых окон занимается множество предприятий, купить пластиковые окна труда не составит.

В качестве основных конкурентов ООО «Окна Плюс» (доля рынка 30,2%) были выбраны предприятия: «Биплан» (26,4%), «Мир окон» (21,8%). Выбор основывается на выделении наиболее крупных на рассматриваемой нише рынка организаций.

1. ООО «Окна Плюс» – является одним из крупнейших производителей светопрозрачных конструкций в Центрально-Черноземном регионе. На сегодняшний день ООО «Окна Плюс» – динамично развивающаяся компания, которая была создана в 2007 году в городе Губкин.

2. ООО «Биплан» – дилер курского оконного комбината «Биплан». Компания «Биплан» работает на рынке светопрозрачных конструкций с 2002 года. В настоящее время – один из крупнейших производителей на территории Курской области и соседних областей.

3. Мир окон – фирма, предлагающая изделия из профиля «КВЕ» (Германия), завод расположен в городе Курск.

Также на рынке г. Губкин в области пластиковых окон представлена продукция следующих небольших фирм: ООО «Бастион», ООО «Контур» и другие (суммарная доля рынка 21,6%).

**Таблица 2.1.8 – Оценка сравнительных преимуществ (по 5-ти бальной системе: минимальная оценка – 1; максимальная – 5) в баллах**

Факторы конкурентоспособности	«Окна Плюс»	«Биплан»	«Мир Окон»
	Средний балл	Средний балл	Средний балл
1.Ассортимент	5	5	3
2.Качество	4	5	3
3.Качество предпродажного	5	4	4

обслуживания			
4.Гарантийный срок	5	4	4
5.Цена	4,5	4	5
6.Каналы сбыта	4	4	4
7.Доставка товара клиенту	5	5	5
8.Продвижение товара на рынках	5	5	3,5
9.Реклама	5	4	3
Общее количество баллов	42,5	40	34,5

Лидером рынка является ООО «Окна Плюс». ООО «Окна Плюс» опережает ООО «Биплан» на 2,5 балла, а «Мир Окон» на 8 баллов. Главными критериями, по которым ООО «Окна Плюс» оказалось впереди конкурентов, являются качество предпродажного обслуживания, гарантийный срок (5 лет), реклама.

Анализ качества предлагаемого ассортимента, анализ качества предпродажного обслуживания и гарантийный срок показали, что во всех трех фирмах оцениваемая продукция соответствует базовым аналогам, представляющим научно-технические достижения, и выделенным из групп аналогов оцениваемой продукции по следующим показателям: технический уровень, эстетико-эргономический показатель, надежность, экономичность, безопасность, гарантия послепродажного обслуживания.

По такому фактору конкурентоспособности как цена ООО «Окна Плюс» опережает «Биплан» 0,5 балла и отстает от «Мира окон» на 0,5 балла.

Относительный показатель конкурентоспособности фирмы по сравнению с наиболее сильным конкурентом определяется по формуле (2.1):

$$П = 42,5/40 = 1,06$$

Следовательно, согласно методу бальной оценки, анализируемая фирма ООО «Окна Плюс» превосходит по конкурентоспособности ближайшего конкурента на 6% или в 1,06 раза.

Анализ цен ООО «Окна Плюс» и основных конкурентов (изготовление плюс монтаж) на продукцию по состоянию на 2016 г. представлен в таблице 2.1.9.

**Таблица 2.1.9 - Анализ цен ООО «Окна Плюс» и основных конкурентов**

	ООО «Окна Плюс»	ООО «Биплан»	Мир окон
Цены на стандартный пластиковый оконный блок, руб.	13000	14000	12550

Как видно из таблицы наиболее низкие цены на свою продукцию представляет ООО «Мир окон». Это обусловлено качеством используемого профиля КВЕ. Цены дилера курского оконного комбината ООО «Биплан» несколько выше из-за высоких транспортных издержек. Наиболее оптимальную цену предлагает ООО «Окна Плюс» как соотношение «цена-качество».

Оценки конкурирующим предприятиям были выставлены на основе расчета коэффициента уровня цен для каждой фирмы (см. таблицу 2.1.9).

Коэффициент уровня цен (КУЦ):

$$КУЦ = (C_{\max} + C_{\min})/2C_{уф}, \quad (2.2),$$
 где  $C_{\max}$ ,  $C_{\min}$  – соответственно максимальная и минимальная цена товара на рынке;

$C_{уф}$  – цена товара, установленная фирмой.

Коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

**Таблица 2.1.10 – Коэффициент уровня цены**

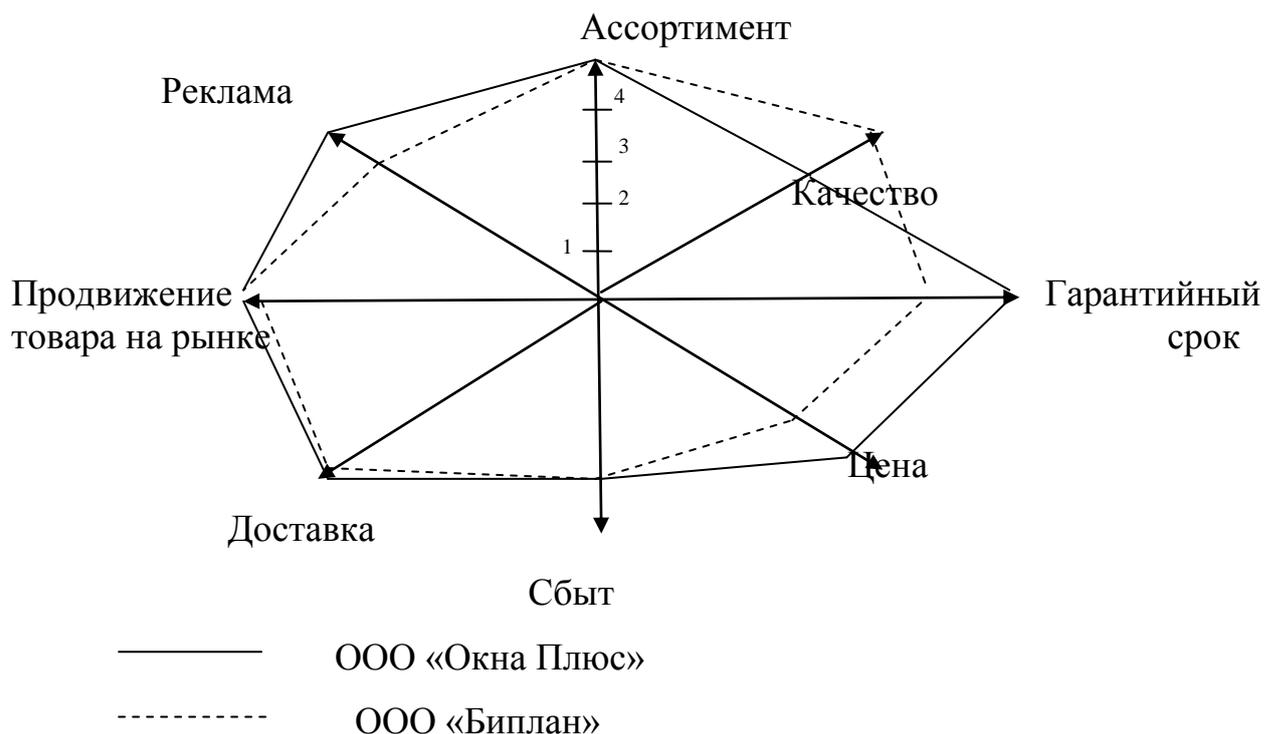
Продукт, реализуемый предприятиями	Коэффициент уровня цены		
	ООО «Окна Плюс»	ООО «Биплан»	«Мир окон»
Стандартный пластиковый оконный блок	1,009	0,971	1,029

Из таблицы 2.1.10 видно, что показатель уровня цены ООО «Окна Плюс» ниже показателя «Мир окон».

Изучим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности (см. рисунок 2.1.1 и 2.1.2). Построение многоугольника конкурентоспособности основывается на данных метода балльной оценки (Таблица 2.1.9).

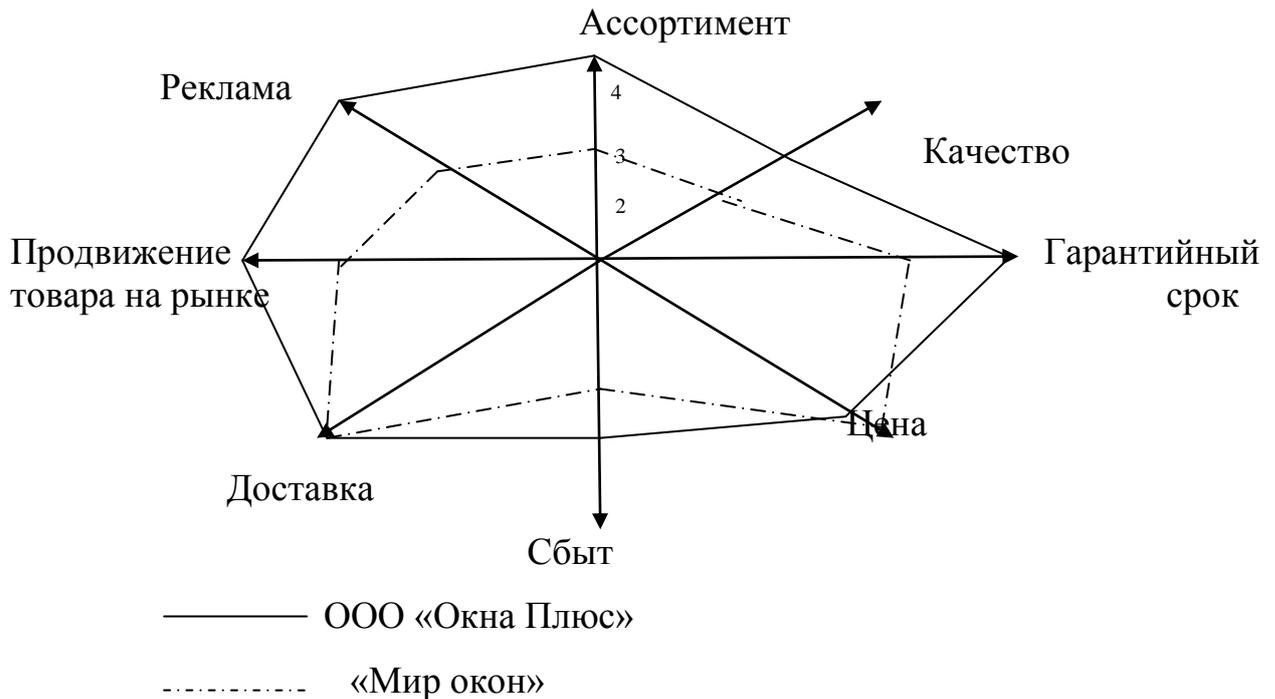
Каждая ось отражает значения восьми исследуемых факторов по четырем рассмотренным организациям. По некоторым параметрам количество баллов совпадает, различия существуют в основном по: продвижению, цене и рекламе.

Многоугольник конкурентоспособности фирмы ООО «Окна Плюс» и ее наиболее сильного конкурента ООО «Биплан» представлен на рисунке 2.1.1.



**Рисунок 2.1.1 – Многоугольник конкурентоспособности**

Многоугольник конкурентоспособности фирмы ООО «Окна Плюс» и ее конкурента «Мир окон» представлен на рисунке 2.1.2.



**Рисунок 2.1.2 – Многоугольник конкурентоспособности**

Для более полного представления о деятельности фирмы и ее положения на рынке пластиковых окон необходимо провести SWOT-анализ (таблица 2.1.11). Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

**Таблица 2.1.11 – SWOT-анализ ООО «Окна Плюс»**

Сильные стороны	Возможности
1. Качество предпродажного обслуживания; 2. Реклама (телевидение, газеты); 3. Наличие сайта; 4. Единый склад продукции; 5. Современное оборудование; 6. Собственное автоматизированное производство; 7. Качество изготовления продукции; 8. Широкий ассортимент; 9. Сеть центров продаж в городах Губкин и Старый Оскол Белгородской области;	1. Выход на новые рынки; 2. Расширение ассортиментной линии; 3. Вертикальная интеграция; 4. Прием заказов от крупных строительных компаний; 5. Рост доходов покупателей, что увеличит сумму их расходов на улучшение жилищных условий и как следствие покупку ПВХ-изделий; 6. Выход на рынки других городов области и выход на новые рынки соседних областей

10. Бесплатная гарантия 5 лет.	(Воронежская область, Курская область); - усиление мер по продвижению товара на рынке (стимулирование сбыта, стимулирование персонала фирмы, спонсирование городских мероприятий).
Слабые стороны	Угрозы
1.Дополнительные транспортные издержки; 2. На рынке много конкурентов (ООО «Биплан», «Мир окон»); 3. не высокий уровень использования Internet-технологий; 4.Высокая стоимость продвижения товара и не достаточная рекламная политика.	1.Возможность появления новых конкурентов; 2.Возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков; 3. Реклама фирм-конкурентов более эффективная; 4. Рост цен на услуги рекламных агентств; 5. Сезонные колебания спроса на товар; 6. Стереотип о небезопасности пластиковых окон.

Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов компания может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию.

Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадает возможности роста рынка, и программы по расширению ассортиментной линии. Возможности, предоставляемые растущим рынком, и положение компании в числе лидеров отрасли обуславливают применение одной из стратегий роста.

Сильные и слабые стороны ООО «Окна Плюс» и её основных конкурентов отражены в Таблице 2.1.12.

**Таблица 2.1.12 – Сильные и слабые стороны продукции ООО «Окна Плюс» и ее основных конкурентов**

№ п/п	Вид продукции (работ, услуг)	Сильные стороны продукции (работ, услуг)	Слабые стороны продукции (работ, услуг)
1.	ООО «Окна Плюс»	Оптимальное соотношение «цена-качество», широкий спектр предлагаемых профилей, быстрая доставка, гарантия на продукцию выше среднего срока.	Не самая низкая цена на рынке пластиковых окон г. Губкин

№ п/п	Вид продукции (работ, услуг)	Сильные стороны продукции (работ, услуг)	Слабые стороны продукции (работ, услуг)
2.	ООО «Биплан»	Высокое качество, широкий спектр предлагаемых услуг	Высокая цена, срок исполнения и доставки
3.	Мир окон	Доступность, низкая цена	Низкие параметры водопроницаемости, срок исполнения и доставки

Сравнительная оценка фирм-конкурентов представлена в таблице 2.1.13.

**Таблица 2.1.13– Сравнительная характеристика ООО «Окна Плюс» и ее основных конкурентов**

Показатели	Конкуренты		
	ООО «Окна Плюс»	ООО «Биплан»	«Мир окон»
Качество продукции	Высокое	Высокое	Низкое
Услуги	Весь спектр услуг от консультирования клиентов до гарантийного и пост гарантийного обслуживания	Весь спектр услуг от консультирования клиентов до гарантийного обслуживания	Слабый технический информационный сервис, гарантийное обслуживание
Цены	Цены соответствуют качеству продукции и услуг, индивидуальный подход к клиенту в области ценообразования	Цены соответствуют качеству продукции и услуг, высока доля транспортных расходов в себестоимости	Самые низкие цены в регионе, ценовая политика не достаточно гибкая из-за неэффективной структуры принятия решений
Технические характеристики продукции		Низкие параметры влагостойкости	
Широта и глубина ассортимента	Широкий спектр	Широкий спектр	Узкий
Скорость исполнения заказа	1 – 1,5 недели	2 недели	2 недели
Менеджмент	Достаточно гибкая структура управления, высокий профессионализм менеджеров	Высокий профессионализм менеджеров	Неэффективная структура управления, замедленное принятие решений, низкий профессионализм менеджеров

Показатели	Конкуренты		
	ООО «Окна Плюс»	ООО «Биплан»	«Мир окон»
Реклама	Постоянная с использованием всех видов носителей	Периодическая с использованием всех видов носителей	Периодическая (радио, печатные СМИ, региональное телевидение)
Имидж	Наибольшее качество обслуживания и продукции	Наибольшее качество обслуживания и продукции	Средние цены при умеренном качестве

Таким образом, из приведенного анализа видно, что основным конкурентом ООО «Окна Плюс» является фирма ООО «Биплан», предлагающая продукцию высокого качества, но по более высокой цене. Фирма «Мир окон» также имеет определенный круг потребителей, предлагая продукцию более низкого качества, но и по более низкой цене. Из анализа можно сделать вывод, что ООО «Окна Плюс» при применении современных маркетинговых технологий, с учетом передовой технологии производства и соотношением показателей «цена – качество» успешно конкурирует на рынке г. Губкин.

Успех любой фирмы неразрывно связан с уровнем конкурентоспособности, который определяет её эффективное функционирование и жизнестойкость в окружающей среде. На деятельность фирмы постоянно влияют различные факторы внешней и внутренней среды (экономические, политические, социальные и т.д.). С учётом этих факторов, для эффективной деятельности фирмам необходимо постоянно поддерживать на необходимом уровне и повышать свои конкурентные позиции.

На основании результатов анализа фирмы необходимо разработать программу повышения конкурентоспособности, которая поспособствует укреплению позиций фирмы на рынке металлопластиковых конструкций города Губкин Белгородской области.

## 2.2 Программа повышения конкурентоспособности предприятия

На основе проведенного анализа, а именно анализа хозяйственно-экономической деятельности ООО «Окна Плюс», анализа внешней и внутренней среды, анализу конкурентоспособности, были выявлены следующие слабые стороны в деятельности фирмы:

- имидж предприятия;
- уровень информационных технологий;
- уровень квалификации рабочих;
- известность фирмы;
- организация работы с клиентами;
- эффективность маркетинговых коммуникаций.

Данная программа повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс» нацелена на решение вышеперечисленных проблем с помощью разработки программы, исполнение которой приведет к укреплению конкурентных позиций фирмы на рынке металлопластиковых изделий Белгородской области.

Основная цель программы: повысить конкурентоспособность ООО «Окна Плюс».

Задачи программы:

1. повышение имиджа фирмы;
2. совершенствование системы сбыта;
3. повышение качества системы продаж, налаживание связи с потребителями.

Исполнитель: руководители функциональных отделов.

Контроль за реализацией программы: Генеральный директор ООО «Окна Плюс».

Основные источники финансирования:

- собственные финансовые ресурсы ООО «Окна Плюс» (прибыль, амортизационные отчисления, резервный капитал);
- заемные финансовые средства (банковские кредиты).

Ожидаемые конечные результаты: повышение конкурентоспособности предприятия, укрепление имиджа и увеличение продаж.

Программа повышения конкурентоспособности ориентирована на наиболее важные аспекты развития организации, на те сферы деятельности, которые наиболее значимы для предприятия в конкурентной борьбе.

1) Укрепление имиджа предприятия.

Мероприятия для достижения поставленной задачи:

— организация и размещение имидж-ролика на телевидении («Губкин-ТВ»);

— создание вывески на металло-каркасе.

Внедрение данных мероприятий создаст благоприятный образ фирмы и сформирует имидж надежного партнера в глазах клиентов. Что привлечет новых клиентов и увеличит прибыль.

2) Совершенствование системы сбыта (обучение сотрудников).

Одним из важнейших факторов эффективной работы торговой фирмы является высокий уровень квалификации торгового персонала, его опыт, уровень подготовки и мотивации.

Поэтому основным мероприятием по совершенствованию системы сбыта мы рекомендуем проводить обучение персонала. Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников. Это приведет к увеличению продаж, а следовательно к увеличению прибыли, повысит качество обслуживания покупателей.

На первом этапе роста продаж ООО «Окна Плюс» будет способствовать дополнительная профессиональная подготовка персонала фирмы.

С целью овладения эффективными технологиями продаж, рекомендуем обучить 2 менеджеров для приведения их квалификации в соответствие с современными требованиями.

Срок обучения: 1 месяц, занятия проводятся в нерабочее время.

В дальнейшем, с определенной периодичностью рекомендуем проводить один–двухдневные тренинги для менеджеров, способствующие повышению их мотивации, профессионального уровня. Наиболее действенными могут быть: «Стрессоустойчивость», «Личностный рост».

3)Повышение качества системы продаж, работа с покупателями.

Необходимые мероприятия:

—создание флаеров (форматом А5) по ценам копировального центра «Тринити–Принт», в которых будет содержаться информация с кратким описанием ассортимента товаров, характеристикой предприятия, преимуществах ООО «Вектор Пласт» перед конкурентами.

Данное мероприятие значительно расширит круг потенциальных клиентов ООО «Окна Плюс» и приведет к увеличению объемов продаж.

Целесообразно нанять 2 промоутеров для размещения флаеров.

—поддержания работы сайта фирмы ([www.vektor-plast.ru](http://www.vektor-plast.ru));

Для работы с сайтом ООО «Окна Плюс» необходимо принять на работу соответствующий персонал – специалиста в компьютерных технологиях, который будет регулярно дополнять сайт публикациями достижений фирмы, информировать потенциальных покупателей о новой продукции или услугах. А также выступать в качестве технического персонала для обслуживания других компьютеров.

В общем, программа повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс» представлена в таблице 2.2.1:

**Таблица 2.2.1 – Программа повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс»**

Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный за исполнение
1.повышение имиджа фирмы: – имидж–ролик на ТВ; – вывеска на металло–каркасе.	10.07.2017	PR–менеджер
2.совершенствование системы сбыта:	01.07.2017–01.08.2017	Отдел кадров

– обучение сотрудников.		
3.повышение качества системы продаж, работа с покупателями: – создание флаеров о фирме; – поддержание работы сайта фирмы.	01.07.2017	Старший менеджер

Реализация данной программы дает ряд преимуществ фирме в конкурентной борьбе и способствует дальнейшему развитию и расширению сфер деятельности на рынке металлопластиковых конструкций Белгородской области.

Внедрение данных мероприятий решит поставленные задачи:

- создаст благоприятные условия для продвижения и сбыта товаров и услуг ООО «Окна Плюс»;
- формирование у потребителя определённого уровня знаний о продукции данной фирмы;
- побуждение потребителя обратиться к предприятию «Окна Плюс»;
- побуждение к приобретению металлопластиковых изделий именно у предприятия «Окна Плюс»;
- стимулирование сбыта продукции, ускорение товарооборота;
- повысить имидж и известность предприятия;
- увеличить уровень продаж;
- увеличит прибыль.

Рассчитаем затраты, связанные с подготовкой и внедрением программы повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс», и экономический эффект от предложенных мероприятий.

### **2.3 Экономическое обоснование программы повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс»**

Для того, чтобы рассчитать эффект, который будет произведен после внедрения программы повышения конкурентоспособности на ООО «Окна Плюс» рассчитаем затраты на проведение предложенных мероприятий.

1) Для создания благоприятного имиджа ООО «Окна Плюс»:

1. организация и размещение имидж–ролика на «Губкин–ТВ».

Рассчитаем стоимость трех минутного ролика в эфире новостей «Губкин–ТВ».

Тарифы 2016 года за предоставляемые услуги МАУ «Губкинский телерадиокомитет» приведены в таблице 2.3.1 – Прайс–лист МАУ «Губкинский телерадиокомитет».

**Таблица 2.3.1 – Прайс–лист МАУ «Губкинский телерадиокомитет»**

Виды услуг	Единица измерения	Тариф 2017 года, руб.
Производство информационного сюжета (съемка и монтаж)	1 минута	650,00
Трансляция информационного сюжета	1 минута	1000,00
Адаптация (внесение изменений в информационный сюжет)	1 минута	550,00

Стоимость имидж–ролика продолжительностью 3 минуты:

– производство информационного сюжета (съемка и монтаж)

$S_{пр} = 650 \text{ руб.} * 3 = 1950 \text{ руб.};$

– трансляция информационного сюжета

$S_{тр} = 1000 \text{ руб.} * 3 = 3000 \text{ руб.};$

– адаптация (внесение изменений в информационный сюжет)

$S_{адап} = 550 \text{ руб.} * 3 = 1650 \text{ руб.}$

Таким образом, стоимость имидж–ролика продолжительностью 3 минуты:

$S_{им} = S_{пр} + S_{тр} + S_{адап} \quad (3.1)$

$S_{им} = 1950 \text{ руб.} + 3000 \text{ руб.} + 1650 \text{ руб.} = 6600 \text{ руб.}$

2. Создание вывески на металло–каркасе.

1 м<sup>2</sup> стоит 1500 руб. Объем вывески составит 4 \* 1 метр.

Печать 360dpi – 2272 руб.

$S_{в} = S_{с} + S_{у} \quad (3.2)$

где,  $S_v$  – затраты на создание вывески, руб.;

$S_c$  – затраты на стоимость самой вывески:

$$S_c = 4\text{м}^2 * 1500 \text{ руб.} + 2272 \text{ руб.} = 8272 \text{ руб.};$$

$S_y$  – затраты на монтаж и установку вывески;

$$S_y = 8272 \text{ руб.} * 30\% = 2481,6 \text{ руб.};$$

$$S_v = 8272 \text{ руб.} + 2481,6 \text{ руб.} = 10753,6 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий по повышению имиджа ООО «Окна Плюс»:

Предположим, что товарооборота вследствие реализации данных мероприятий составит 3%.

Рентабельность продаж составляет примерно 4% (табл. 2.3.2).

Прирост дохода составит:  $86119 \text{ тыс. руб.} * 0,03 * 0,04 = 103342,8 \text{ руб.}$

Общие затраты на мероприятия =  $6600 \text{ руб.} + 10753,6 \text{ руб.} = 17353,6 \text{ руб.}$

Чистый эффект от мероприятия составит:  $103342,8 - 17353,6 = 85989,2 \text{ руб.}$

2) Совершенствование системы сбыта:

1. обучение персонала.

Оценить эффективность подобного мероприятия можно только гипотетически, предположив рост товарооборота на 1%.

Рентабельность продаж составляет примерно 4% (табл. 2.3.2).

Прирост дохода составит:  $86119 \text{ тыс. руб.} * 0,01 * 0,04 = 34447,6 \text{ руб.}$

Затраты на обучение:

$$S_{об} = 12000 * 2 = 24000 \text{ руб.}$$

Чистый эффект от мероприятия составит:  $34447,6 \text{ руб.} - 24000 = 10447,6 \text{ руб.}$

3) Повышение качества системы продаж, работа с покупателями:

1. Исследование предпочтений потребителя: создадим флаеры (форматом А5) по ценам копировального центра «Тринити–Принт»:

$$S_{потр} = S_{ф} + 2 \text{ пр.} \quad (3.3)$$

где,  $S_{общ}$  – общие затраты на мероприятие, руб.;

$S_{ф}$  – затраты на напечатание флаеров, руб.

$S_{ф} = 1000 \text{ экземпляров} * 2.1р = 2100р.$ ;

2 пр. – зарплата промоутеров (300р./день) руб. – для размещения этих флаеров.

Найдем двух студентов, то есть затраты на заработную плату составят 300руб. \* 2 \* 5 дней = 3000 руб.

$S_{потр} = 2100руб. + 3000руб. = 5100 \text{ руб.}$

2. поддержание работы сайта ООО «Окна Плюс» [www.vektor-plast.ru](http://www.vektor-plast.ru)

Необходимо принять на работу соответствующий персонал – специалиста в компьютерных технологиях, который будет регулярно дополнять сайт, а также выступать в качестве технического персонала для обслуживания других компьютеров.

$Z_{п \text{ спец.}} = 18000руб.$ ,

где  $Z_{п \text{ спец.}}$  – заработная плата специалиста в компьютерных технологиях, руб.

Предположим, что товарооборота вследствие реализации данных мероприятий составит 2%.

Прирост дохода составит:  $86119 \text{ тыс. руб.} * 0,02 * 0,04 = 68895,2 \text{ руб.}$

Общие затраты на мероприятия = 5100 руб. + 12000 руб. = 17100 руб.

Чистый эффект от мероприятия составит:  $68895,2 \text{ руб.} - 17100 \text{ руб.} = 51795,2 \text{ руб.}$

Рассчитаем суммарные затраты на реализацию программы повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс»:

$S_{общ} = S_{им} + S_{в} + S_{об} + S_{потр} + Z_{сп}$  (3.4)

$S_{общ} = 6600руб. + 10753,6 \text{ руб.} + 24000 \text{ руб.} + 5100 \text{ руб.} + 12000 \text{ руб.} = 58 453,6 \text{ руб.}$

Рассчитаем эффективность, ожидаемую после реализации программы и предложенных мероприятий.

Эффективность = Общая прибыль/Сумму затрат (3.5)

$$\text{Эффективность} = 148232/58453,6 = 2,54$$

Предположим, что разработанные предложения позволят увеличить прибыль предприятия на 5%. Исходя из этого, рассчитаем балансовую рентабельность предложенной программы повышения конкурентоспособности по формуле 3.6:

$$Rб = П / \text{Собщ} * 100\% \quad (3.6)$$

Где П – прибыль, руб.;

Собщ – суммарные затраты.

$$Rб = 148232 \text{ руб.} / 58453,6 \text{ руб.} * 100\% = 254\%$$

Посчитаем, за сколько окупятся наша программа повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс».

$$\text{Время} = \text{Суммарные затраты} / \text{Общая прибыль} = 58453,6 / 148232 = 0,39$$

Следовательно затраты на осуществление программы быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать.

Осуществляемые затраты окупятся и принесут доход с каждого вложенного рубля 2,5 руб. Затраты окупятся за четыре месяца.

## Заключение

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты повышения конкурентоспособностью предприятия: было исследовано общее понятие «конкурентоспособность», охарактеризованы существующие факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы, методы и критерии оценки конкурентоспособности фирмы.

На основе данного исследования можно сделать вывод, что, являясь рычагом и средством конкуренции, конкурентоспособность – категория общественного развития, проявляемая в соперничестве объектов для достижения определенных целей.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности предприятия 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.

Основной деятельностью ООО «Окна Плюс» является продажа пластиковых окон собственного производства. При этом компания всегда стремилась удовлетворить потребности клиентов. Для достижения соответствия высокого качества продукции, ООО «Окна Плюс» использует новые технологии в производстве окон. Пластиковые окна представляют собой систему с высокими тепло- и звукоизоляционными свойствами, состоящую из стеклопакета, оконного блока, фурнитуры, уплотнительных профилей, сливов и вентиляционной системы.

Анализ финансовой деятельности и кадрового состава предприятия показал, что наблюдается улучшение основных показателей деятельности предприятия в динамике с 2014 по период 2016 г. Данная тенденция сохраняется и в текущий момент.

В целом структура баланса ООО «Окна Плюс» может быть признана удовлетворительной, а вероятность утраты платежеспособности в ближайшем время у предприятия отсутствует, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия и низкой вероятности банкротства.

Финансовое состояние ООО «Окна Плюс» является устойчивым, однако обращает на себя внимание низкий уровень абсолютной ликвидности, снижение показателей рентабельности.

А если продукция приносит фирме стабильную прибыль, то ее можно считать конкурентоспособной. Так как основным признаком качества и конкурентоспособности продукции является рост объема продаж.

По данным проведенного анализа были выявлены основные конкуренты и слабые стороны в деятельности ООО «Окна Плюс». С целью повышения конкурентоспособности руководству фирмы в рамках данного проекта была предложена программа повышения конкурентоспособности фирмы:

1.повышение имиджа фирмы:

- имидж–ролик на ТВ;
- вывеска на металло–каркасе.

2.совершенствование системы сбыта:

- обучение сотрудников.

3.повышение качества системы продаж, работа с покупателями:

- создание флаеров о фирме;
- поддержание работы сайта фирмы.

Внедрение данных мероприятий решит поставленные задачи:

- создаст благоприятные условия для продвижения и сбыта товаров и услуг ООО «Окна Плюс»;
- формирование у потребителя определённого уровня знаний о продукции данной фирмы;
- побуждение потребителя обратиться к предприятию Окна Плюс»;

- побуждение к приобретению металлопластиковых изделий именно у предприятия «Окна Плюс»;
- стимулирование сбыта продукции, ускорение товарооборота;
- повысить имидж и известность предприятия;
- увеличить уровень продаж;
- увеличит прибыль.

Были рассчитаны затраты, связанные с подготовкой и внедрением программы повышения конкурентоспособности ООО «Окна Плюс», и экономический эффект от предложенных мероприятий.

Затраты на осуществление программы быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать.

Эффективность, ожидаемая после реализации программы и предложенных мероприятий составит 2,54.

Осуществляемые затраты окупятся и принесут доход с каждого вложенного рубля 2,5 руб., затраты окупятся за четыре месяца.

Реализация данной программы дает ряд преимуществ фирме в конкурентной борьбе и способствует дальнейшему развитию и расширению сфер деятельности на рынке металлопластиковых конструкций Белгородской области.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Федеральный Закон Российской Федерации от 26 июля 2006 г. № 135–ФЗ «О защите конкуренции».
2. Федеральный Закон Российской Федерации от 08.02.1998 № 14–«Об обществах с ограниченной ответственностью».
3. Устав ООО «Окна Плюс».
4. Азоев, Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г.П. Азоев – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.– 31с.
5. Анущенко, К.А. Финансово-экономический анализ [Текст] / К.А. Анущенко, В.Ю. Анущенко – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008.– 404 с.
6. Багиев, Г.Л. Маркетинг[Текст] /Г.Л. Багиев, В.М.Тарасевич, Х.Анн – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2009. – 512 с.
7. Бедненко, Т.Е. Управление затратами как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Т.Е. Бедненко.– Пермь: Дело, 2005. – 224 с.
8. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз [Текст] /И.К. Беляевский – М.: Финансы и статистика, 2009. – 320 с.
9. Бобков, А.Л. Экономия ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности промышленности России [Текст] / А.Л. Бобков, В.Л. Бобкова – М.: Дашков и К°, 2010. – 147 с.
10. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов [Текст] / И.П. Богомолова, А.Е. Хохлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 31–39.
11. Голубков, Е. П. Основы маркетинга [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2009. – 656 с.

12. Емельянова, Л.А. Психология конкуренции и конкурентоспособности [Текст] / Л.А.Емельянова. – М.: Изд-во МГОУ, 2008. – 441 с.

13. Завьялов, П. Конкурентоспособность и маркетинг [Текст] / П. Завьялов// Российский экономический журнал.– 2015 –№12. – С.34–39.

14. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономичность, 2002. – 416 с.

15. Иванов, С.В. Оценка и формирование конкурентоспособности системы управления компанией: монография [Текст]/С.В. Иванов. – Калининград: Аксиос, 2008. – 127 с.

16. Йеннер, Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия [Текст] / Т. Йеннер//Проблемы теории и практики управления. – 2004. –№3. – С.23–31.

17. Кравченко, Н.А. Инновация и конкурентоспособность предприятий: инновации: компетенции, организационный механизм, стратегия, бизнес-модель, ресурсы, культура [Текст] /Н.А. Кравченко. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2010. – 322 с.

18. Клименко, Т.В. Качество и конкурентоспособность в системе управления предприятием. [Текст] /Т.В. Клименко. – М.: Изд-во РЗИТЛП, 2008. – 149 с.

19. Когденко, В.Г. Практикум по экономическому анализу [Текст]/ Т.В. Когденко. – М.: Перспектива, 2007. – 240 с.

20. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров [Текст]/ Ш.Ш. Магомедов.– М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 294 с.

21. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст] / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Москва: Омега-Л, 2008. – 325 с.

22. Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы [Текст] / А.Н. Матанцев. – М.: Финпресс, 2005. – 221 с.

23. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х.Мескон, М. Альберт. – М.: «Дело», 2006. – 118 с.
24. Минченкова, О.Ю. Повышение конкурентоспособности организации на основе управления знаниями [Текст] / О.Ю. Минченкова. – М.: Изд-во ГУУ, 2008. – 222 с.
25. Молочников, Н.Р. Развитие многоуровневой конкурентоспособности [Текст] / Н.Р. Молочников, Т.Г. Пономарева. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2008. – 97 с.
26. Мотышина, М. С. Исследование систем управления[Текст]/ М.С. Мотышина. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2006. – 224 с.
27. Новиков, Н.И. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия на пути перехода к рынку: сборник материалов VI Международной научно-технической конференции [Текст] / Н.И. Новиков. – Пенза, 2009. – 139с.
28. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг [Текст] /Р.Б. Ноздрева, В.Ю. Гречков, М.И. Соколова, Т.Д. Крылова. – М.: Экономисту, 2007. – 186 с.
29. О' Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход [Текст] / Дж. О' Шонесси; пер. Д. О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2006. – 864 с.: ил. 697–698
30. Оганесян, А.С. Анализ и управление эффективностью рекламы [Текст] / А.С. Оганесян, И.А. Оганесян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – №3 – С. 61–70.
31. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Текст]/ А.И. Панов. – М.:Юнити-Дана, 2006. – 226 с.
32. Попадюк, Т.Г. Конкурентоспособность в новой экономике: вопросы управления [Текст]/ Т.Г. Попадюк. – М.: МГСУ, 2008. – 200 с.
33. Романов, В.А. Методические основы оценки конкурентоспособности в малом бизнесе с целью ее повышения [Текст] / Под общ. ред. В.А. Романова. – Шахты (Ростовская обл.): Изд-во ЮРГУЭС, 2008. – 158 с.

34. Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы [Текст] /Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с. – (Высшее образование)

35. Сафиуллин, Н.З. Конкурентоспособность: теория и методология [Текст] /Н.З. Сафиуллин, Л.Н. Сафиуллин. – Казань: Центр инновационных технологий, 2008. – 162 с.

36. Степанов, Л.В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка [Текст] / Л.В. Степанов. – Воронеж: Научная книга, 2010. – 203 с.

37. Степуть, А.Ф. Система обеспечения ценностной конкурентоспособности предприятия [Текст]/А.Ф. Степуть. – Ижевск: Удмуртский университет, 2008. – 227 с.

38. Сурнина, Е.А. Исследование методов оценки конкурентоспособности товара и разработка модели для управления конкурентоспособностью [Текст] / Е.А. Сурнина, Иванова В.А. – Екатеринбург; Ижевск: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2009. – 88 с.

39. Ултургашева, О.Г. Приоритетные стратегии конкурентоспособности предприятий [Текст] / О.Г, Ултургашева. – Красноярск: Изд-во Красноярского гос. аграрного университета, 2008. – 199 с.

40. Уткин, Э.А. Управление компанией [Текст] /Э.А. Уткин.– М.: Дело, 2007. – 167 с.

41. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия [Текст] / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №4. – С. 58–61.

42. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.

43. Федосеев, В. В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге [Текст] / В.В. Федосеев, Н.Д. Эриашвили. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 449 с.

44. Филобокова, Л.Ю. Обоснование концепции рыночной устойчивости и конкурентоспособности малого предпринимательства [Текст]/ Л.Ю. Филобокова. – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2008. – 191 с.

45. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2003. – 656 с.

46. Чекун, И. Логистика как способ повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / И. Чекун. Режим доступа: [[http://www.big.spb.ru/publications/other/logistics/log\\_sposob\\_up\\_konkur.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/other/logistics/log_sposob_up_konkur.shtml)]

47. Чернова, С.С. Грани конкурентоспособности: государство, регион, предприятие, товар [Текст] / Под ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: СИБПРИНТ, 2008. – 186 с.

48. Швец, А.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия [Текст] / А.А. Швец, А.Н. Морозов // Проблемы региональной экономики ЦИРЭ: Центр исследований региональной экономики. – 2012. – № 10. – 33 с.

49. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 208 с.

50. Электронный справочник. Экономика. Анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф., зв. дан. и прикладная прогр.– М.: «Руссобит Пабблишинг», 2005.

51. Яшин, Н.С. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия. Методология и опыт: дисс. д-ра экон.наук: 08.00.05. – Саратов, 2007. – 452 с.

52. Официальный сайт ООО «Окна Плюс» – Режим доступа: <http://www.vektor-plast.ru>

53. Всё о пластиковых окнах – Режим доступа: [http://www.vashdom.ru/articles/oknadil\\_1.htm](http://www.vashdom.ru/articles/oknadil_1.htm)

54. Стандарты установки пластиковых окон. ГОСТЫ. Правила монтажа окон из ПВХ-профиля – Режим доступа:  
<http://goodlinez.ru/windows/517>

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**