

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.В. Прохоров
_____ 2019 г.

Оценка конкурентоспособности организации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.90122. ВКР

Руководитель

доцент кафедры СОТ

_____ Д.В. Подшивалов
_____ 2019 г.

Автор работы

студент группы ДО–505

_____ А.А. Бобина
_____ 2019 г.

Нормоконтролер

ст.преподаватель кафедры СОТ

_____ Е.Н. Бородина
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Бобина А.А. Оценка конкурентоспособности организации. – Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО – 505, 62 с., 9 ил., 19 табл., библиогр. список – 30 наим., 13 л. плакатов ф. А4.

Тема выпускной квалификационной работы: «Оценка конкурентоспособности организации».

Цель выпускной квалификационной работы: комплексное исследование методов, приемов и способов оценки конкурентоспособности предприятия и особенностей их практического применения.

Задачи выпускной квалификационной работы: рассмотреть понятие и сущность конкурентоспособности; проанализировать основные методы, используемые для определения комплексного показателя конкурентоспособности; выявить особенности обеспечения конкурентоспособности предприятия в сфере производства конструкций из ПВХ; дать организационно-экономическую характеристику компании – ИП Коротаев В.А. «Евростиль» (г. Челябинск); проанализировать конкурентоспособность исследуемого предприятия; выполнить стратегическое планирование усиления конкурентных позиций «Евростиль» и предложить тактику повышения его конкурентоспособности.

Актуальность настоящей работы обусловлена, с одной стороны, большим интересом к данной теме в современной науке, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью. Рассмотрение вопросов, связанных с данной тематикой, носит как теоретическую, так и практическую значимость. Объект исследования: ИП Коротаев В.А. «Евростиль». Предмет исследования – методики анализа и оценки конкурентоспособности организации.

В разделе 1 рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности.

В разделе 2 проводится развернутый анализ конкурентоспособности ИП Коротаев В.А. «Евростиль», выявляются основные проблемы ее обеспечения.

В разделе 3 разрабатываются мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ИП Коротаев В.А. «Евростиль».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРИТЕЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие сущность, виды и принципы управления конкурентоспособностью.....	8
1.2 Методика анализа и оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации.....	12
1.3 Методика анализа и оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации.....	14
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИП КОРОТАЕВ В.А. «ЕВРОСТИЛЬ».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика «Евростиль»..	24
2.2 Анализ конкурентоспособности «Евростиль».....	25
3 ОПТИМИЗАЦИЯ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИП КОРОТАЕВ В.А. «ЕВРОСТИЛЬ».....	42
3.1 Стратегическое планирование усиления конкурентных позиций «Евростиль».....	42
3.2 Тактика повышения конкурентоспособности «Евростиль».....	52
3.3 Оценка эффективности рекомендации по повышению конкурентоспособности «Евростиль».....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Достижение оптимально устойчивого положения и дальнейшего роста производства во всех отраслях, на каждом отдельно взятом предприятии является одним из важнейших условий перспективного восстановления и обновления экономики России. Причем в условиях становления и развития рыночной экономики нужен рост не любого производства и любой ценой, а только лишь конкурентного.

Изучение конкурентоспособности предприятия представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, создающих основу для выработки стратегии и тактики деятельности на рынке, выбора правильного пути повышения технического уровня и качеств. Но, к сожалению, в современном лексиконе российских предпринимателей термин «конкурентоспособность», используется достаточно редко, также, как и системное и профессиональное изучение его проблематики. Именно поэтому исследования в области конкурентоспособности предприятия, поиск путей ее повышения приобретают большую актуальность.

Важную роль среди ключевых отраслей, во многом определяющих решение задач развития всей экономики России в целом, занимает строительный комплекс, который характеризуется динамичностью и нестабильностью конкурентной среды. В связи с чем востребован рынок конструкций ПВХ, эта сфера вынуждена осуществлять постоянную оценку своего конкурентного статуса, отражающего рентабельность их функционирования на конкретном рынке, что лишний раз обуславливает необходимость изучения данной экономической категории. Ведь ее исследование позволяет выявить отличительные свойства и ресурсы субъекта рыночных отношений, исследовать его потенциал, скорректировать при необходимости цели деятельности, оптимизировать настоящую и будущую стратегии, а также максимально удовлетворить индивидуальные запросы потребителей в услугах предприятия. К тому же, стоит отметить, оконный рынок в настоящее время является особенно прибыльной деятельностью, в связи с чем, удержание конкурентных позиций для предприятий данной сферы является довольно сложным и в то же время актуальным, а значит, возникающие здесь проблемы и трудности носят злободневный характер.

Объектом исследования является производственная компания –ИП Коротаев В.А. «Евростиль» (г. Челябинск). А предметом изучения будут выступать методики анализа и оценки конкурентоспособности организации.

Цель работы заключается в комплексном исследовании методов, приемов и способов оценки конкурентоспособности предприятия и особенностей их практического применения.

Задачи выпускной квалификационной работы.

- 1.Рассмотреть понятие и сущность конкурентоспособности.
- 2.Проанализировать основные методы, используемые для определения комплексного показателя конкурентоспособности.

3. Проанализировать основные методы, используемые для определения комплексного показателя конкурентоспособности.

4. Выявить особенности обеспечения конкурентоспособности предприятия в сфере производства и продажи конструкций ПВХ.

5. Дать организационно-экономическую характеристику компании - «Евростиль» (г. Челябинск).

6. Проанализировать конкурентоспособность исследуемого предприятия, а также методы, применяемые им для ее управления.

7. Выполнить стратегическое планирование усиления конкурентных позиций «Евростиль».

8. Предложить тактику повышения конкурентоспособности «Евростиль».

9. Провести вычисления и сделать прогноз выручки предприятия, после проведения определённых мероприятий.

Теоретической основой исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых, а также нормативные документы «Евростиль», материалы периодической печати и научно-практических документов.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности разработанные рекомендации по оптимизации путей повышения конкурентоспособности, могут быть использованы при управлении предприятием ИП Коротаев В.А. «Евростиль».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность, виды и принципы управления конкурентоспособностью

Состязательность и соперничество – вот основные двигатели экономического прогресса и ведущие факторы развития любого рынка, посредством которых определяются формы хозяйственной деятельности людей. Наиболее ярко они проявляются в такой экономической категории, как конкуренция. Непосредственно она обеспечивает творческую свободу личности, создает условия для ее самореализации в экономической сфере с помощью производства новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Рассматривая самые разные аспекты результатов экономической деятельности, конкурентоспособность как обобщённое понятие в экономике доказывает текущую экономическую ситуацию. Она свойственна всем элементам экономической системы, проявляясь в основном, как правило, в ситуациях конфликта, результатом которого должен стать передел рынка.

В определенных условиях она может оказаться схожей с такими экономическими категориями, как качество, или эффективность. Многие ученые склоняются к тому, что в отношении к товару конкурентоспособность становится развитием категории качества. А относительно активных экономических объектов (предприятий и организаций) она представляет собой категорию эффективности, но на более высоком уровне.

Полагаю, стоит отметить, что исследуемое понятие является междисциплинарным и многофакторным. В связи с чем, полагается, существуют заметные расхождения в его определении. Некоторые методы направлены на анализ применяемых ресурсов, для получения в качестве результата весомую оценку конкурентоспособности, что может быть использовано как применение показателей экономической эффективности.

Способы оценки конкурентоспособности на национальном уровне изучают макроэкономические методы. Конкурентоспособная отрасль «обладает длительной способностью выгодно увеличивать и поддерживать долю на внутреннем и зарубежных рынках»¹, на это указывают многие научные издания. По моему мнению сравнивать между собой доли внутреннего рынка, занимаемые, продовольствием и машиностроением, немного затруднительно. Так же можно предполагать, что термин «доля рынка» нередко используется в различных определениях конкурентоспособности, и если касательно внешней среды окружения страны подразумеваются рынки аналогичной продукции, то на внутреннем рынке этот термин характеризует его субъектов или отдельные виды продукции.

Некоторые зарубежные ученые полагают, что конкурентоспособность-это

¹ См.: 1. Агапова, Т.А. Макроэкономика: учебник / Т.А. Агапова, С.Ф. Серегина – М.: Юнити-Дана, 2014. – 539 с.

показатель осуществления поставок товаров и услуг в то место, время и в той форме, которые удовлетворяются покупателем, по ценам аналогичным или более выгодным, чем у других поставщиков, получая при этом, стоимость, способную покрывать вложенные средства. Исходя из вышеизложенного я полагаю, здесь показываются наиболее заманчивые черты поставщика, хотя при этом подобная формализация может вызвать определенные затруднения, связанные с доступом к данным.

Но вот, например, Европейский Комитет по стандартизации под конкурентоспособностью понимает способность страны повышать свою долю экспорта на рынке: «Страна обладает конкурентным преимуществом по отдельному продукту, когда она может производить его с меньшими альтернативными издержками, чем другие страны»²

Очевидно ведь, что рынки экспорта всех стран являются мировым рынком, и в этом истолковании говорится об увеличении доли страны одновременно со снижением издержек. Нужно думаю уточнить, что для стран ЕС имеет особое значение проблема издержек, особенно в сфере аграрного производства, где, внутренние цены на продукцию ЕС значительно превышают цены мирового рынка. Но, тем не менее, показателем внешнего спроса на товар все же является величина его продаж, достигаемая, в том числе и за счет максимального снижения добавленной стоимости на единицу товара.

Способность соответствовать требованиям рынка данного вида товара также называют конкурентоспособностью товара. Составляющими здесь являются:

- 1) уровень маркетинга и рекламно-информационного обеспечения;
- 2) соответствие запросам потребителя, техническим условиям и стандартам;
- 3) организация сервиса, авторского надзора, гарантийного обеспечения;
- 4) срок поставки и гарантий;
- 5) цена, условия и порядок оплаты;
- 6) своевременность появления такого товара на конкретном рынке;
- 7) политико-экономическая ситуация в данном регионе.

От конкурентоспособности продукции зависит конкурентоспособность отрасли, экономики и страны целом, и наоборот, об этом нам говорит иерархия конкурентоспособности, которая полагает как прямую, так и обратную связь между верхним и нижним уровнями.

За счет навыков продуктивного использования финансового, производственного и трудового потенциала, повышается способность производить конкурентоспособную продукцию, а именно это описывает конкурентоспособность предприятия.

Также она может определяться как комплекс следующих характеристик: занимаемую предприятием долю рынка, его способность к производству, сбыту и развитию, потенциал высшего руководства к реализации поставленной цели.

² См.: Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: учебник / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Иванова – М.: Юнити, 2015. – 563 с.

Поэтому я полагаю, можно сделать вывод о том, что в понимании термина «конкурентоспособность» основным фактором может стать внутренняя и внешняя деятельность предприятия, а также ценовые и неценовые характеристики продукции. При этом, здесь необходимо принимать во внимание и черты объекта исследования, например.

1. Индивидуальность товара отражается в зависимости принципа цены и качества, т. е. способности покупателя оценить качество продукции за соответствующую цену.

2. Особенность предприятия используется, когда требуется рассматривать конкурентоспособность с точки зрения возможности занимать лидирующие позиции на рынке.

3. Особенность отрасли в исследуемом понятии отражает способность предприятий успешно реализовывать товары или услуги на рынке.

По моему мнению, разнообразие терминов конкурентоспособности зависит еще и от того, насколько чётко выражены показатели внешней среды, такие как социальная и политическая стабильность в стране; устойчивость существующей финансовой системы; рост эффективности производства; инвестиционная привлекательность различных предприятий и отраслей; уровень квалифицированного кадрового потенциала.

Но, полагается, что, наиболее точной характеристикой исследуемого понятия является определение Европейского форума по проблемам управления, сочетающее обстоятельства функционирования предприятия на рынке и функциональные характеристики товара: «Конкурентоспособность предприятия - это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов»³

Принимаемые в дальнейшем решения и правильность результата оценки конкурентоспособности во многом зависят от выбора основания для сравнения. Для проведения аналогии базой здесь могут выступать:

- 1) потребность покупателей;
- 2) конкурирующий товар;
- 3) величина необходимого полезного эффекта;
- 4) гипотетический образец;
- 5) группа аналогов.

В этом случае, когда база для сравнения становится потребность покупателей, осуществляется подбор перечня и выявление величин параметров потребности покупателей, оцениваемой и конкурирующей продукции, которыми потребитель пользуется при оценке товаров на рынке, а также значимости этих параметров в их общей совокупности.

³ См.: Янковский, К.П. Управленческий учет: учебник / К.П. Янковский, И.Ф. Музсарь И.Ф. – СПб: Питер, 2015. – 128 с..

Когда за базу сравнения берется сумма средств, а также, параметр необходимого потребителю полезного эффекта продукции, которые он готов потратить на приобретение данной продукции, выделяются сам полезный эффект в качестве эталона или сумма средств.

Иногда в качестве основания для сравнения, когда информации по конкретному аналогичному образцу недостаточно, выступает гипотетический образец, представляющий среднее значение параметров группы изделий. В данном случае речь идет об анализе потребности, которой может и не существовать, поэтому подобная оценка должна рассматриваться как ориентировочная и подлежащая дальнейшему уточнению.

Гораздо чаще за базу сравнения принимается группа аналогов, выбранных с точки зрения согласования классификационных параметров образца и оцениваемой продукции, из которых отбираются наиболее представительные, а затем прогрессивные изделия, имеющие самую оптимальную перспективу для дальнейшего расширения объема продаж.

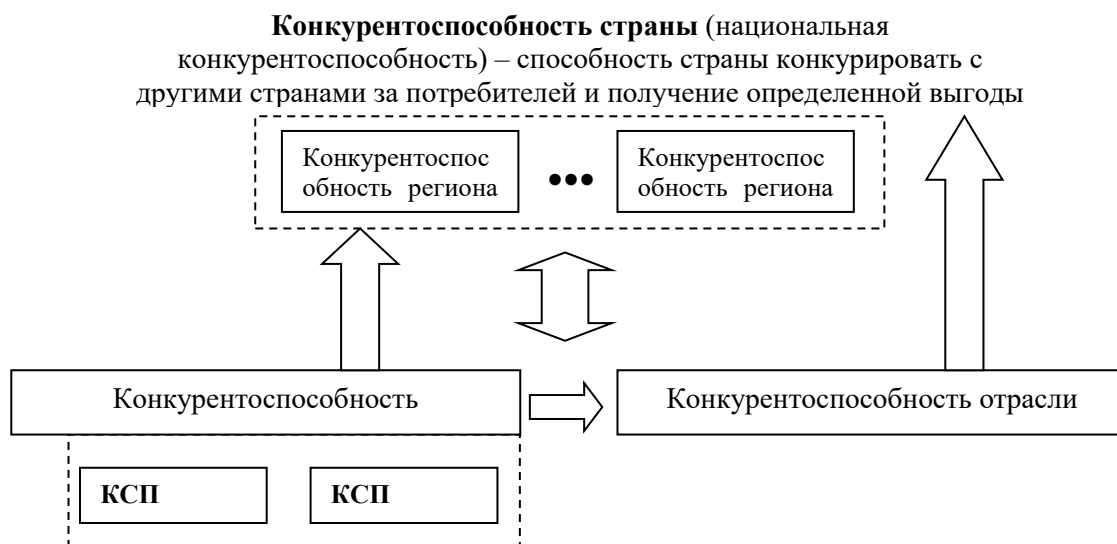


Рисунок – 1 Модель взаимосвязи понятий «конкурентоспособности» различных экономических систем

На основе вышеизложенного, я могу сделать вывод о том, что под конкурентоспособностью следует понимать.

1.Признак продукта, обусловленный уровнем реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными продуктами, представленными на данном рынке.

2.Способность выдерживать конкуренцию с аналогичными объектами на данном рынке.

3.Характеристику, отражающую отличие прогресса определенной организации от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

По моему мнению, если обобщать рассмотренные определения исследуемого понятия, можно сказать, что конкурентоспособность конкретного объекта - это экономическая категория, позволяющая оценить его положение относительно

схожих объектов-конкурентов на рынке, выраженная через определенный набор показателей.

1.2 Особенности обеспечения конкурентоспособности производственной организации

По моему мнению, особенностью обеспечения конкурентоспособности оконной фирмы является то, что здесь имеется множество разнообразных компаний-конкурентов, которые с каждым годом развиваются и превносят всё более новые технологии и модели пластиковых окон, поэтому борьба за лидирующее место становится всё более ожесточённое. Кто получит, как говорится: «своё место под солнцем», зависит только от самой компании, её стратегий, технических моментов, качество обслуживания и т. д.

Чтобы вести конкурентную борьбу на рынке ПВХ – конструкций нужно подготовить и создать план конкурентоспособности организации, который будет направлен на общую модель стратегического развития, на активный рост её собственного имущества в виде показателей чистых активов и пассивов.

Соответственно, для достойного конкурентирования с другими оконными фирмами, внимание нужно уделить стандарту качества обслуживания, чтобы обеспечить компании наиболее эффективные конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество может быть реализовано по трём направлениям: выгодное соотношение «цена-качество»; лучшее качество товаров и услуг; близость потребителю. Не малую роль стандарта качества обслуживания играет сертификация товаров и услуг. Если товары или услуги организации будут засертифицированы, то на такую организацию будут обращать больше внимания потребители, нежели чем на другую, потому что доверия к такой компании будет больше, а значит и клиентов больше. Тем самым это играет хорошую роль в конкурентоспособности организации.

Классификация признаков по которым следует осуществлять основные направления стратегического анализа конкурентов.

1.Виды производственной деятельности: консультационная, подрядная, посредническая, проектная, реставрационная, ремонтная, монтажная, субподрядная, риэлтерская, лизинговая, инжиниринговая, инженерные изыскания, доверительное управление и др.

2.Дислокация деятельности: местная, региональная, национальная, межнациональная, мировая.

3.Организация деятельности по производству: подрядная/субподрядная деятельность, хозяйственный способ, девелоперская деятельность, смешанный способ, доверительное управление.

4.Ресурсный потенциал, необходимый для обеспечения производства: имущество, необходимые мощности, индустриальная клиентская база, необходимые энергоресурсы, специализации, наличие и состояние коммуникаций, характеристики сырьевой базы для производства конструкций и т. д.

5. Типы оконной продукции: отдельные виды работ (производственно-монтажные), этапы работ (законченные, незавершенные), объекты остекления (здания, сооружения), стройки (совокупность зданий, сооружений), товары (конструкции ПВХ).

6. Уровень себестоимости оконной продукции относительно сложившейся себестоимости (высокая, средняя, низкая): субъекты процесса образования цены, характер возводимых зданий и сооружений, местные условия строительства и др.

7. Качество и свойства продукции по приоритетным критериям оценки.

8. Ценовая политика: максимизация/минимизация цены, ее удержание на определенном уровне.

9. Стратегические цели: лидерство, удержание позиции, выживание.

10. Условия оплаты: порядок и сроки приемки результата работ и их оплаты в процессе производства, сроки устранения подрядчиком недостатков выполненных работ, обнаруженных заказчиком, сроки окончательных расчетов при полном завершении работ, расчеты по конструктивным элементам за выполнение отдельных работ и услуг, расчеты по этапам, расчеты после завершения всех работ по договору.

11. Тип стратегии: агрессивная, умеренно-агрессивная, умеренная, консервативная, оборонная.

12. Конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация продукции, специализация.

13. Цели по основанию конкретного сегмента рынка: агрессивная экспансия, экспансия, удержание занимаемого сегмента рынка, сокращение доли рынка.

14. Применяемая система налогообложения: общая система, упрощенная.

15. Взаимоотношения с поставщиками и клиентами (заказчиками): система договоров, хозяйственные связи, основывающиеся на долгосрочных или краткосрочных договорах или без них (по заявкам), случайные взаимоотношения.

Полагаю, необходимо рассмотреть имеющуюся и потенциальную конкуренцию, для того чтобы грамотно составить план сравнительного анализа конкурентов. И в первую очередь нужно оценить различные варианты стратегий этих конкурентов, их предрасположенность к определённому продукту или рынку на базе составления и использования прогрессивных балансов ситуационного характера.

Не простой подход к стратегическому конкурентному анализу направлен на вариант взаимосвязи конкурентной стратегии с представленным аналитическим инструментарием производных балансов, методов анализа привлекательности рынка, конкурентной позиции на рынке. Что значительно позволяет оценивать эффективность конкурентной стратегии на базе расчета показателей собственности и определения экономических зон и маржи безопасности, а также предугадывать ситуацию изменения конкурентной стратегии по результатам стратегического анализа конкурентов.

Стратегический конкурентный анализ в оконной отрасли проводится, учитывая появление новых конкурентов и результатов изменения конкурентной

стратегии, с оценкой результатов прогнозирования ситуации, в следующем порядке:

- 1) утверждение плана обеспечения и поддержания конкурентоспособности организации;
- 2) корректировка принятой стратегии на основе изменений конкурентной позиции организации и конъюнктуры рынка;
- 3) достижения произведенной корректировки;
- 4) ресурсы и источники;
- 5) поиск и принятие решений по совершенствованию стратегии организации, направленной на укрепление ее конкурентных позиций.

Предполагаю, что предсказывать дальнейшее развитие ситуации, учитывая изменения стратегии в отношении конкурентов и поведения организации на рынке, необходимо с позиции влияния этих изменений на стоимость организации, по результатам анализа.

Расчетные и аналитические операции опираются на использовании информационной базы стратегического упорядоченного плана счетов, выступающего в качестве исходного оператора и позволяющего создавать системы показателей для оценки эффективности выполняемой организацией конкурентной стратегии, определяющего степень объединения рассчитываемых показателей.⁴

Я полагаю, что для обеспечения конкурентоспособности организация должна постоянно следить за качеством продукции, затратами на производство продукции и ценами по реализации. А также, уделяя внимание сертификации продукции, хорошей и качественной рекламе. Добиваясь преимущества по этим показателям можно легко конкурировать с другими предприятиями.

Таким образом, хочется сказать, что конкурентоспособность организации состоит из комплекса экономических характеристик, создающих ей положение на отраслевом рынке. При условиях конкурентирования различных фирм, может быть выбрана любая стратегия, подходящая определённой организации. Борьба даёт волю мышлению, для развития различных стратегий, за счёт этой борьбы и повышается рейтинг и лидерство компании.

1.3 Методика анализа и оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации

Основными составляющими системы регулирования конкурентоспособностью товаров (услуг) являются анализ их конкурентоспособности, определение инструментария ее повышения и оценка результативности управления ей. При этом, стоит отметить, что применяемая методология оценки должна выстраиваться с учетом ее сущности и требований участников рынка. Поэтому оптимально производить оценку конкурентоспособности товаров (услуг)

⁴ См.: Титов, В.В. Моделирование финансово-экономической деятельности и развития корпорации: уч. метод. пособие / В.В. Титов – Новосибирск, 2014. – 146 с.

сравнивая их индивидуальные параметры, определенные требования субъектов рынка, со среднестатистическими значениями по рынку. Это обусловлено тем, что конкурентоспособность товара или иного объекта - понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. К тому же выбор основания для сравнения в виде эталона или какого-то гипотетически идеального товара становится практически невозможным, потому что предпочтения потребителей могут быть настолько разнообразными даже в пределах одного конкретного сегмента рынка.

Существуют различные методики анализа и оценки конкурентоспособности организации, которые далее мы подробно рассмотрим. Чтобы их применить необходимо понимать какое финансовое положение занимает компания, для этого по показателям формы №2 составляется «Отчёт о финансовых результатах» в виде таблицы. В ней сравниваются данные о доходах от реализации товаров и услуг; себестоимости; прибыли от продаж и т. д., по годам и выявляются отклонения, если таковые есть. Затем на основании проведённого анализа делается вывод о том, как можно охарактеризовать финансовое положение компании.

Далее, чтобы в полном объёме оценить текущий уровень конкурентоспособности организации, можно провести **SWOT-анализ**, который поможет выявить сильные и слабые стороны, а также появление возможностей и угроз в конкурентной борьбе. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В таблице приводится контрольный лист для проведения SWOT- анализа. В графах 1-5 фиксируется место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по принципу.

1.Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

2.Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

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

4.Графа 4. Уровень ниже среднего. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности.

5.Графа 5. Положение тревожное. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Такая методика оценки конкурентоспособности предприятия не даёт комплексного показателя конкурентоспособности и, как следствие – затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

Многие предприятия имеют разработанную стратегию развития, которая будет в дальнейшем способствовать повышению уровня его конкурентоспособности. Поэтому, полагаю, что нужно необходимо применить **методику расчёта интегрального критерия**. Состоит он из трёх уровней, основывается на экспертном опросе, при помощи определения рейтинговой оценки. Порядок

определения рейтинговой оценки:

- 1) получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
- 2) исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам — сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$);
- 3) исходные показатели соотносите соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}},$$

где x_{ij} - относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия

4. для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n},$$

где R_j — рейтинговая оценка у j -го предприятия;

X_1, X_2, \dots, X_n — относительные показатели j -того анализируемого предприятия.

5. предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

При этом выявляются сведения о основных коэффициентах значимости и дифференциальных критериев развития исследуемой организации, определяя их значения. Представляются такие сведения в виде таблицы, чтобы в дальнейшем оценить существующую стратегию предприятия путём сравнения показателей с наилучшим значением в отрасли, умножая каждый показатель на коэффициент весомости.

Такая методика может учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

Далее, чтобы оценить конкурентоспособность компании, можно использовать классификацию оценки уровня эффективности внедрения стратегического плана развития компании, в основе которой находится **метод, предложенный профессором Н.В. Варламовым**. В таблице приводятся 4 уровня эффективности применения ССП (Сбалансированная система показателей), значения интегрального критерия и выявляется уровень эффективности внедрения стратегического плана развития компании. Высокий уровень достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7.

По моему мнению, далее стоит отобрать компании-конкуренты, существенно влияющие на развитие оконного рынка и исследовать. Для этого и существует **методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на**

комплексном исследовании внутренней среды предприятия. Нужно рассмотреть товар, услугу каждой компании, понять в чём заключаются конкурирующие позиции каждой из компаний. Составить сравнительную характеристику цены и качества, отобразив данные в таблице, чтобы понять соотношение цены и качества в каждой из этих организаций. Также нужно рассмотреть объём рынка ПВХ-конструкций, с разбивкой по годам, данные внести в таблицу и отразить на диаграмме, чтобы наглядно было видно какая из компаний лидирует. На примере этих же организаций стоит уделить время и ценообразованию как важнейшему элементу маркетинговой политики. Отразить динамику цен на рынке можно в диаграмме, из этого сделать вывод по организациям, по соотношению цены и объёмов продаж.

Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы:

Первая группа – это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности:

- 1) общая рентабельность предприятия (общая прибыль к активам);
- 2) чистая рентабельность предприятия (чистая прибыль к активам);
- 3) рентабельность собственного капитала (чистая прибыль к собственному капиталу);
- 4) общая рентабельность производственных фондов (общая прибыль к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств).

Вторая группа — это показатели оценки эффективности управления:

- 1) чистая прибыль к объёму реализации продукции;
- 2) общая прибыль к объёму реализации продукции.

Третья группа - это показатели оценки деловой активности:

- 1) отдача от активов (выручка от реализации продукции к активам);
- 2) отдача основных фондов (выручка от реализации продукции к основным фондам);
- 3) оборачиваемость оборотных фондов (выручка от реализации продукции к оборотным средствам);
- 4) оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации продукции к дебиторской задолженности);
- 5) оборачиваемость банковских активов (выручка от реализации продукции к банковским активам);
- 6) отдача собственного капитала (выручка от реализации продукции к собственному капиталу).

Четвертая группа – это показатели оценки ликвидности:

- 1) текущий коэффициент ликвидности (оборотные средства к срочным обязательствам);
- 2) прочие активы к срочным обязательствам;
- 3) коэффициент автономии (собственные средства к валюте баланса);
- 4) обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства к запасам).

Анализ этих показателей позволит выявить закономерности их изменения, оценить эффективность финансовой деятельности.

Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности:

- 1) устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- 2) постоянная нехватка оборотных средств;
- 3) высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- 4) высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- 5) отсутствие долгосрочных контрактов;
- 6) низкая рентабельность производства;
- 7) недостаточная диверсификация деятельности;
- 8) высокий уровень финансового риска;
- 9) невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
- 10) снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др.

Второе направление исследования – определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей – осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ. Этот анализ можно проводить в разрезе:

- 1) всей совокупности функциональных подсистем;
- 2) одной или нескольких функциональных подсистем;
- 3) одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- 4) одного элемента функциональной подсистемы.

Для обеспечения сравнимости информации анализ потенциала должен проводиться по тем же областям и направлениям, что и анализ ближайших конкурентов.

Чтобы проанализировать конкурентную позицию предприятия проводится анализ, где определяется положение конкурентов на рынке и осуществляется он с помощью **метода карты стратегических групп**. Для того, чтобы её составить нужно рассмотреть критерии конкурирующих компаний в определённой отрасли, данные отразить в таблице. Производим мы сбор данных по 4 критериям:

- 1) уровень цены/качества;
- 2) географический масштаб деятельности;
- 3) ассортимент продукции;
- 4) спектр предлагаемых услуг.

После чего по одному из критериев составляется карта стратегических групп, где мы можем выявить являются ли это компании для нас конкурентами. Далее мы можем оценить конкурентную силу компании по ключевым факторам успеха:

- 1) качество и характеристика товара;
- 2) имидж;

- 3) производственные возможности;
- 4) использование технологий;
- 5) инновационные возможности;
- 6) финансовое положение;
- 7) обслуживание клиентов.

Данные отражаются в таблице. Здесь действует шкала оценок от 10 – очень хорошо до 1 – очень плохо. Также для сравнения компаний составляется диаграмма по общей взвешенной оценке. По результатам выявляется лидер, который занимает наиболее сильное положение на рынке.

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» – сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка – рыночная доля» – матрица БКГ (growth - share matrix) -инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организации. Полученные данные сводятся в таблицу, с разбивкой на 4 сектора: звезда; вопросительный знак; дойные коровы; собаки. Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Рассматривая все вышеперечисленные методики анализа и оценки конкурентоспособности организации можно выявить серьёзные недочёты или плюсы в управлении компании и разработать оптимизацию путей по повышению конкурентоспособности организации.

Также есть ещё несколько методов, которые можно рассмотреть, но не обязательно применять.

Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали – подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i,$$

где K – интегральный показатель конкурентной силы;

n – число оцениваемых характеристик;

a_i – важность i-й характеристики.

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i \cdot$$

где E_i – экспертная оценка i -й характеристики.

Оценка конкурентной силы компании имеет относительный характер и ее значения будут определяться в зависимости от выбранной базы сравнения. Поэтому конкурентная сила компании будет иметь разные значения, если сравнение ведется с лидером отрасли, ближайшим конкурентом или аутсайдером.

Данная методика предполагает использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов конкурентоспособности предприятия, подлежащих применению при использовании данной методики, неограниченно. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Она позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

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 и этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И четвертая группа - показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб. Однако в этой формуле не учитывается отношение потребителей данной продукции к качеству товаров, вырабатываемых на данном предприятии.

И.М. Костин и Х.А. Фасхиев для оценки конкурентоспособности производственного предприятия предлагают использовать ряд частных

показателей⁵:

- 1) объем продаж за период;
- 2) объем продаж на одного работника;
- 3) число выпущенной продукции на одного работника;
- 4) доля рынка по основной продукции в странах СНГ;
- 5) доля экспортной продукции в общем объеме выпуска;
- 6) число выпускаемых моделей и модификаций продукции;
- 7) коэффициент конкурентоспособности основной продукции;
- 8) фондоотдача;
- 9) количество стран, в которые поставляется продукция;
- 10) общий объем произведенной продукции за историю существования предприятия;
- 11) отношение капитализации к реализации;
- 12) рентабельность производства;
- 13) затраты на 1 руб. товарной продукции;
- 14) годовой темп прироста реализации;
- 15) уровень рекламаций по основной продукции;
- 16) доля основных производств, имеющих сертификат на систему качества ИСО 9000;
- 17) износ активной части основных фондов;
- 18) отношение заработной платы на предприятие страны;
- 19) доля работников с высшим и средним специальным образованием;
- 20) отношение объема продаж к критическому объему выпуска.

Критическим обычно считается такой объем выпуска, при котором предприятие не получает ни прибыли, ни убытков. Такой объем продаж именуют еще точкой безубыточности, или точкой самоокупаемости. Рассчитать такой объем продаж не представляет какой-либо сложности, если имеется вся необходимая исходная информация.

Некоторые учёные рекомендуют оценку конкурентоспособности предприятия проводить на основе оценки конкурентоспособности продукции, рыночной доли, степени износа основных фондов, инновационной активности.

Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле:

$$K_{\pi} = \sum \Phi b_i \times a_i,$$

где Φb_i - средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия общим числом n ;

a_i - весомость каждого фактора в интегральной оценке конкурентоспособности предприятия.

Баллы для оценки конкурентоспособности продукции сводятся в таблице, где выявляется оценка конкурентоспособности продукции.

Весомость показателей качества продукции и его цены выражается

⁵ См.: Акофф, Р.А. Акофф о менеджменте / Р.А. Акофф – М.: ИНФРА-М, 2015. – 326 с.

соотношением 2 : 1 или в долях значимости 0,67 : 0,33 ($2 = 1 > 0$).

Оценку рыночной доли предлагается проводить на основе анализа занимаемой предприятием доли рынка и ее динамики (с использованием матрицы БКГ). Система баллов оценки рыночной доли представляется также в таблице.

Рыночная доля предприятия определяется по формуле:

$$K_{p.d} = \frac{ОП}{ООПР},$$

где ОП – объем продаж основных видов продукции предприятия;

ООПР – общий объем продаж данной продукции на рынке региона.

Коэффициент износа характеризует потенциал предприятия в перспективе и является одним из обобщающих показателей, характеризующих состояние основных фондов, и показывает, в какой степени находящиеся в эксплуатации основные фонды изношены, т.е. какая часть их стоимости уже перенесена на изготовленные изделия; определяется по формуле:

$$K_{из} = \frac{И_{o.ф}}{ОФ_{п.ст}} 100\%,$$

где $И_{o.ф}$ – степень износа основных фондов;

$ОФ_{п.ст}$ – первоначальная стоимость основных фондов.

Баллы для оценки степени износа основных фондов предприятия: высокая степень износа (более 40%) – 0 баллов; средняя степень износа (20–40%) – 1 балл; низкая степень износа (менее 20%) – 2 балла.

Инновационная активность определяется по формуле:

$$ИА = \frac{ИП}{ИО},$$

где ИП – число инноваций предприятия;

ИО – среднее число инноваций в отрасли.

Баллы для оценки инновационной активности предприятия: количество инноваций предприятия превышает среднее число инноваций в отрасли – 2 балла; количество инноваций предприятия равно среднему числу инноваций в отрасли – 1 балл; количество инноваций предприятия меньше среднего числа инноваций в отрасли – 0 баллов.

Выводы по разделу 1

В заключении, по этому разделу, можно сказать, что я тщательно изучила теоретические аспекты оценки конкурентоспособности организации. А именно разобрали само понятие «конкурентоспособность», сущность, виды и принципы управления конкурентоспособностью. Изучила особенности обеспечения конкурентоспособности производственной организации. А также разобрала методики анализа и оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации и теперь могу в дальнейшем применить их на примере организации.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИП Коротаев В.А.«ЕВРОСТИЛЬ»

2.1 Организационно - экономическая характеристика «ЕВРОСТИЛЬ»

ИП Коротаев В.А. (сокращенное наименование – «Евростиль») является одной из ведущих компаний Челябинска и Челябинской области в сфере производства конструкций из ПВХ-профиля.

Оно было создано и зарегистрировано в октябре 2001 г., и находится по адресу: 454036, г. Челябинск, ул. Радонежская д.10, стр. 1. Уставный капитал общества составляет 10 000 рублей. Его учредителями являются физические лица.

Исследуемая организация основана на неопределенный срок, имеет статус юридического лица в соответствии с действующим законодательством РФ, а также собственный баланс, круглую печать со своим наименованием и расчетные счета в банках на территории г. Челябинска. Основной целью деятельности «Евростиль», также как и любой коммерческой организации, является получение прибыли. В связи с этим, исследуемое предприятие занимается следующими видами экономической деятельности:

- 1) производство конструкций из ПВХ-профиля;
- 2) выполнение функций заказчика и генерального подрядчика;
- 3) оптовая торговля окон ПВХ;
- 4) розничная торговля окон ПВХ.

Основным видом экономической деятельности является производство конструкций ПВХ

«Евростиль» – субъект малого предпринимательства. Его среднесписочная кадровая численность составляет: 2016 г. – 30 человек, 2017 г. – 30 человек, 2018 г – 31 человек.

В структурный состав «Евростиль» входит:

- 1) производственный отдел;
- 2) отдел логистики;
- 3) проектное подразделение;
- 4) отдел маркетинга;
- 5) бухгалтерия;
- 6) отдел продаж.

Бухгалтерский учет в «Евростиль» осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ по журнально-ордерной форме счетоводства с использованием специальной многофункциональной компьютерной программы автоматизации – 1С.

Учетная политика исследуемой организации на 2018 год установлена приказом ее директора № 25 от 30.12 2016 г., на основании которой реализуются следующие способы ведения бухгалтерского и налогового учета.

1.Материалы учитываются по фактической себестоимости; их списание производится по средней себестоимости.

2.Амортизация по основным средствам определяется линейным способом.

3.Размер дохода, получаемого организацией от длительного срока оказания услуг заказчика, выполняемых по договорам долевого участия в строительстве,

определяется в соответствии с нормами действующего налогового законодательства. Его размер рассчитывается ежемесячно по фактически сложившимся затратам, связанным с содержанием непосредственно производственного отдела.

4. Доход от оказания услуг заказчика признается по кредиту счета 90 в корреспонденции со счетом 62.

5. Для учета доходов и расходов, направленного на определение налога на прибыль используется метод начисления.

В 2018 г. «Евростиль» не заключало договоров на выполнение подрядных работ с бюджетными организациями, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ не производило. Показатели формы № 2 «Отчет о финансовых результатах»⁶ за 2018 года следующие:

Таблица 1 – Финансовые результаты «Евростиль» в 2018 году

в млн. руб.				
Наименование	Код	2018 год	2017 год	Отклонения «+», «-»
1	2	3	4	5
Доход от реализации товаров, услуг	2110	29 232	18 630	+10 602
Себестоимость реализованных товаров, услуг	2120	27 503	18 607	+8 896
Прибыль от продаж	2200	1 730	20	+1 710
Проценты к уплате	2330	2 885	683	+2 202
Прочие доходы	2340	12 687	10 455	+2 232
Прочие расходы	2350	10 460	9 449	+1 011
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 073	346	+727
Текущий налог на прибыль	2410	598	25	+573
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	249	50	+199
Итоговый финансовый результат периода	2500	249	47	+202

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что положение компании «Евростиль» можно охарактеризовать как финансово-устойчивое. Рост прибыли исследуемой организации указывает на ее устойчивые конкурентные позиции.

2.2 Анализ конкурентоспособности «Евростиль»

ИП Коротаев В.А. «Евростиль» осуществляет свою деятельность в области реализации готовой продукции из ПВХ-профиля, что включает в себя закупку сырья, изготовление конструкций, проверку ОТК и поставку или самозабор продукции. Все это позволяет комплексно удовлетворить потребности клиента.

⁶ См.: Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2015. – 415 с.

На рентабельность деятельности исследуемой организации оказывают существенное влияние риски, характерные для производственной деятельности, которая является трудоемкой и предполагает вложение значительного объема финансов: увеличение операционных расходов и стоимости страхового покрытия, ужесточение требований налогового и природоохранного законодательства и т. д.

Производство конструкций ПВХ является сложной отраслью экономики, постоянно приспосабливающейся к нестабильным условиям, обусловленным конкурентной борьбой. Такая борьба делает предпринимательскую деятельность в данной сфере еще более затруднительной.

Для оптимального обеспечения производства «Евростиль» применяет автоматизированные системы управления производственной деятельностью, системы проектирования и обработки документации.

С целью организации преемственности в работе с документацией и данными в структурных подразделениях «Евростиль» используется электронный документооборот и базы данных с распределенным доступом, осуществляется коллективная работа с документами.

В своей работе «Евростиль», как и любая другая современная коммерческая организация, использует Интернет, благодаря которому оно может оперативно взаимодействовать с партнерами и клиентами по всему миру, обеспечивать продвижение своих услуг и продукции в различных регионах и заключать выгодные сделки.

«Евростиль» оснащено современными технологиями и инструментами, использование которых превращает проектные и производственные работы компании в интеллектуальный труд. Оно стремится достичь определенной рентабельности оконного бизнеса в целом, обеспечивая конкурентоспособность собственных результатов деятельности. Для этого, решая сложные задачи управления и планирования исследуемая организация пытается сократить количество этапов в производственной цепочке, предшествующих реализации готовых продуктов, одновременно заботясь об их качестве и надежности.

Но, тем не менее, сегодня в системе управления конкурентоспособностью «Евростиль» существуют недостатки, которые в целом существенно сказываются на эффективности его деятельности: оперирование только финансовыми показателями, несоответствие внешних и внутренних аспектов деятельности, отсутствие преемственности стратегического и оперативного планирования.

Полагается, что разрабатывать стратегический план поддержания конкурентоспособности основываясь только на финансово-экономических показателях не совсем целесообразно, т. к. эти параметры не показывают такую важную информацию, как динамика спроса на продукцию организации, уровень модернизации оконного производства, эффективность использования в нем ключевых бизнес-процессов, уровень квалификации персонала. Но эти недостатки можно устранить, добавив в состав стратегического плана нефинансовые показатели (степень удовлетворенности клиентов, стабильность бизнес-процессов, квалификация персонала, использование инноваций).

Деятельность «Евростиль» реализуется посредством следующей производственной цепочки: закупка сырья – производство – контроль ОТК–реализация продукции, на основании которой можно выделить такие первоочередные задачи, как поиск заказчика, источника финансирования проектов (собственные или привлеченные средства), анализ спроса на оконном рынке с целью реализации конкурентных преимуществ. Следовательно, стратегический план развития исследуемой организации должен быть направлен на максимизацию прибыли компании, повышение удовлетворенности существующих клиентов и привлечение новых, рост качества бизнес-процессов и уровня квалификации сотрудников.

Кроме этого на развитие «Евростиль» влияет его способностью к проявлению гибкости на изменяющуюся конъюнктуру, диверсификации производства с целью обретения новых возможностей и резервов улучшения производственной деятельности.

Для того чтобы в полном объеме оценить текущий уровень конкурентоспособности «Евростиль» был проведен SWOT-анализ:

Таблица 2 – Корреляционная матрица SWOT – анализа

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		Сильные бренды	Большая доля рынка в производстве окон	Высокое качество производственных объектов	Высокий уровень отдела продаж	Низкий уровень рекламы и продвижения	Высокий уровень зависимости от поставщиков	Недостаток представленности во всех сегментах производства окон	Итого
№		1	2	3	4	5	6	7	8
Угрозы	Мировой кризис	4	5	3	3	5	3	5	28
	Госуд-е программы	5	2	3	4	5	3	4	26
Возможности	Таможенный союз Россия, Белоруссия, Казахстан	6	5	4	4	4	5	2	30
	Вступление в ВТО	2	3	2	4	2	4	2	19
	Повышение курса рубля	5	5	5	3	5	3	5	31
	Снижение % ставок за кредит	3	3	3	1	5	2	5	22
	Итого	25	23	20	19	26	20	23	

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что «Евростиль» обладает хорошей репутацией, которую необходимо более

эффективно продвигать и рекламировать, что в настоящий момент несколько затруднительно в условиях текущей политической и финансовой ситуации в мире.

Для того чтобы оценить насколько разработанная стратегия развития «Евростиль» будет способствовать повышению уровня его конкурентоспособности, полагается, необходимо применить методику расчета интегрального критерия:

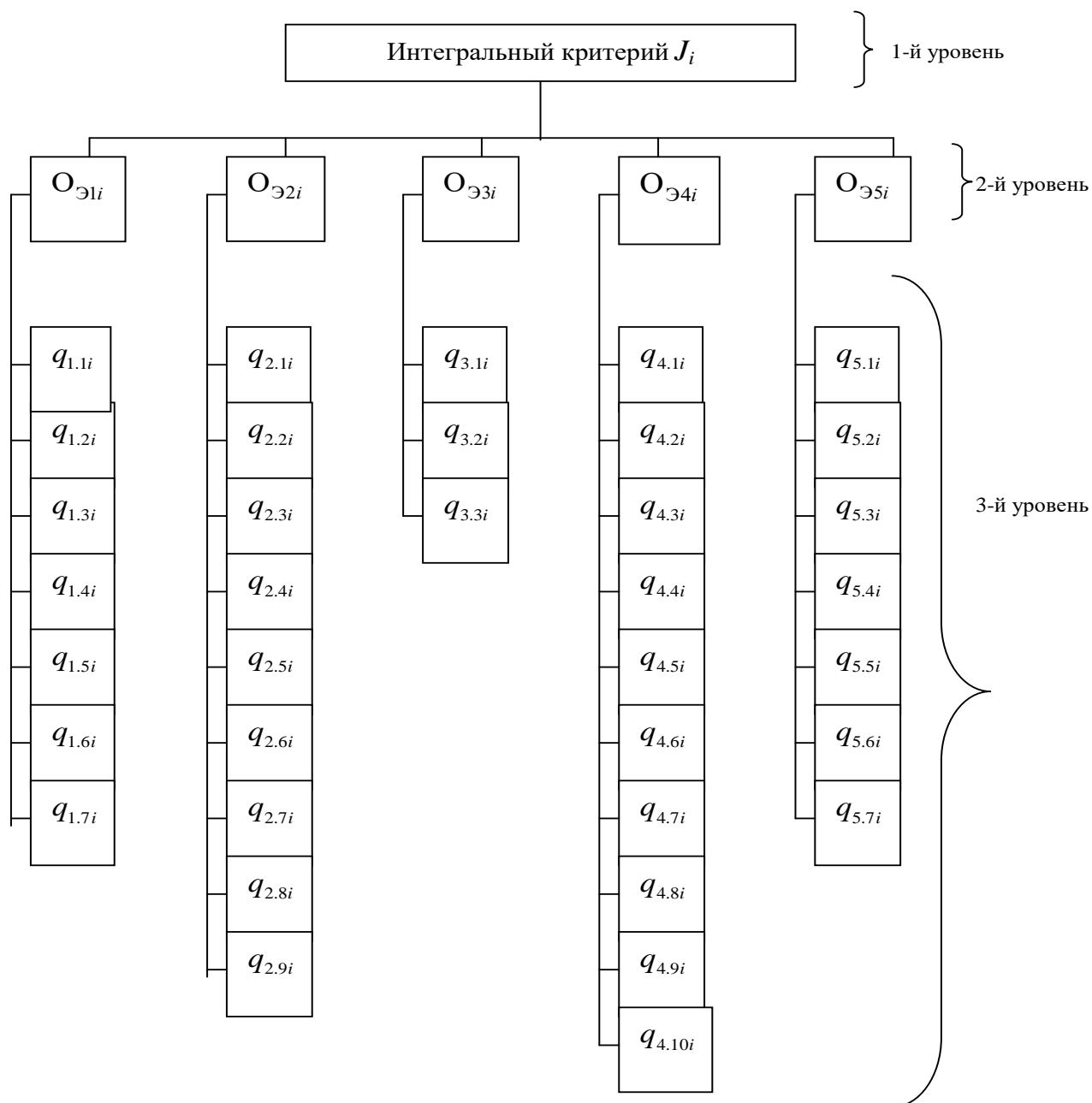


Рисунок 2 – Система критериев оценки конкурентоспособности «Евростиль»

При установлении интегрального критерия на основе экспертного опроса⁷, в котором участвовало 100 респондентов, были получены сведения о коэффициентах значимости основных и дифференциальных критериев развития

исследуемой организации и определены их значения.

Таблица 3 – Значения коэффициентов весомости основных и дифференциальных критериев эффективности

Основной критерий	Значение коэф-в весомости	Наименование показателя	Дифференц критерий	Значение коэф-в весомости
Финансы				
O _{Э1i}	0,29	Предполагаемый уровень операционных денежных потоков в организации	q _{1.1i}	0,25
		Предполагаемый уровень финансовых денежных потоков в организации	q _{1.2i}	0,19
		Предполагаемый уровень инвестиционных денежных потоков в организации	q _{1.3i}	0,20
		Предполагаемая рентабельность инвестиций	q _{1.4i}	0,18
		Предполагаемый уровень коммерческих расходов в организации	q _{1.5i}	0,07
		Предполагаемый уровень производственных затрат в организации	q _{1.6i}	0,06
		Предполагаемый уровень общих и административных расходов	q _{1.7i}	0,05
Клиенты				
O _{Э2i}	0,26	Количество проданных конструкций, рассчитанных на малое кол-во клиентов	q _{2.1i}	0,17
		Количество проданных конструкций, рассчитанных на большое кол-во клиентов	q _{2.2i}	0,17
		Цена продажи кв. м конструкций, рассчитанных на малое кол-во клиентов(тыс. руб.)	q _{2.3i}	0,14
		Цена продажи кв. м конструкций, рассчитанных на большое кол-во клиентов (тыс. руб.)	q _{2.4i}	0,14
		Наличие гибкой скидочной системы	q _{2.5i}	0,05
		Предпочтение клиентов и их восприятие продукции (услуг), реализуемых организацией	q _{2.6i}	0,05
		Срок ввода конструкций в эксплуатацию	q _{2.7i}	0,11
		Наличие дополнительных услуг	q _{2.8i}	0,08
		Оперативное реагирование на запросы клиентов	q _{2.9i}	0,09

Продолжение таблицы 3

Основной критерий	Значение коэф-в весомости	Наименование показателя	Дифференц критерий	Значение коэфф-в весомости
Бизнес-процессы				
O _{э3i}	0,20	Стабильность основных производственно-технологических процессов: подготовка оборудования; выполнение работ нулевого цикла; выполнение производственно-монтажных работ; сдача конструкций в эксплуатацию	q _{3.1i}	0,55
		Стабильность процессов управления: стратегическое управление; управление финансами; управление маркетингом; управление качеством; управление персоналом; управление портфелем проектов	q _{3.2i}	0,45
		Стабильность обеспечивающих процессов: административно-хозяйственное обеспечение; ИТ обеспечение и связь; обеспечение безопасности; юридическое обеспечение; ремонт машин и оборудования	q _{3.3i}	0,10
Обучение и рост персонала				
O _{э4i}	0,16	Сменяемость кадров организации	q _{4.1i}	0,10
		Ответственность персонала	q _{4.2i}	0,08
		Уровень квалификации сотрудников	q _{4.3i}	0,11
		Повышение квалификации сотрудников	q _{4.4i}	0,08
		Уровень удовлетворенности работников	q _{4.5i}	0,07
		Заинтересованность персонала в результатах своей работы	q _{4.6i}	0,06
		Степень лояльности сотрудников	q _{4.7i}	0,07
		Уровень образования сотрудников	q _{4.8i}	0,12
		Наличие опыта в решении поставленных задач	q _{4.9i}	0,14
		Наличие высококвалифицированных специалистов	q _{4.10i}	0,17
Инновации				
O _{э5i}	0,09	Наличие инновационных разработок в производстве	q _{5.1i}	0,11
		Выпуск новых видов оконной продукции	q _{5.2i}	0,30

Окончание таблицы 3

Основной критерий	Значение коэф-в весомости	Наименование показателя	Дифференц критерий	Значение коэф-в весомости
		Внедрение новых средств труда	$q_{5.3i}$	0,09
		Внедрение новых предметов труда	$q_{5.4i}$	0,07
		Внедрение новых технологий в производство	$q_{5.5i}$	0,15
		Внедрение нано-технологий в производство	$q_{5.6i}$	0,10
		Проведение НИОКР	$q_{5.7i}$	0,18

Оценить существующую стратегию организации возможно посредством сравнения показателей отдельной организации с наилучшим значением в отрасли, умножая каждый показатель на коэффициент весомости⁷:

Таблица 4 – Показатели оценки конкурентоспособности компании

Наименование показателей	Расчетные формулы	Расшифровка показателей
Совокупная оценка финансовых процессов	$\Theta_{\text{фин}} = \frac{\sum_i^n \Phi_{\text{Э}i} \cdot q_{1i}}{\sum_i^n \Phi_{\text{Эmax}} \cdot q_{1i}} \rightarrow [0; 1]$	$\Phi_{\text{Э}i}$ – величина финансового показателя организации; $\Phi_{\text{Эmax}}$ – максимальная величина финансового показателя по отрасли; q_{1i} – коэффициент значимости
Совокупная оценка клиентских процессов	$\Theta_{\text{кл}} = \frac{\sum_i^n K_{\text{Э}i} \cdot q_{2i}}{\sum_i^n K_{\text{Эmax}} \cdot q_{2i}} \rightarrow [0; 1]$	$K_{\text{Э}i}$ – величина показателя клиентского процесса по организации; $K_{\text{Эmax}}$ – максимальная величина показателя клиентского процесса по отрасли; q_{2i} – коэффициент значимости
Совокупная оценка в рамках бизнес-процессов	$\Theta_{\text{бп}} = \frac{\sum_i^n B_{\text{Э}i} \cdot q_{3i}}{\sum_i^n B_{\text{Эmax}} \cdot q_{3i}} \rightarrow [0; 1]$	$B_{\text{Э}i}$ – величина показателя бизнес-процесса по организации; $B_{\text{Эmax}}$ – максимальная величина показателя бизнес-процесса по отрасли; q_{3i} – коэффициент значимости.
Совокупная оценка в рамках обучения и роста персонала	$\Theta_{\text{ор}} = \frac{\sum_i^n O_{\text{Э}i} \cdot q_{4i}}{\sum_i^n O_{\text{Эmax}} \cdot q_{4i}} \rightarrow [0; 1]$	$O_{\text{Э}i}$ – величина показателя, определяющего персонал организации; $O_{\text{Эmax}}$ – максимальная величина показателя, характеризующего персонал компании, по отрасли;

⁷ Производственный менеджмент: сборник научных трудов / под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой – Новосибирск: проблемы и решения, 2014. – 420 с.

Окончание таблицы 4

Наименование показателей	Расчетные формулы	Расшифровка показателей
		q_{4i} – коэффициент значимости
Совокупная оценка инновационных процессов	$\mathcal{E}_{\text{ин}} = \frac{\sum_i^n \mathcal{I}_{\mathcal{E}i} \cdot q_{5i}}{\sum_i^n \mathcal{I}_{\mathcal{E}\text{max}} \cdot q_{5i}} \rightarrow [0; 1]$	$\mathcal{I}_{\mathcal{E}i}$ – величина показателя, характеризующего инновационные процессы организации; $\mathcal{I}_{\mathcal{E}\text{max}}$ – максимальная величина показателя, характеризующего инновационные процессы, по отрасли; q_{5i} – коэффициент значимости

Для того, чтобы определить коэффициенты значимости необходимо:

1. Построить гистограмму распределения коэффициентов значимости на основе полученных в рамках экспертного опроса данных;

2. Определить законы распределения коэффициентов значимости критериев оценки стратегии развития компании;

3. Рассчитать математическое ожидание значения коэффициентов значимости в зависимости от установленного закона распределения в балльном исчислении;

4. Рассчитать коэффициенты значимости критериев оценки оптимального варианта стратегии развития компании в относительных единицах, используя выражения:

– для основного критерия $K_i = M_i / 100$

– для дифференциального критерия $K_{ij} = M_{ij} / 100$

где K_i, K_{ij} – коэффициенты значимости основных и дифференциальных критериев i -й группы в относительных единицах;

M_i, M_{ij} – математическое ожидание значений коэффициентов значимости основных и дифференциальных критериев i -й группы в баллах.

100 – базовая величина в баллах для оценки коэффициентов значимости в группах, а также дифференциальных критериев в каждой подгруппе. Если показатель будет равен 0 – это укажет на наихудшее состояние в отрасли, если 1, то на наилучшее.

Комплексная оценка конкурентоспособности может быть представлена в виде

формулы : $\mathcal{E}_x = \mathcal{E}_{\text{фин}} \cdot a_1 + \mathcal{E}_{\text{кл}} \cdot a_2 + \mathcal{E}_{\text{б.п}} \cdot a_3 + \mathcal{E}_{\text{о.р}} \cdot a_4 + \mathcal{E}_{\text{ин}} \cdot a_5 \rightarrow \max$,

при этом $\sum a_i = 1$ при $x \in [0; 1]$

Для того чтобы оценить конкурентоспособность «Евростиль» была использована классификация оценки конкурентоспособности, в основе которой находится метод, предложенный профессором Н.В. Варламовым:

Таблица 5 – Классификация оценки уровня эффективности внедрения стратегического плана развития компании

Уровень эффективности применения ССП	Значение интегрального критерия	Наименование уровня
1	0,96–1,0	Очень высокий
2	0,80–0,95	Высокий
3	0,60–0,79	Средний
4	<0,60	Низкий

При отборе компаний-конкурентов рассматриваемого сегмента оконного рынка использовались такие критерии, как количество ввода объектов и объем производственных работ⁸, а также размер девелоперского пакета. Для исследования были отобраны организации, существенно влияющие на развитие оконного рынка объектов Челябинской области:

1. ИП Коротаев В.А. «Евростиль». Оконный профиль Rehau Blitz имеет ширину 60 мм и 3 воздушные камеры или Rehau Deleit 70мм и 5 воздушных камер. Дополнительные камеры делают окна значительно теплее, что позволяет устанавливать окна из профиля Rehau Deleit в районах с повышенными требованиями по теплоизоляции.

Преимущества окон из профиля Rehau Blitz. Окна из профиля Rehau Blitz идеально подходят нашей климатической зоны, где низкие зимние температуры – не редкость. Их можно устанавливать и в районах с повышенными требованиями по теплоизоляции. Этот вид профиля имеет четыре воздушные камеры, что делает окна значительно теплее. Надежность конструкции обеспечивает специальное металлическое армирование профиля. Армирование в раме и створке профиля имеет Rehau Blitz П-образную форму. П-образная форма армирования минимизирует возможность образования «мостиков холода» в профиле оконных конструкций. Важно, что металлическое армирование отделено двумя воздушными камерами от внешней (уличной) стенки ПВХ-профиля, что исключает возможность промерзания окон, в отличие от популярных сейчас трехкамерных систем профилей, где металлическое армирование отделено только одной камерой от уличной стенки. Герметичность оконных конструкций из профиля Rehau Blitz обеспечивается двумя контурами уплотнения (с использованием двухлепесткового резинового уплотнителя). Современная система уплотнения окон из профиля Rehau Blitz защитит ваш дом от дождя и сквозняков.

Окна, созданные на системе профилей Rehau Deleit, являются окнами класса ЛЮКС. Они превосходят большую часть своих конкурентов по характеристикам теплоизоляции. Пятикамерная структура профиля, ширина 71 мм, ассиметричное расположение камер внутри профиля – все это выгодно отличает Rehau Deleit от

⁸ См.: Международные стандарты финансовой отчетности: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: ОМЕГА-Л, 2015. – 568с.

наиболее распространенных сейчас на рынке систем, имеющих, как правило, 4 камеры и ширину не более 60 миллиметров.

Оконные системы на основе профиля Rehau Delelit беспрецедентны по показателю энергосбережения. По результатам испытаний, проведенных ЦСКБ «Прогресс», окна, сделанные на основе профиля Rehau Delelit, отнесены к классу А1, что означает наивысший на сегодняшний день уровень энергоэффективности.

Преимущества окон из профиля Rehau Delelit. Окна, изготовленные из профиля Rehau Delelit, с использованием энергосберегающего стеклопакета (с i-стеклом), прошли испытания испытательного центра «ЦСКБ-Прогресс» и показали самые высокие результаты по энергосбережению. Параметр сопротивления теплопередаче такого окна оказался выше требований ГОСТ. Используя энергосберегающие окна из профиля Rehau Delelit и стеклопакета с i-стеклом, можно сэкономить на отоплении квартиры зимой и охлаждении ее летом.

Высокие показатели теплоизоляции и энергоэффективности окон из профиля Rehau Delelit достигается благодаря следующим факторам:

- 1) ширине профиля 71 мм;
 - 2) наличию 5 воздушных камер в профиле;
 - 3) для повышения энергосберегающих качеств рекомендуется устанавливать специальное энергосберегающее i-стекло.
- i-стекло – это стекло с многослойным напылением (в том числе из серебра), нанесенным в вакууме. Такое напыление не снижает прозрачности стекла, но значительно улучшает его свойства.
 - i-стекло отражает тепловые лучи внутрь помещения зимой, а летом, наоборот - препятствует проникновению тепла извне, сохраняя прохладу в помещении. В результате значительно снижаются расходы на отопление зимой и на кондиционирование помещений летом.

Окна, изготовленные из профиля Rehau Delelit, имеют оригинальный дизайн створки, с мягкими обтекаемыми внешними контурами «Softline» (т. е. створка перекрывает половину ширины рамы). Эта особенность делает окна более эстетичными и исключает возможность попадания атмосферных осадков в притвор оконной конструкции (выполняет функцию отлива), делает окна еще теплее. Оконные конструкции из профиля Rehau Delelit являются окнами класса ЛЮКС.

Помимо гарантийного обслуживания, специалисты компании «Евростиль» производят работы по ремонту любых конструкций из ПВХ различной сложности и любых фирм – производителей:

- 1) регулировка, ремонт оконной, дверной фурнитуры;
- 2) чистка, смазка уплотнителя в рамах, створках;
- 3) замена стеклопакетов всех типов;
- 4) замена и установка подоконников;
- 5) замена и установка откосов;
- 6) замена и установка отливов;
- 7) замена и установка уплотнителей;

- 8) герметизация отливов, подоконников, козырьков;
- 9) затирка трещин, царапин, сколов;
- 10) установка оконных ручек с замком;
- 11) изготовление и установка москитных сеток.

Немаловажным моментом при этом является отделка оконными откосами. Это необходимо чтобы:

- 1) защитить от механического воздействия монтажную пену;
- 2) исключить промерзание откоса.

2.ООО «Оптимa». Профили системы KBE, Goodwin, Alpenprof разработаны на основе лучших западных технологий с учётом российских климатических особенностей.

Профиль в этой компании расширяет понятие систем ПВХ. Благодаря комбинации этих профилей с «широкой рамой» (монтажная глубина 127 мм), система получает дополнительные преимущества:

- 1) более высокий коэффициент сопротивления теплопередаче;
- 2) уменьшение теплопотерь через края оконного проёма в стене.

Наряду с описанными выше преимуществами, KBE, Goodwin, Alpenprof обладают прочими достоинствами пластиковых окон, изготовленных из базовой системы ПВХ:

- 1) имеет классический изысканный вид;
- 2) не пропускает влагу, не промерзает;
- 3) обеспечивает высокую теплозащиту;
- 4) имеет срок службы несколько десятков лет;
- 5) является прекрасной защитой от ветра и шума (уровень шума снижается более чем в 2,5 раза по сравнению с обычными деревянными);
- 6) выдерживает температурные нагрузки от -50 до + 50°C;
- 7) полностью пожаробезопасно, поскольку в рецептуру входят антипирены, не поддерживающие горение;
- 8) экологически чистое, не имеющее никакого запаха, ведь наше производство не загрязняет окружающую среду и помогает сберечь леса, которые могли бы пойти на изготовление окон ПВХ.

3.ООО «УралОкно». Пластиковые окна класса «Стандарт» от компании «УралОкно» изготавливаются из профиля NOVOTEX⁹ и комплектуются надёжной фурнитурой ELEMENTIS.

Окна, изготовленные из профиля NOVOTEX оптимальны в соотношении цены и качества, доступны широкому кругу потребителей и часто используются при застройке объектов массового строительства.

Преимуществами профильных систем NOVOTEX:

- 1) глубина профиля 58 миллиметров;
- 2) оптимальная звуко-, влаго- и теплоизоляции.

⁹ См.: Зайцев, Д.Н. Организация производства импортозамещающей продукции как направление экономического развития региона / Д.Н. Зайцев // Экономикс. – 2015. – № 7. – С. 8 – 12.

Профиль отлично противостоит самым суровым морозам: не ломается, не изменяет геометрические формы, что позволяет окнам, произведённым из профиля NOVOTEX свободно открываться и закрываться; выдерживает большие нагрузки.

Наличие штапика, выполненного с европазом, а это позволяет изготавливать окна, в которых одна створка будет исключительно поворотной, а вторая поворотно-откидная. Для увеличения величины статической устойчивости в широкую камеру профиля вставляется армирующий профиль из оцинкованной стали, толщиной 1,5 мм, таким образом, обеспечивается максимальная прочность конструкции.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика цены и качества

Фирмы	Цена	Качество
ИП Кортаев «Евростиль»	высокая	высокое
ООО «Оптима»	средняя	среднее
ООО «УралОкно»	низкая	низкое

Из (таблицы 6) видно, что «Евростиль» предлагает товары высокого качества по высоким ценам, ООО «Оптима» предлагает товары среднего качества по средним ценам, ООО «УралОкно» предлагает товары низкого качества по низким ценам¹⁰.

Рынок пластиковых окон в г.Челябинск представлен на примере трех компаний. Объем и динамику рынка рассмотрим в (таблице 7).

Таблица 7 – Объем рынка ПВХ - профиля в г.Челябинск

Фирмы	млн.руб.		
	2015г.	2016г.	2017г.
ИП Кортаев «Евростиль»	1 500 000	1 700 000	1 900 000
ООО «Оптима»	1 400 000	1 600 000	1 700 000
ООО «УралОкно»	1 300 000	1 400 000	1 500 000

Компания «Евростиль» занимает 1 место на рынке по объему продаж. Второе место занимает компания ООО «Оптима». Третье место занимает ООО «УралОкно». (Рисунок 3)

¹⁰ См.: Дынникова, О.Л., Сосунов К.Д. Экономическая безопасность: перспективы и анализ / О.Л. Дынникова, К.Д. Сосунов // Эксперт. – 2014. – № 45 (351) – С. 21-23.

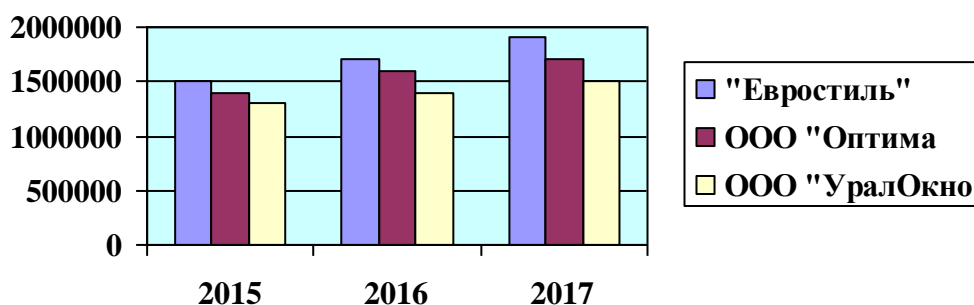


Рисунок 3 – Объем и динамика рынка ПВХ - профиля в г. Челябинск.

По результатам наглядно видно, что объем «Евростиль» увеличился в среднем с 2015-2017 гг. на 1,7 раза. Объем ООО «Оптима» увеличился с 2015-2017 гг. на 1,6 раза. Объем ООО «УралОкно» увеличился в среднем с 2015-2017 гг. на 1,4 раза.

Ценообразование - важнейший элемент маркетинговой политики. На принятие решения о цене товара (о наценке, скидках - в данном случае) оказывает прямое воздействие:

- 1) величина спроса на данный товар, и степень его продолжительности;
- 2) наличие и характер конкурентов на рынке;
- 3) перспективы роста продаж;
- 4) связь между ценой и объемами продаж;
- 5) степень влияния на рынок государства;
- 6) суммы издержек обращения.

Выжить в сегодняшних условиях сможет только тот, кто будет торговать товаром по конкурентным ценам (Рисунок 4)

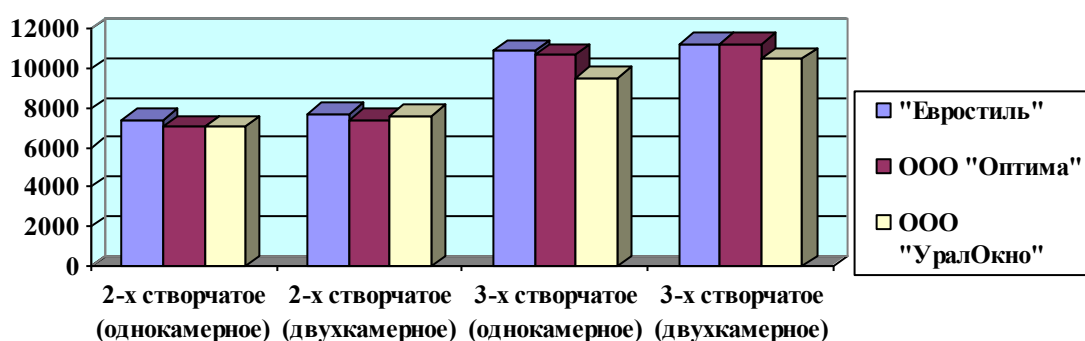


Рисунок 4 – Динамика цен на рынке ПВХ – профиля

Их полученных результатов можно отметить, что самые высокие цены и высокие объемы продаж у компании «Евростиль», средние цены и средние объемы продаж у компании ООО «Оптима» и самые низкие цены и объемы продаж у компании ООО «УралОкно».

Важным направлением маркетингового анализа является анализ конкурентной позиции предприятия (организации). Под конкурентоспособностью организации понимается ее способность приносить прибыль на вложенный капитал в

краткосрочном периоде или превышение прибыльности в краткосрочном периоде по сравнению со среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса.

Определение положения конкурентов на рынке осуществляется с помощью инструмента (метода) – карты стратегических групп.

Стратегическая группа – это совокупность конкурирующих компаний с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке либо объединенных следующими признаками: ассортиментом, соотношением цена/качество, каналами распространения продукции, целевыми аудиториями и методами их привлечения, применяемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки (см. таблицу 8)

Таблица 8 – Критерии дифференциации компаний в отрасли.

Критерии	«Евростиль»	ООО «Оптима»	ООО «УралОкно»
Уровень цены/качества	высокий	средний	низкий
Географический масштаб деятельности	городской	городской	городской
Ассортимент продукции	средний	средний	узкий
Спектр предлагаемых услуг	средний	низкий	средний

Из (таблицы 8) видно, что каждая компания находится в разных стратегических группах, так как равно удалены друг от друга, следовательно, они не являются конкурентами друг другу (см. Таблицу 9).

Таблица 9 – Оценка конкурентной силы компаний

Ключевые факторы успеха	Вес	ИП Коротаев «Евростиль»	ООО «Оптима»	ООО «УралОкно»
Качество и характеристика товара	0,2	8/1,6	7/1,4	6/1,2
Имидж	0,2	8/1,6	8/1,6	7/1,4
Производственные возможности	0,2	10/2	8/1,6	7/1,4

Окончание таблицы 9

Ключевые факторы успеха	Вес	ИП Коротаяев «Евростиль»	ООО «Оптима»	ООО «УралОкно»
Использование технологий	0,05	7/0,35	7/0,35	7/0,35
Инновационные возможности	0,05	8/0,40	8/0,40	8/0,40
Финансовое положение	0,15	10/1,5	8/1,2	7/1,05
Обслуживание клиентов	0,15	8/1,2	7/1,05	7/1,05
Сумма весов	0,15	-	-	-
Общая взвешенная оценка	1,0	8,65	7,6	6,85

Шкала оценок: 10 – очень хорошо; 1 – очень плохо.

Для сравнения компаний составим диаграмму по общей взвешенной оценке (рисунок 5)

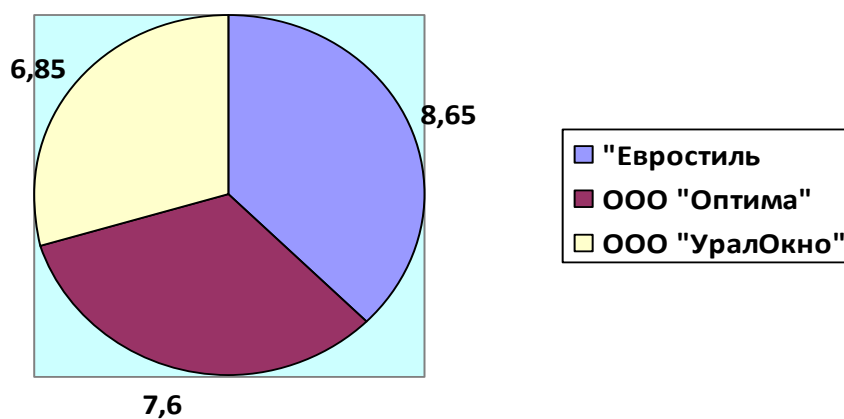


Рисунок 5 – Общая взвешенная оценка трех компаний.

По результатам лидером оказалась компания ИП Коротаев В.А. «Евростиль», которая занимает наиболее сильное положение на рынке, вторую позицию занимает компания ООО «Оптима», третью позицию занимает компания ООО «УралОкно». Для укрепления конкурентной позиции ООО «Оптима», необходимо за счет реализации инновационного потенциала значительно улучшить обслуживание клиентов, поддерживая качество товара и имиджа на высоком уровне. Для укрепления конкурентной позиции ООО «УралОкно», необходимо за счет инновационных возможностей значительно повысить производственные и финансовые возможности, улучшить обслуживание клиентов, качество товара, что приведет к повышению имиджа компании¹¹.

Также для полноценного анализа текущей конкурентоспособности исследуемой организации была применена матрица БКГ.

Таблица 10 – Матрица БКГ

<p>Звезда Производство конструкций ПВХ развивается в регионе и по всей стране в целом, что свидетельствует о росте прибыльности</p>	<p>Вопросительный знак Перспективы нового направления: 1. Инвестирование рекламы организации 2. Приобретение необходимых для осуществления производства программ («СуперОкна2007», «Консультант +», «1С») 3. Вложение денег на приобретение необходимых материалов и в развитие существующего производства. 4. Участие в тендерах для получения новой клиентской базы.</p>
<p>Дойные коровы «Евростиль» осуществляет производственную деятельность уже более 17 лет. Но за этот небольшой срок успело зарекомендовать себя в качестве профессионального и надежного партнера. Большая часть его дохода приходится именно на производственную и проектную деятельность, обладающую довольно обширной наработанной клиентской базой с постоянными заказами.</p>	<p>Собаки Появление более сильных организаций-конкурентов и кризис в стране могут стать серьезной проблемой для «Евростиль» и привести к спаду его деятельности.</p>

Таким образом, полученные результаты произведенного анализа текущей конкурентоспособности «Евростиль» свидетельствуют об устойчивых конкурентных позициях данной организации, с наличием в ее текущей стратегии управления некоторых недостатков, которые указывают на необходимость ее корректировки.

¹¹ См.: Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 237с.

3 ОПТИМИЗАЦИЯ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИП Коротаев В.А. «Евростиль»

3.1 Стратегическое планирование усиления конкурентных позиций «Евростиль»

Каждая оконная компания уникальна, т. к. решение поставленных перед ней задачи обусловлено ее потенциалом и положением на рынке, возможностями ее конкурентов, региональными особенностями и многими другими факторами. Именно поэтому стратегии развития «Евростиль» должна разрабатываться сугубо индивидуально.

В процессе проведения исследования в рамках данной работы, было выявлено, что у оконных компаний относительно организации управления конкурентоспособностью существуют свои характерные черты:

- 1) данные субъекты хозяйственной деятельности – открытые системы, которые взаимодействуют с факторами внутренней и внешней среды;
- 2) их деятельность направлена на то, чтобы реализовать продукцию и услуги высокого качества, для того, чтобы клиент получил максимальное удовлетворение своих потребностей;
- 3) в процессе управления, такие организации быстро приспосабливаются к внешней среде, потому что рационально используют ситуационный подход;
- 4) источником прибавочной стоимости становится персонал оконных организаций, у которого есть навыки и умения, а также которому необходимо обеспечивать оптимальные условия для реализации его трудового потенциала;
- 5) данные организации приведённой отрасли ориентированы на мотивацию работников, повышение роли организационной культуры, оптимизацию руководящего стиля, и требуют разработки новых способов стратегического планирования и управления, которые бы учитывали изменения макросреды, технологий производства, требований оконного рынка.

Выявление таких особенностей позволило отобрать и упорядочить обстоятельства, которые оказывают существенное воздействие на разработку стратегического плана развития «Евростиль»:

Таблица 11 – Основные факторы, влияющие на разработку стратегического плана развития «Евростиль»

Основные факторы	
1. Факторы рынка	1.1. Уровень конкуренции на рынке 1.2. Тенденции реформирования числа конкурентов 1.3. Цикличность оконного рынка 1.4. Изменение цен на услуги и конструкции ПВХ 1.5. Стабильность поставок сырья и материалов 1.6. Доля рынка, которую занимает компания 1.7. Темпы инфляции в отрасли и стране 1.8. Уровень устойчивости законодательства и налоговой системы 1.9. Платежеспособность клиентов

Основные факторы	
	1.10. Популярность и репутация компании на рынке
2. Факторы маркетинга	2.1. Ассортимент товаров и услуг 2.2. Стратегия компании в области маркетинга 2.3. Рынок сбыта продукции и занимаемый сегмент рынка 2.4. Уровень качества товаров и услуг конкурентов 2.5. Возможность продвижения на новых рынках 2.6. Конкурентный потенциал компании и его преимущества 2.7. Наличие сильных конкурентов в отрасли 2.8. Предпочтения клиентов 2.9. Наличие и узнаваемость торговой марки компании
3. Производственно-технологические факторы	3.1. Обеспеченность основными и оборотными фондами 3.2. Уровень и структура затрат на производство 3.3. Доля прогрессивного оборудования и технологий 3.4. Доля заемных основных фондов 3.5. Динамика цен на сырье и материалы 3.6. Качество сырья и материалов 3.7. Обновление машин и оборудования 3.8. Степень использования производственных мощностей 3.9. Уровень изношенности оборудования 3.10. Степень использования современных технологий
4. Финансовые факторы	4.1. Скорость платежного оборота 4.2. Активность фондового рынка 4.3. Наличие надежных экономических связей с контрагентами 4.4. Структура активов и степень их ликвидности 4.5. Доля заемного капитала 4.6. Доля дебиторской/кредиторской задолженности 4.7. Стоимость капитала 4.8. Наличие системы бюджетирования ресурсов 4.9. Достижение ожидаемой прибыли по реализованным проектам 4.10. Конъюнктура рынка ценных бумаг и валютного рынка 4.11. Рентабельность продаж 4.12. Инвестиционная привлекательность 4.13. Процентная ставка при получении кредита
5. Социальные факторы	5.1. Наличие социальных гарантий 5.2. Создание эффективных условий труда 5.3. Обучение персонала и повышение его

Основные факторы	
	квалификации 5.4. Развитие системы мотивации персонала 5.5. Уровень обеспеченности квалифицированными кадрами 5.6. Наличие производственных конфликтов 5.7. Количество нарушений техники безопасности труда и травм на производстве 5.8. Оплата труда у компаний-конкурентов 5.9. Коэффициент текучести кадров 5.10. Уровень заработной платы персонала, его квалификации
6. Организационные факторы	6.1. Структура управления 6.2. Доля затрат на управление 6.3. Адаптивность структуры управления и ее координация 6.4. Гибкость связей между подразделениями компании
7. Инновационные факторы	7.1. Освоение новых видов оконной продукции и услуг 7.2. Внедрение инновационных разработок и применение нано-технологий
8. Общеэкономические факторы	8.1. Количество изготовленных и проданных изделий 8.2. Количество отзывов со стороны потребителей
9. Экологические факторы	9.1. Наличие природных ресурсов 9.2. Здоровье населения 9.3. Экологическая ситуация в регионе 9.4. Применение экологичных материалов 9.5. Внедрение системы управления охраной окружающей среды

Исходя из вышеперечисленных факторов, уже можно разработать план стратегического развития «Евростиль», но здесь необходимо учитывать и другие факторы, такие как факторы макро- и микросреды.

На последовательность действий по созданию стратегии развития «Евростиль» также влияет ряд факторов макро- и микросреды:

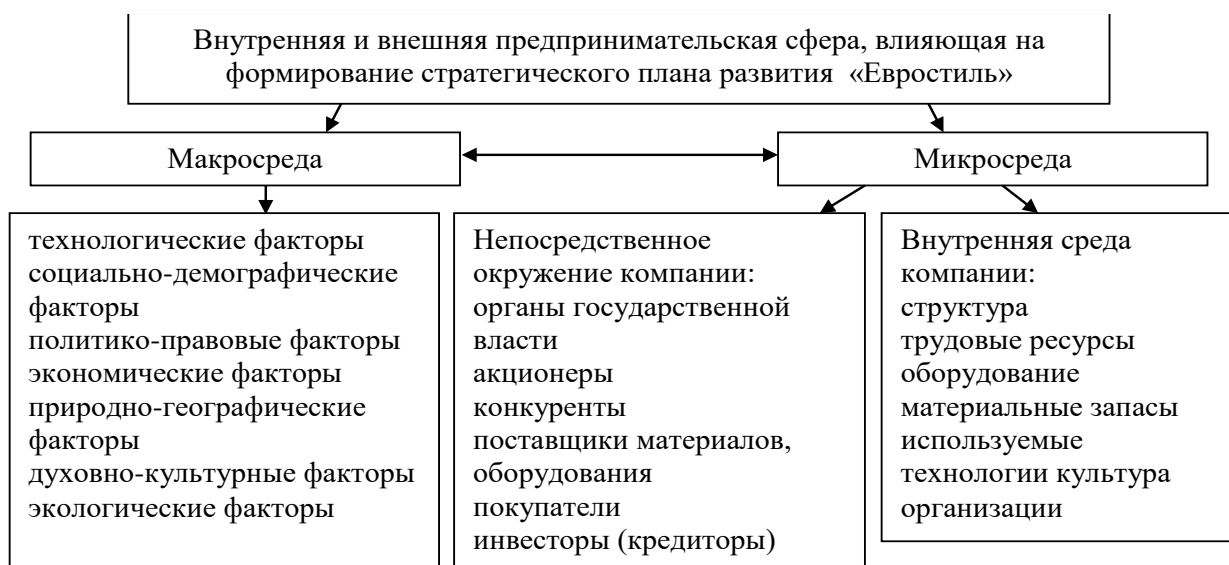


Рисунок 6 – Факторы макро- и микросреды, влияющие на деятельность «Евростиль»

Думаю, что указанные выше факторы, оказывают непосредственное влияние на выбор плана стратегического развития. Учитывая своеобразие оконного производства, они в полном объеме охватывают все процессы, сложные взаимоотношения участников данной деятельности, а также процессы жизнедеятельности компании.

С целью создания стратегического плана управления конкурентоспособностью «Евростиль» определены и сгруппированы основные стратегические цели:

Таблица 12 – Стратегические цели развития «Евростиль»

Наименование раздела	Стратегические цели
Финансы	Расширение структуры деятельности Увеличение дохода Сокращение издержек и увеличение производительности Повышение рентабельности оконной продукции Уменьшение себестоимости оконной продукции Увеличение доли занимаемого рынка в целевом сегменте Привлечение инвестиций
Клиенты	Уменьшение количества рекламаций оконной продукции Повышение имиджа организации Повышение устойчивой мотивации клиентов Повышение степени удовлетворенности клиентов Увеличение числа клиентов посредством внедрения оконной продукции более высокого качества, чем у конкурентов
Внутренние бизнес-	Стабильность основных строительно-технологических, обеспечивающих процессов и процессов управления

Окончание таблицы 12

Наименование раздела	Стратегические цели
процессы	Узнаваемость торговой марки
Обучение и рост персонала	Увеличение доли высококвалифицированных кадров Минимизация текучести кадров Повышение удовлетворенности сотрудников условиями труда Создание мотивации труда персонала
Инновации	Внедрение новых средств, технологий и предметов труда Реализация новых видов оконной продукции Внедрение nano-технологий и инновационных разработок

После того, как мы определили и сгруппировали основные цели, можно приступить к разработке структурной схемы нашего стратегического плана развития исследуемой организации. Структурная схема показывает план организации, нацеленный на укрепление конкурентных преимуществ, имиджа и рейтинга и защиту собственных передовых технологий.

Структурная схема разработки стратегического плана развития исследуемой организации, нацеленного на перспективу укрепления ее конкурентных преимуществ, имиджа и рейтинга, защиты собственных передовых технологий, представлена на рисунке 7:

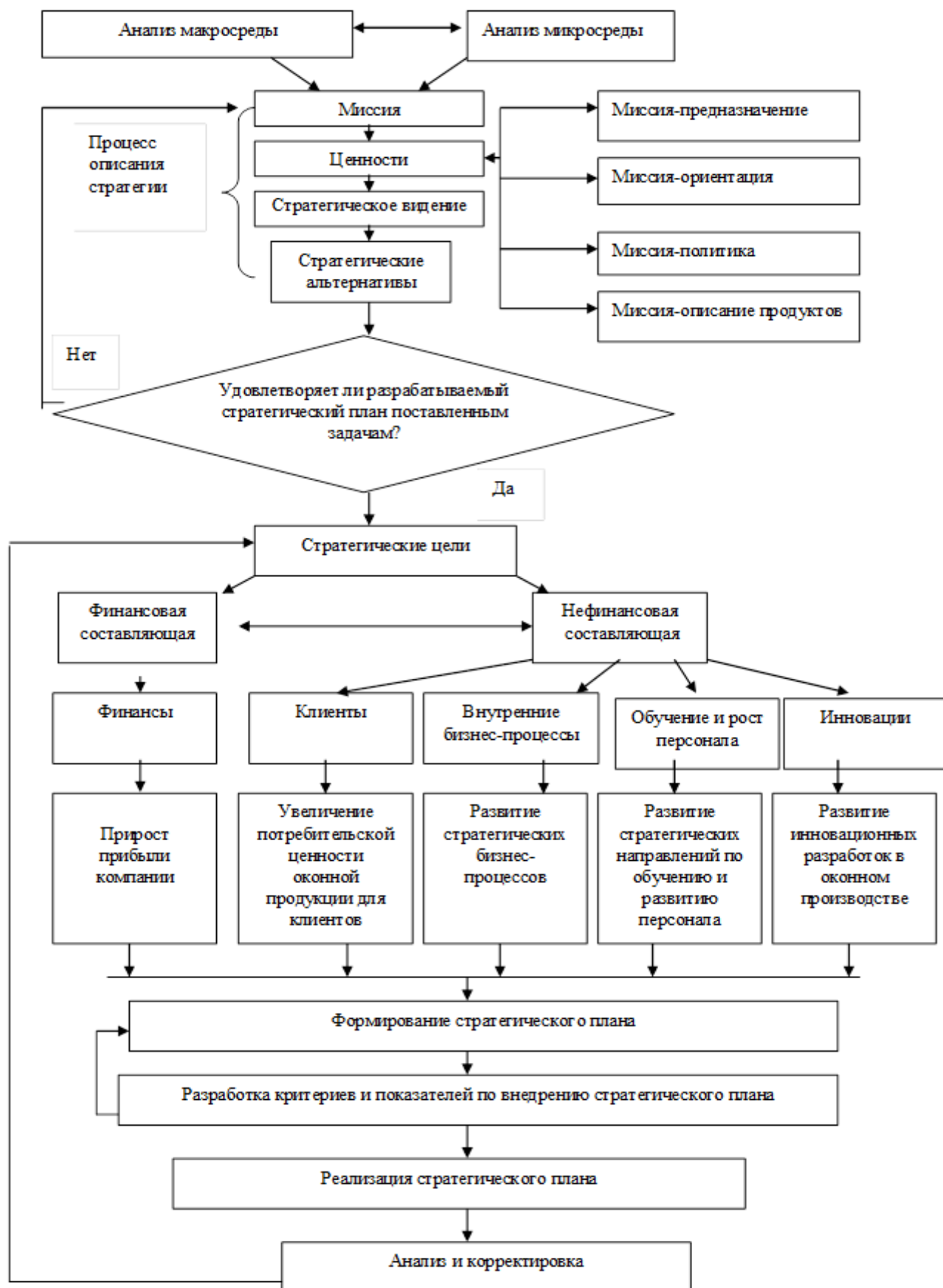


Рисунок 7 – Структурная схема разработки и реализации стратегического плана развития «Евростиль»

Из схемы видно, что под миссией-предназначением понимается конкретное представление и определение вида деятельности, характера продукции, услуг и круг их потребностей; миссия-ориентация представляет собой развернутое изложение системы ценностей, создающее обобщенное представление о деятельности фирмы, ее отношении с потребителями и партнерами; миссия-политика – это видение будущего состояния организации; миссия-описание продуктов – изделия и рыночное определение бизнеса организации.

Стратегическая карта развития «Евростиль» позволит наглядно отразить взаимосвязи между выбранными стратегическими целями, сформировать у руководителей понимание значения проделанной работы, соответствующих им целей и зависимостей. Полагаю, именно она сформирует единое понимание стратегии организации, объяснит значение показателей и решений управления, а также будет содействовать внутрикорпоративному сотрудничеству на всех уровнях управления.

Стратегическая карта представляет собой форму, отражающую отдельно взятые стратегические цели и причинно-следственные связи между ними на нескольких уровнях в зависимости от ключевых аспектов деятельности: первый уровень – перспектива «Финансы», второй – перспектива «Клиенты», третий – перспектива «Внутренние бизнес-процессы», четвертый – перспектива «Обучение и рост».

Взаимосвязи между целями как внутри одной перспективы, так и между ними носят логический, а также причинно-следственный характер. Структура стратегической карты способна показать цели различных заинтересованных сторон, а также сформировать представление о способе реализации стратегического управления компанией.

Стратегическая карта развития «Евростиль» представлена на рисунке 8.

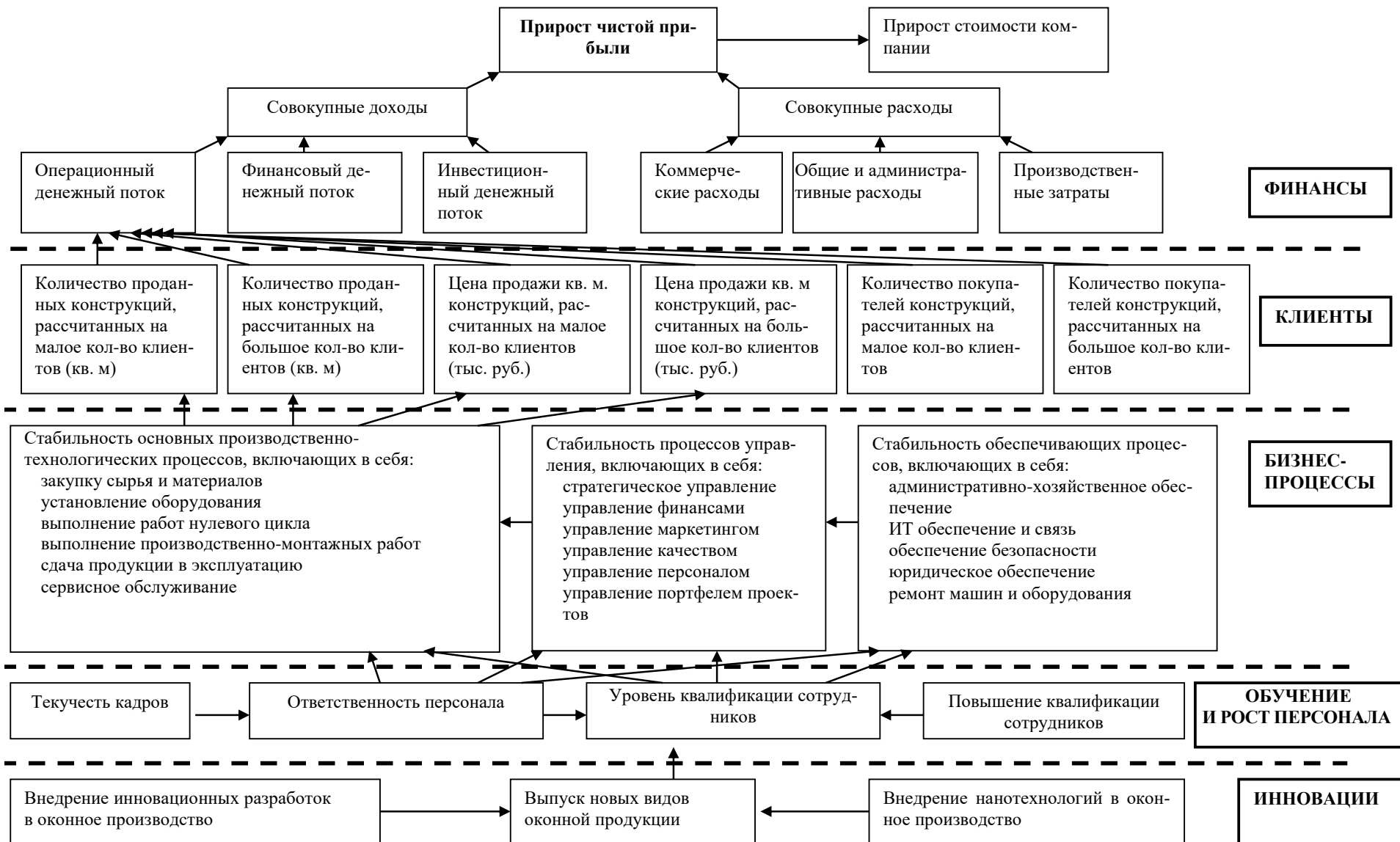


Рисунок 8 – Карта стратегического развития «Евростиль»

Сильная конкуренция в оконной отрасли, особенно в сфере реализации изделий, требует от «Евростиль» применения новейших технологий, которые будут нацелены на повышение экологичности и комфортности изделий, использование энергосберегающих технологий, сокращение сроков производства, снижение затрат и повышение эффективности деятельности в целом. Именно данный подход был заложен в основу разработки стратегических альтернатив развития исследуемой компании.

Таблица 12 – Стратегические альтернативы развития «Евростиль»

Раздел стратегической карты	Задача	Основные показатели	Стратегические направления развития строительной компании
Финансы	Максимизация прибыли	Увеличение чистой прибыли компании	Мобилизация внутренних ресурсов. Снижение себестоимости продукции. Рациональное распределение и использование прибыли. Ускорение оборачиваемости оборотных средств. Рациональное использование капитала предприятия.
Клиенты	Повышение удовлетворенности клиентов	Увеличение количества покупателей конструкций для объектов, рассчитанных на малое и крупное поголовье	Развитие маркетинговых коммуникаций. Совершенствование системы продвижения оконной продукции. Повышение качества производства Использование экологичных материалов и энергосберегающих технологий
Бизнес-процессы	Повышение качества бизнес-процессов	Расширение производственной деятельности	Ускорение темпов и увеличение объемов производительности за счет внедрения новых технологий, конструкций, материалов
Обучение и рост персонала	Повышение уровня квалификации и сотрудников	Увеличение количества высококвалифицированных специалистов	Развитие системы профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников. Разработка гибкой системы материального и

Окончание таблицы 12

Раздел стратегической карты	Задача	Основные показатели	Стратегические направления развития строительной компании
			нематериального стимулирования.
Инновации	Внедрение инноваций в деятельность компании	Выпуск новых видов оконной продукции	Внедрение (приобретение) новых средств труда Внедрение новых предметов труда (улучшение структуры и качества материалов, конструкций и изделий) Внедрение новых технологий В производство (улучшение структуры и качества материалов, конструкций и изделий)

Планирование возможных вариантов развития стратегий управления конкурентоспособностью «Евростиль» также осуществлялось с применением современных тенденций развития оконной сферы.

Таблица 13 – Сравнение стратегических альтернатив укрепления конкурентных позиций «Евростиль»

Аспекты деятельности строительной компании	Вариант 1		Вариант 2	
	Комплексная оценка отдельных процессов	Значение с учетом коэффициента значимости	Комплексная оценка отдельных процессов	Значение с учетом коэффициента значимости
Финансы	1	0,29	1	0,29
Клиенты	0,9	0,23	0,9	0,23
Бизнес-процессы	0,8	0,16	0,9	0,18
Обучение и рост персонала	0,6	0,1	0,7	0,11
Инновации	0,5	0,05	0,7	0,06
Интегральный показатель	$I_1 = 0,83 < I_2 = 0,87$			

Отталкиваясь от сопоставления двух вариантов стратегии в соответствии с представленной методикой можно сделать вывод о том, что инновационное направление развития является наиболее предпочтительным.

Таким образом, предложенный и описанный выше метод позволит руководству «Евростиль» в полном объеме проанализировать все факторы, влияющие на выбор направления развития данной компании, способствующий обеспечению ее сильных конкурентных позиций на занимаемом рынке.

3.2 Тактика повышения конкурентоспособности «Евростиль»

Как свидетельствует практика предпринимательской деятельности, наиболее перспективны в экономике те компании, которые могут создать наилучшую систему адаптации к нестабильной экономической среде, способную обеспечить достаточную для существования и развития эффективность и устойчивость.

«Евростиль» представляет собой организацию, которая выполняет работы в замкнутом цикле: закупка сырья и материалов – производство конструкций – контроль ОТК – ввод продукции в эксплуатацию – реализация продукта. Интересы данной компании сосредоточены в производстве конструкций ПВХ, в связи с чем ей приходится решать сложные задачи проектирования, управления производством. И для их успешного выполнения компания должна использовать современные средства управления, специальные компьютерные программы и информационные технологии.

Сложные средства управления предполагают, что управленческий персонал организации обладает не только опытом работы в данной сфере, но и знанием современных технологий управления производственными процессами. Эти требования способны сделать из исследуемой компании мощный производственный комплекс, аналогов которому в современной экономике будет трудно найти. В результате «Евростиль» будет применять новую модель управления, на основании которой можно решать сложные задачи, выдвигаемые тенденциями современного развития оконной сферы.

Такая модель управления, реализованная в «Евростиль», будет представлять собой концепцию стратегического управления компанией, применение которой позволит ей не только успешно решать текущие задачи, но и разрабатывать стратегию собственного развития с учётом появления возможных рисков нестабильного окружения. При этом «Евростиль» должно принимать во внимание изменения окружающей среды и человеческого поведения. Для успешной деятельности оно должно учитывать новые запросы и требования потребителей, достижения науки и техники, а также многие другие моменты.

Кроме того, «Евростиль» необходимо соблюдать требования, диктуемые экологией в отношении самого производственного процесса. Решая задачи в процессе проектирования, производства и реализации объектов, оно должно обеспечить рациональное природопользование и защиту окружающей среды на протяжении всей данной производственной цепи.

Для того, чтобы сократить период производства продукта и при этом сделать их максимально безопасными и современными, исследуемая организация должна активно использовать в своей деятельности новые технологии и материалы, а также современную высокопроизводительную технику.

При выполнении работ «Евростиль» должно обеспечить развитие оптимальных производственных связей, в результате которых решались бы не только частные задачи всех участников производства, но и компании в целом. Оно должно учесть и возможные сбои в поставках, и неблагоприятные погодные условия, а также другие факторы, которые могут помешать успешному производству и доставке продукта, обеспечивая при этом максимальную устойчивость производственных связей.

Таким образом, перед «Евростиль» вырастает ряд сложных задач, для решения которых необходим учет комплекса факторов и анализирование значительных массивов информации.

Кроме того, обеспечение деятельности «Евростиль» невозможно без грамотных и квалифицированных кадров, способных принимать стратегические решения и ответственных за комплексное и качественное удовлетворение потребностей клиентов.

В соответствии с выбранными стратегиями были спроектированы следующие оптимальные функциональные маркетинговые стратегии развития исследуемой организации:

Таблица 14 – Приоритетные функциональные стратегии маркетинга «Евростиль»

Элементы маркетинга	Приоритетные стратегии	Основные направления реализации стратегии
Товар	Стратегия развития производственных объектов, рассчитанных на малое поголовье	Оптимизация проектов.
	Стратегия появления на рынке государственных заказов	Расширение перечня производственно-ремонтных услуг
	Стратегия внедрения инноваций	Реновация производственной техники
Цена	Стратегия премиальных цен	Высокий уровень цен для зрелых рынков
	Стратегия стимулирующего ценообразования	Средний уровень цен на новых рынках с целью их завоевания
	Стратегия гибких цен	Разработка гибкой системы скидок и надбавок к цене, использование механизмов корректировки цены

Элементы маркетинга	Приоритетные стратегии	Основные направления реализации стратегии
Сбыт	Стратегии интенсивного и интеграционного роста	Расширение методов, каналов сбыта
	Стратегия развития рынка	Проникновение в другие регионы страны, расширение зарубежной сбытовой сети, развитие фирменной торговой сети
	Стратегия обработки рынка	Механизмы усиления присутствия на имеющихся рынках
Продвижение	Стратегия Интернет-коммуникаций	Реклама предприятия в Интернете
	Стратегия применения PR-технологий	Создание положительного имиджа предприятия
	Стратегия маркетинга отношений	Создание и поддержка лояльности потребителей «Евростиль»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что важным аспектом деятельности исследуемой организации является поддержание устойчивых позиций на занимаемом ей рынке. Непременным методом организации управления конкурентоспособностью здесь является систематизация всех стратегических направлений. Также предлагается использовать маркетинговые методы, направленных на поддержание высоких конкурентоспособных позиций «Евростиль».

Выполненное исследование и полученные в ходе его проведения результаты позволяют сделать вывод о том, что формирование и обеспечение конкурентных преимуществ «Евростиль» должно осуществляться на основе миссии и целей деятельности данной организации, учитывающих всех значимых факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность данной организации.

Предложенные стратегические альтернативы развития «Евростиль» позволят максимизировать прибыль, повысить степень удовлетворенности клиентов, качество бизнес-процессов и уровень квалификации сотрудников, а также внедрить инновации в деятельность компании.

3.3 Оценка эффективности рекомендации по повышению конкурентоспособности «Евростиль».

В соответствии с выбранными стратегиями была выбрана следующая оптимальная маркетинговая стратегия развития исследуемой организации: стратегия интернет – коммуникаций.

Думаю, маркетинговые связи исследуемой организации в Интернете связаны как с разработкой, созданием, совершенствованием услуг, так и с их продвижением.

На основании выбранных стратегий, «Евростиль» нужно провести широкомасштабную реализацию коммуникативной политики. Этого можно добиться за счёт баннерной рекламы и последующего налаживания контактов с клиентами, что должно положительно сказаться как на работе сайта, так и в целом на работе предприятия.

Таким образом, решение проблемы основывается на том, что баннерная реклама – это один из самых надежных, распространенных и быстрых форм рекламы в Интернете. Именно она является не только самым эффективным и востребованным способом привлечения посетителей на Web-сайт и Web-сервер, но и формой имиджевой рекламы.

Баннерная реклама стала сравнительно недорогим средством повышения востребованности и популярности сайта для привлечения новых клиентов, и считается наиболее действенной в продвижении сайтов, что и предлагается использовать для «Евростиль». Данный подход позволит длительный срок поддерживать интерес посетителей сайта к предлагаемым услугам. При этом, клиент, получивший качественную услугу и тематическое общение, будет сам по себе носителем ценной и положительной информации, которая может оказаться полезной для коммуникативной политики «Евростиль».

Таблица 15 – Цены на размещение графического рекламного блока (баннера)

Положение банера	Описание банера	Стоимость (руб./месяц)
Левый верхний угол (под шапкой сайта)	на главной странице, статика, размер 250x100, 13.500 показов в месяц	6500
Правый верхний угол (в шапке сайта)	на всех страницах, статика, размер 468x30, 300.000 показов в месяц	12 500
Правый верхний угол (под шапкой сайта)	на главной странице, статика, размер 250x100, 13.500 показов в месяц	6500
Правый угол (посередине страницы)	на главной странице, статика, размер 250x100, 13.500 показов в месяц	5000
По центру страницы	на главной странице, статика, размер 420x100, 13.500 показов в месяц	8000
В нижней части (посередине страницы)	на главной странице, статика, размер 420x100, 13.500 показов в месяц	6000
Левый нижний угол	статика, на всех страницах, размер 468x60, 300.000 показов в месяц	4000








Для размещения рекламной информации об «Евростиль» был выбран баннер, расположенный в левом нижнем углу интернет-страницы, который сочетает в себе размещение на всех страницах сайта (300 тысяч показов в месяц), довольно крупный размер – 468x60, и что немало важно, низкую цену размещения.

Продвижение интернет-сайта - контекстная реклама на интернет-порталах. Контекстная реклама — вид размещения интернет-рекламы, в основе которой лежит принцип соответствия содержания рекламного материала контексту (содержанию) интернет-страницы, на которой размещается данный материал. При этом по характеру рекламный материал может быть тексто-графическим объявлением либо рекламным баннером. Обычно для определения контекста и отбора объявлений используется движок той или иной системы контекстной рекламы (сервиса контекстной рекламы).

Таким образом, контекстная реклама действует избирательно и отображается лишь тем посетителям интернет-страницы, сфера интересов которых совпадает/пересекается с тематикой рекламируемого товара либо услуги, а, следовательно, являются потенциальными клиентами рекламодателя.

Выделим основные рекламные площадки, представленные в таблице 16.






Таблица 16 – Основные рекламные площадки в Интернете и их посещаемость в первом полугодии 2018 года:

Площадка	Посетители	Просмотры
	814 345	5 009 856
	412 780	969 727
	372 353	2 298 330
	604 851	2 194 517
	336 615	1 495 278
	329 407	1 776 856
	285 689	1 855 384

Таким образом, наибольший интерес для размещения рекламы «Евростиль» представляет Yandex.ru.

Рассчитаем стоимость размещения информации о рекламно –полиграфических услугах в сети Интернет за месяц (таблица 17).

Таблица 17 – Затраты на Интернет-продвижение для «Евростиль» в сети Интернет

Рекламная площадка	Раздел	Место размещения	Формат	Размер	Цена, руб	Форма покупки	Объем размещения	Стоимость
	каталог	в списке	Flash-Gif	240 x 400	679	за 1000 показов	50 000	33 950 руб.
	каталог	в списке	текст	текст + фото	7906	месяц	1	7906 руб.
	каталог	в списке	текст	текст + фото	2500	месяц	6	12 500 руб.
	каталог	в списке	текст	текст + фото	20 250 ..	месяц	1	20 250 руб.
	личная страница: информация об услугах, новые объявления, новости	центр	текст	текст + фото	3000	месяц	1	3000 руб.

Представим бюджет рекламы «Евростиль»:

Таблица 18 – Бюджет рекламы «Евростиль», руб.

Статья расхода	Расчет	Сумма, руб.
Графический рекламный блок (баннер)	4000×12	48 000
Контекстная реклама в Яндекс	679×50	33 950
Итого:		81 950

Таким образом, бюджет рекламы «Евростиль» составит 81 950 руб.

Выручка на 2018 год до проведения проектных мероприятий составляет 29 232 000 млн. руб.

Предполагается, что реализация предложенных рекомендаций позволит увеличить выручку на – 20 %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации рекомендаций и только под их влиянием по формуле:

$$Пв = Врп + \left(Врп \times \frac{Прв}{100} \right)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Итак, планируемый показатель выручки будет равен:

$$Пв = 29232000 + \left(29232000 \times \frac{20}{100} \right) = 29232000 + 5846400 = 35078400 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп$$

где Э – экономический эффект от проведения рекламной кампании, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E} = (35078400 - 81950) - 29232000 = 5764450 \text{ руб.}$$

Эффективность затрат на реализацию предлагаемых мероприятий может быть определена с помощью показателя рентабельности:

$$P = \frac{\mathcal{E}}{Зр} \times 100$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = \frac{5764450}{81950} \times 100\% = 70,341\%$$

Представим показатели эффективности проекта:

Таблица 19 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Планируемый показатель выручки, руб	35 078 400
Экономический эффект, руб	5 764 450
Рентабельность, %	70,341

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия увеличили товарооборот на 5 764 450 млн.руб.

Анализируя наши вычисления и видя экономический эффект мы можем сделать прогноз на 2019г.предприятия «Евростиль»



Рисунок 9 – Прогноз выручки «Евростиль» на 2019г.

Из рисунка видно, что до применяемых мероприятий выручка была меньше, после того как были произведены определённые мероприятия выручка выросла на 20% и дальше будет расти, если будут соблюдаться рекомендации, а также введены ещё более эффективные медоты.

В дальнейшем «Евростиль» стоит обратить внимание на другие эффективные методы продвижения услуг с помощью партнерского маркетинга.

Е-mail маркетинг. Если есть возможность получения имен пользователей веб-сайта (такой метод называется двухстраничным маркетингом и выглядит как страница с рекламой услуг, с просьбой посетителям оставить свои контактные данные), то можно начинать предлагать услуги. Периодически поддерживая

контакты с посетителями сайта, попавшими в этот список, можно им предлагать различные услуги, похожие на те, которые они приобрели в первый раз, побывав на сайте. Таким способом можно получить стабильный поток доходов.

Блоггинг. Создание блога в сети Instagram, рассказывающего о предприятии в целом, показывающего фото или видео станков, материалов, на которых работает организация, а также работу компетентных сотрудников и налаженность системы отгрузки. Быстрые ответы на интересующие вопросы, даст возможность получить тех подписчиков, которые заинтересуются содержанием блога. Особенность этого способа ведения маркетинга заключается в том, что первый контакт с пользователем происходит по его инициативе, причем очень часто без реакции на рекламные объявления.

Далее все зависит от менеджера, которому стоит развивать отношения с потенциальным покупателем услуг, заполучить его доверие и убедить сделать новую покупку или воспользоваться услугами предприятия. Комментарии таких пользователей имеют большой вес, поэтому стоит уделить усилия тому, чтобы эти комментарии несли положительный отзыв, а не критику.

Маркетинг статьями. Маркетинг статьями - еще один из способов передачи информации до потенциальных покупателей услуг, который сможет привлечь пользователей на необходимый сайт. Рассылка статей по интернет-каталогам позволит распространить этот контент по Сети. Другое преимущество такого вида маркетинга состоит в том, что публикация статей на ресурсах, имеющих достаточно высокий рейтинг в поисковых системах, автоматически увеличивает популярность таких статей. Этот способ требует определенных, но в то же время оправданных усилий, ведь статья может циркулировать по интернету достаточно продолжительный период времени.

Применение любого из перечисленных способов для продвижения бизнеса с помощью интернет-маркетинга поможет «Евростиль» успешно реализовать услуги за счет способности фирмы поддерживать внимание к услугам. Правильно построенный маркетинг в интернете не отнимет много времени для достижения требуемого уровня. Если удастся сохранить внимание пользователей, то руководство фирмы вскоре поймет, почему именно интернет-маркетинг позиционируется как оптимальный вариант активации бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность – это способность предприятия выделить свои преимущества и сделать их уникальными.

Конкурентоспособность обуславливает достижение качественно нового уровня развития производительных сил, отвечающих требованиям современности, что предполагает формирование нового технологического уклада в развитии средств производства, достижение иного качества трудовых ресурсов, становление новой модели менеджмента.

Проблемы повышения конкурентоспособности связаны с адекватной методологией управления, которая должна обеспечивать единство используемых механизмов системы управления на всех этапах жизненного цикла организации.

Производство конструкций ПВХ – это сложный производственный процесс, в котором принимают участие большое количество различных партнеров: проектно-изыскательские, научно-исследовательские, производственные и монтажные организации, заводы-изготовители основного технологического оборудования, поставщики производственно-монтажного оборудования и материалов, банки и другие субъекты экономики, чей капитал, тем или иным образом участвует в производстве конструкций.

Кооперирование связей в производственном процессе осуществляется как в сфере поставок и услуг, так и в области производства, т. е. непосредственно на объекте путем разделения единого технологического процесса на составные взаимосвязанные элементы, реализация которых производится различными исполнителями-субподрядчиками. Это требует согласования во времени, пространстве, по видам применяемых средств механизации, степени готовности отдельных элементов зданий и сооружений для продолжения работ другими исполнителями. Большое число организаций, сложность взаимосвязей требуют четкой организации и координации работы всех участников производственного процесса.

В ходе исследования, проведенного в рамках данной работы, стало очевидно, что эффективным инструментом выявления конкурентных преимуществ, разработки, реализации и изменения конкурентоспособной стратегии оконной организации выступает стратегический конкурентный анализ. Он предполагает анализ факторов внешней среды и анализ ресурсов и конкурентных возможностей самой компании, что позволяет повысить эффективность существующей стратегии, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании, конкурентоспособность по ценам и издержкам, устойчивость позиций по сравнению с конкурентами.

«Евростиль», оценка конкурентоспособности которого производилась в рамках данной работы, является одной из ведущих компаний Челябинска и Челябинской области производства конструкций из ПВХ-профиля. Анализ деятельности данной организации позволяет сделать вывод о ее финансово-устойчивом положении и прочной конкурентной позиции на занимаемом рынке. При этом важным направлением совершенствования конкурентоспособности

здесь должна стать разработка четко определенной стратегии компании.

Основной задачей стратегического планирования является формирование конкурентных преимуществ «Евростиль» на основе миссии и целей деятельности организации, учитывающих внешние и внутренние факторы среды. Необходимым методом управления конкурентоспособностью должен стать синтез всех стратегических направлений. В работе рекомендовано применение маркетинговых методов, направленных на поддержание конкурентоспособности.

В соответствии с предложенными стратегиями была выбрана следующая оптимальная маркетинговая стратегия развития исследуемой организации: стратегия интернет – коммуникаций, в которую входит:

- графический рекламный блок (баннер). Затраты составят 48 000 руб.;
- контекстная реклама в Яндекс. Затраты составят 33 950 руб.

На основании проведенных расчетов, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как данные затраты увеличили товарооборот на 5 764 450 руб.

БИЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агапова, Т.А. Макроэкономика: учебник / Т.А. Агапова, С.Ф. Серегина – М.: Юнити-Дана, 2014. – 539 с.
2. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: учебник / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Иванова – М.: Юнити, 2015. – 563 с.
3. Янковский, К.П. Управленческий учет: учебник / К.П. Янковский, И.Ф. Музсарь. – СПб: Питер, 2015. – 128 с.
4. Титов, В.В. Моделирование финансово-экономической деятельности и развития корпорации: уч. метод. пособие / В.В. Титов – Новосибирск, 2014. – 146 с.
5. Акофф, Р.А. Акофф о менеджменте / Р.А. Акофф – М.: ИНФРА-М, 2015. – 326 с.
6. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2015. – 415 с.
7. Производственный менеджмент: сборник научных трудов / под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой – Новосибирск: проблемы и решения, 2014. – 420 с.
8. Международные стандарты финансовой отчетности: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит» / под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: ОМЕГА-Л, 2015. – 568с.
9. Зайцев, Д.Н. Организация производства импортозамещающей продукции как направление экономического развития региона / Д.Н. Зайцев // Экономикс. – 2015. – № 7. – С. 8 – 12.
10. Дынникова, О.Л., Экономическая безопасность: перспективы и анализ / О.Л. Дынникова, К.Д. Сосунов // Эксперт. – 2014. – № 45 (351) – С. 21-23.
11. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. - 237с.
12. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг. Учебное пособие / О.Д. Андреева. – М.: Издательская группа Инфра.М – Норма, 1997.
13. Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде/ В.А. Баринов/ Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - № 6.
14. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом. Учебное пособие /Т.А. Бурцева – М.: Экономист, 2010.
15. Всероссийский центр изучения общественного мнения. – <http://wciom.ru/>
16. Геппорт, Т. Связи с клиентами – концепция и результаты нового эмпирического исследования / Т. Геппорт // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №6. - С. 73-80.
17. Горшенин, В.Ю. Стратегия маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности российских предприятий / В.Ю. Горшенин // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. №17. – СПб., 2012.
18. Гребнев, Е.Т., Анализ конкурентоспособности продукции / Е.Т. Гребнев, Д.Т. Новиков, А.Н. Захаров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 3.
19. Головин, И. Карта конкуренции / И.Головин // Практический маркетинг. –

2011. – № 5.
20. Дихтль, Е., Практический маркетинг: учеб. пособие / уер. с нем.; уод ред. И.С. Минко. – М.: Высш. шк., 1996. - 255 с.
 21. Дмитриев, М.Н. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учебник для студентов вузов /М.Н. Дмитриев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011Жемчугов А. Окна по-русски // Недвижимость/ Твой дом. – №7. – 2011.
 22. Исследование рынка ПВХ-окон. – <http://www.okna.bz>
 23. Кияшко, С. На рынке проросли деревянные рамы / С.Кияшко // Деловой Петербург. – №153. – 2012.
 24. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер // Экспресс-курс. – СПб: Питер, 2012.
 25. Кретов, И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практическое пособие / И.И. Кретов – М.: Экономистъ, 2010.
 26. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц – М.: Юрайт-М, 2001.
 27. Матанцев, А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга / А.Н. Матанцев – М.: Экономистъ, 2010.
 28. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова – М.: Юрист, 2002.
 29. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление фирмой: учебник / Н.К. Моисеева – М.: Финансы и статистика, 2001.
 30. Московский международный институт эконометрики информатики финансов и права. – <http://www.mifp.ru/>