Оценка и пути повышения конкурентоспособности

ООО «Нерехтский завод керамических материалов»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ……
1 Теоретико-методические основы оценки конкурентоспособности предприятия ……
1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия…….
1.2 Анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия
1.3 Анализ методик оценки конкурентоспособности организации……
2 Оценка конкурентоспособности ООО «НЗКМ»……
2.1 Анализ финансового состояния предприятия, внешней и внутренней среды, SWOT–анализ …….
2.2 Оценка конкурентоспособности продукции.....
2.3 Конкурентный анализ предприятия……
2.4 Оценка конкурентоспособности предприятия методом комплексного подхода …….
2.5 Оценка конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи Майкла Портера .....
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «НЗКМ».....
.3.1 Выбор общей стратегии конкуренции....
3.2 Разработка рекламной кампании...
3.3 Мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия....
3.4 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ …….

ВВЕДЕНИЕ

В основе экономического прогресса лежит повышение эффективности деятельности организаций. Важнейшим, качественным показателем, отражающим эффективность работы организаций в рыночных условиях, является уровень конкурентоспособности.

Экономика в Российской Федерации набирает всё большую силу. Вместе с ней набирает силу и конкуренция, как основной механизм регулирования хозяйственного процесса.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. В связи с этим, актуальность темы данной дипломной работы очевидна: для того, чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое состояние, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов.

В течение многих десятков лет в нашей стране, в условиях высокой монополизации производителей, регулятором производства продукции являлся не реальный спрос, а - производство и административно-командный механизм распределения, которые регулировали потребление, формировали потребности и выпуск показателей.

В этих условиях проблема конкурентоспособности предприятия и продукции, у производителей практически не вставала, а если и возникала, то решалась лишь в отношении той продукции, которая подлежала реализации на внешнем рыке.

С развитием рыночного механизма эта проблема в нашей стране, естественно, резко обострилась, и ее решение требовало от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров. В связи с этим в современной экономике главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия становится повышение конкурентоспособности для закрепления его позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Поэтому важное значение имеет такое направление маркетинговой деятельности предприятия как изучение конкурентов. Контроль за конкурентами позволит удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и бедующую стратегии. Это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Управление конкурентоспособностью организации представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на

формирование и обеспечение достижения целей по повышению конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность организации по структуре и содержанию представлена как взаимообусловленное единство двух составляющих: конкурентоспособности продукции и ресурсного потенциала организации.

Сущность конкурентоспособности организации - совокупность трудового и научно-производственного потенциала организации, способного создавать и производить продукцию определённого уровня конкурентоспособности.

Продукция при создании, производстве и эксплуатации проходит определённый жизненный цикл. Жизненный цикл изделия является качественной характеристикой свойства машин, это законченный период времени полного удовлетворения потребности в продукции данного конструктивного, технологического или другого назначения.

Жизненный цикл изделия формируется под влиянием ряда противоборствующих тенденций. С одной стороны, ускорение научно-технического прогресса и повышение конкурентоспособности товара по потреблению требует сокращения жизненного цикла высоких темпов обновления изделий. С другой стороны, интересы изготовителя требуют большей стабильности выпускаемой продукции. Выход из этого противоречия можно определить по критерию конкурентности продукции.

Сложность и многоаспектность, а так же разрозненность качественных характеристик конкурентоспособности в существующих определениях требуют уточнения понятия конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия или фирмы – это способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг.

Еще несколько десятилетий назад научная теория конкурентоспособности практически отсутствовала. Перелом внесли работы современного американского экономиста Майкла Портера и, прежде всего его концепция ценности товара для потребителя.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Нерехтский завод керамических материалов», далее ООО «НЗКМ».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы оценки конкурентоспособности организации, понятие и методы оценки конкурентоспособности, а так же факторы, влияющие на ее уровень;
- оценить конкурентоспособность ООО «НЗКМ» с помощью различных методов;
- провести общую оценку конкурентоспособности продукции ООО «НЗКМ»;
- выявить основные проблемы конкурентоспособности и предложить пути ее повышения в ООО «НЗКМ».

Объектом исследования является процесс оценки конкурентоспособности ООО «НЗКМ».

Информационной базой дипломной работы послужили материалы, нормативные акты, статистические материалы, методические разработки предприятия.

Дипломная работа обусловлена поставленными целями и задачами и состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы из ? источников и ? приложений. Общий объем работы ? страниц.

Методологические аспекты оценки конкурентоспособности организации нашли свое отражение в исследованиях отечественных и зарубежных ученых, таких как Абалкин Л.И., Аганбегян А.Г., Абрютина М.С., Ананькина С.В., Артеменко В.Г., Баканов М.И., Балабанов И.Т., Барнгольц СБ., Беллендир М.В., Белобородова В.А., Бухалков М.И., Вакуленко Т.Г., Горбунова ЛИ., Грачев А.В., Данилочкина Н.Г., Донцова Л.В., Герасименко Г.П., Герасимова В.Г., Ефимова О.В., Карлин Т.Р., Клейнер Г.Б., Ковалев А.И., Ковалев Л.П., Ковалев В.В., Ковбасюк М.Р., Крейнина М.Н., Лозовский Л.Ш. , Маркарьян Э.А., Минаев Э.С, Негашев Е.В., Никифорова Н.А., Николаева С.А., Патров, Рябцев В.Н., Сайфулин Р.С, Шеремет А.Д., и др., а также зарубежных - Г.Бирман, К.Бернар, С. Шмидт и М. Портер.

В первом разделе рассматриваются сущность конкурентоспособности, даются основные определения и понятия конкурентоспособности с различных точек зрения, систематизируются существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия, проводится анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия.

Во втором разделе при помощи различных методов оценки проводится анализ конкурентоспособности ООО «НЗКМ», а так же оценка конкурентоспособности продукции предприятия. Проводится финансовый анализ, а так же анализ внешней и внутренней среды предприятия.

В третьем разделе на основе проведенной оценки конкурентоспособности проводится выбор общей стратегии конкуренции ООО «НЗКМ» и предлагаются мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия в целом, а так же продукции ООО «НЗКМ».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность организаций – это проблема не только отечественной, но и мировой экономики. Как считает авторитетный американский ученый, член Комиссии по конкурентоспособности в промышленности при президенте США М.Портер, пока «не существует общепринятого определения конкурентоспособности. Для организаций конкурентоспособность означала возможность конкурировать на мировом рынке при наличии глобальной стратегии. Для многих конгрессменов конкурентоспособность означала положительный внешнеторговый баланс. Для некоторых экономистов конкурентоспособность означала низкие производственные затраты на единицу продукции, приведенные к обменному курсу. Единственное, на чем может основываться концепция конкурентоспособности на уровне страны, - это продуктивность использования ресурсов».

А так как категория «конкурентоспособность организации» является практически базовой ячейкой национальной конкурентоспособности в части экономической составляющей, то следует обратиться к ее определению. Экономисты всего мира дают разные определения конкурентоспособности (таблица 1).

Таблица 1- Определение конкурентоспособности

Автор	Определение	Комментарий
Экономисты исследовательской организации «European Management Forum» (г. Женева) [20, с. 75]	Конкурентоспособность организации - это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготовлять и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.	По сути, данную формулировку можно свести к следующему: конкурентоспособность организации – это способность изготовлять и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента. Такая формулировка ограничивает данную категорию одним свойством – способностью изготовлять и сбывать товар.
Российские	в качестве главной	

экономисты Э.Б.Фигурнов и Ю.Ю.Донец [20, с. 86]	составляющей конкурентоспособности организации рассматривается эффективность использования его производственного потенциала, то есть способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента	
Японский ученый Т.Конно [20, с. 40]	Конкурентоспособность организации рассматривается как совокупности характеристик, включающих в себя: 1) захваченную организациям долю рынка; 2) способность организации к производству, сбыту и развитию; 3) способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели.	
Экономист М.О.Ермолов [20, с. 82]	Конкурентоспособность организации – относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной	Такая трактовка сводит понятие конкурентоспособности организации к понятию конкурентоспособности продукции, в то время как конкурентоспособность организации и конкурентоспособность продукции соотносимы между собой как целое и часть. То есть конкурентоспособность

	потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	организации проявляется через конкурентоспособность продукции, так как сообщает ей определенные потребительские свойства.
Н.С.Яшин [20, с.85]	Конкурентоспособность организации – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции. А так как конкуренция организаций на мировом рынке принимает характер конкуренции самой продукции, то конкурентоспособность товара – это относительная характеристика конкретного проявления степени реализации потенциала самого организации и условий его функционирования.	
Профессор Р.А. Фатхутдинов [23, с.191].	Конкурентоспособность рассматривает как свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.	Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация,

		организацийа, регион, отрасль, любая макросреда, страна в целом
М. Эрлих и Дж. Хайн [20, с.76]	Конкурентоспособность - это способность страны или организации продавать свои товары.	
Л.П. Кураков [20, с.90].	Конкурентоспособность - уровень преимущества или отставания организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т. п. Конкурентоспособность - относительная характеристика товара, отражающая в объективной форме его отличия от товара конкурента как по степени удовлетворения одной и той же существенной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.	
Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф. [20, с.84]	Конкурентоспособность - «уровень предприятия» - является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов	

	этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики.	
Петров В. [20, с.84]	Конкурентоспособность - это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности.	
Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. [19, с.120]	Конкурентоспособность организации - это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям	

	рыночной конкуренции	
Иванова Е.А. [10, с.30]	Конкурентоспособность предприятия - это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени	

Необходимо рассмотреть отличия характеристик конкурентоспособности организации от аналогичной характеристики товара. Анализ современных концепций конкурентоспособности производителя показывает, что применительно к организации их, по крайней мере, два.

Так, В.Т.Денисов и Т.А.Сергиенко считают, что первое отличие в том, что конкурентоспособность организации применима к достаточно длительному промежутку времени, в то время как конкурентоспособность товара может же определяться в любой малый с экономической точки зрения промежуток времени (месяц, неделя, день). Это важное отличие связано с тем, что организация, как правило, занято выпуском разнообразных и обновляющихся изделий, поэтому для изменения существенных отличий от организаций-конкурентов на соответствующем товарном рынке должен пройти хотя бы один цикл обновления продукции, то есть выпуска на рынок новых товаров.

Второе принципиальное отличие заключается в том, что оценку деятельности организации дает не только потребитель, но и сам предприниматель. Предприниматель решает, выгодно ли для него в масштабах и условиях данной экономики заниматься производством определенного товара. Если в случае определения конкурентоспособности товара можно сказать, что потребителя совершенно не интересует, при каких

издержках выпущен товар, то в случае определения конкурентоспособности организации этого сказать уже нельзя.

Ермолов М.О. приводит отличие конкурентоспособности организации от конкурентоспособности продукции, которое он сформулировал как различие в периоде действия: конкурентоспособность организации носит долговременный характер, конкурентоспособность продукции – краткосрочный. Кроме этого, по его мнению, конкурентоспособность продукции может быть охарактеризована и оценена только через систему показателей, которые отражают сравнительные преимущества и недостатки потребительских, функциональных и стоимостных характеристик изделия, включая условия их доставки и эксплуатации. Сравнительные характеристики продукции определяются по отношению к таким же показателям аналогичной продукции другого организации с учетом их динамики до момента выхода продукции на рынок.

Таким образом, под конкуренцией понимают [11, с.142]:

- состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- состязательные, соперические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат;
- конкуренция есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которой при наличии, в принципе, равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая сторона;
- соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции.

Как экономическая категория конкуренция характеризуется предметом, в качестве которого выступает товар или услуга, посредством которых организации-соперники стремятся завоевать признание и деньги потребителя. Узкое понимание предмета конкуренции ведет к выявлению конкурентов, производящих товары-аналоги. В широком смысле это представляется в виде удовлетворения потребности. Данное понимание приводит к более широкому набору конкурентов - здесь действуют все те, кто так или иначе может удовлетворить данную потребность товаром, услугой или перевести ее в какую-то иную потребность [8, с.13].

В роли объекта конкуренции выступает потребитель и покупатель. Именно в этом качестве они имеют возможность сказать свое последнее и решающее слово на рынке.

Конкурентоспособность - показатель, интересующий как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью удовлетворяющей его потребностям с точки зрения качества и цены.

По мнению П.С. Завьялова, в процессе исследования конкурентоспособности как обобщенной экономической проблемы следует учитывать следующие факторы:

- необходима, прежде всего, количественная оценка экономических объектов, являющихся носителями свойства конкурентоспособности, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер;
- универсальное общепринятое понятие конкурентоспособности отсутствует;
- к числу основных параметров, которые определяют уровень конкурентоспособности, относятся многослойность, относительность и конкретность;
- конкурентоспособность определяется с использованием результатов сопоставлений как организаций, так и их продуктов;
- сопоставление экономических объектов в процессе сравнительного анализа конкурентоспособности должно удовлетворять требованиям полноты и корректности [17, с.77].

Фаминский И., отмечая дефицит работ по проблемам конкурентоспособности, методологическим и методическим подходам к анализу этой проблемы, выделяет существенные, на его взгляд, вопросы, связанные с термином "конкурентоспособность":

- многовариантность, которая приводит к тому, что ряд исследователей под конкурентоспособностью понимают лишь некоторые технические характеристики продукции, организации или отрасли;
- относительность, которая проявляется в том, что конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособен на других;
- различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях: на уровне товара, организации, отрасли и, наконец, уровне национальной экономики в целом [17, с.68].

Конкурентоспособность - это величина, состоящая из нескольких слагаемых факторов: качество, цена, послепродажный сервис, маркетинг [17, с.37]. Следует отметить, что одни факторы определяют (составляют) конкурентоспособность продукции и непосредственно влияют на ее изменение, другие - обеспечивают конкурентоспособность продукции.

Однако в этих и многих других концепциях понятие конкурентоспособности практически не связывается с регионом, хотя рейтинговые оценки по отдельным показателям распространены довольно-таки широко.

Рассмотрим понятие конкурентоспособности продукции (товаров и услуг).

Главным признаком в области конкурентоспособности объектов служит объект оценки конкурентоспособности:

- продукция (товары, услуги);
- организация;
- отрасль;

- страна.

Конкурентоспособность продукции - это способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогом-конкурентом.

В этом определении заложены три отличительных признака: 1) пространство - конкретный рынок (страна, сегмент рынка); 2) период - фиксированный отрезок времени; 3) познаваемость в сравнении. Поэтому оценка конкурентоспособности предполагает сравнение конкретной продукции с аналогом в системе "время - пространство".

Оценкой конкурентоспособности товаров и услуг занимаются различные субъекты рынка: изготовители, услугодатели, продавцы. Как отмечалось выше, в итоге она является прерогативой потребителя. Из ряда аналогов он выбирает товар (услугу), который больше соответствует его потребностям. Поэтому можно согласится и с таким вариантом: конкурентоспособность товара показывает степень притягательности для совершающего реальную покупку потребителя [9, с.65].

Для универсальности приведенного определения конкурентоспособности с позиции субъекта хозяйственной деятельности в него следует включить признак, который не интересует потребителя, но является решающим для изготовителя (услугодателя, продавца) - коммерческий успех на рынке. Речь идет о таком критерии, как доход. Коммерческий успех имеет место при превышении доходов над издержками, т. е. при получении прибыли.

Таким образом, можно согласиться со следующей трактовкой термина с позиции субъекта хозяйственной деятельности: конкурентоспособность товара - это способность товара обеспечить коммерческий успех в условиях конкуренции [9, с.342].

Используемые при оценке конкурентоспособности показатели могут быть качественными (соответствие товара моде, отсутствие или наличие дефекта и др.) и количественными (производительность мясорубки, потребляемая мощность холодильника и др.). Следовательно, критерий конкурентоспособности - это качественная и (или) количественная характеристика продукции.

Критерии конкурентоспособности можно классифицировать, по меньшей мере, по двум признакам: виду удовлетворяемых потребностей и количеству учитываемых характеристик (таблица 2).

Критерии как характеристики, учет и оценка которых позволяют судить о конкурентных преимуществах, отражают удовлетворение различных групп потребностей: исходя из иерархии - базовые и продвинутые; исходя из степени выраженности - явные и скрытые.

Таблица 2 - Классификация критериев конкурентоспособности продукции

Признак классификации	Критерий конкурентоспособности

Так, критерии "безопасность" и "подлинность" характеризуют способность продукции удовлетворять простые (базовые) потребности: соответственно потребность в защите (здоровья, имущества, окружающей среды) и потребность не быть обманутым изготовителем (продавцом, услугодателем).

Критерий "уровень качества" позволяет оценить способность продукции удовлетворить целый комплекс потребностей, начиная от базовых (например, физиологических потребностей за счет пищевых продуктов) и заканчивая продвинутыми (эстетическими потребностями, потребностями, отражающие принадлежность покупателя к определенной социальной группе, например за счет одежды, мебели и пр.).

Критерий "уровень новизны" товара определяет его способность удовлетворять как явные потребности за счет известных показателей, так и скрытые (латентные), то есть новые потребности или потребности, которые потребитель еще не осознал или не склонен декларировать.

Критерий "информативность" позволяет судить об удовлетворении потребностей, вызванных стремлением получить информацию о конкурентных преимуществах товаров для их компетентного выбора.

Применение критерия "социальная адресность" направлено на необходимость учета в свойствах продукции индивидуальных потребностей человека или социальной группы.

Критерий "имидж" характеризует репутацию изготовителя (продавца, услугодателя) и позволяет при дефиците сведений о качестве опереться на высокую репутацию поставщика во избежание функционального и финансового риска.

Критерий "цена потребления" отражает потребность в потреблении и использовании продукции, соответствующей материальным возможностям покупателя, его стремление к получению материальных выгод.

В зависимости от количества характеристик, учитываемых при оценке конкурентоспособности, следует различать единичный и комплексный критерии.

Единичный критерий конкурентоспособности представляет собой одну из простых характеристик, определяющих конкурентоспособность. Примерами являются продажная цена, степень автоматизации прибора.

Комплексный критерий конкурентоспособности состоит из совокупности характеристик, определяющих конкурентоспособность. Его разновидностями являются групповой и обобщенный критерий.

Групповой критерий конкурентоспособности - это комплексный критерий, который включает группу характеристик, определяющих конкурентоспособность товара с той или иной стороны. В настоящем пособии подробно рассмотрены такие групповые критерии, как уровень качества, имидж, уровень новизны, цена потребления, информативность товара.

Понятия единичного и группового критериев условны, так как субъекты и условия оценки конкурентоспособности могут быть различными. Некоторые критерии могут выступать в роли как единичных, так и групповых критериев, например продажная цена с позиции потребителя - единичный критерий, а с позиции организации-изготовителя - групповой.

Обобщенный критерий конкурентоспособности - это комплексный критерий конкурентоспособности, по которому принимают решение в результате оценки конкурентоспособности продукции. Примером является уровень конкурентоспособности продукции, рейтинг товара.

Фактор конкурентоспособности - непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности. Анализ причин снижения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции, и установления факторов, повышающих конкурентоспособность, называемый факторным анализом, - важный аспект деятельности организаций-изготовителей и организаций-продавцов. Факторный анализ является частью общей схемы оценки конкурентоспособности, которая проводится при освоении новой продукции.

Как не следует смешивать причину и следствие, так не следует смешивать и понятия "фактор конкурентоспособности" и " критерий конкурентоспособности".

Одна и та же характеристика с точки зрения разных субъектов рынка может выступать или как фактор, или как критерий. Например, "доставка товара в магазин в срок" является сбытовым критерием для оптового продавца или товаропроизводителя. В то же время она выступает фактором, который определяет такой критерий конкурентоспособности услуги розничной торговли, как "устойчивость ассортимента". "Наличие системы качества" - важный комплексный критерий конкурентоспособности организации, при этом оно является фактором, влияющим на такой критерий конкурентоспособности товаров, как "стабильность уровня качества товаров". Например, в практике организации "А.С. Нильсен" [17, с.87] в качестве критериев конкурентоспособности организации рассматриваются товарные, сбытовые, рыночные и производственные критерии. При оценке конкурентоспособности продукции с позиции потребителя производственные, сбытовые, рыночные возможности организации должны рассматриваться как факторы конкурентоспособности.

Кроме рассмотренных выше понятий, приведем определения других терминов, раскрывающих сущность конкурентоспособности.

Формирование конкурентоспособности - это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности товара на всех этапах его создания и продвижения до потребителя. Так, для обеспечения необходимого качества товаров осуществляют воздействие на производственные (сырье, конструкцию, рецептуру, технологию), сбытовые (условия транспортирования, хранения), сервисные (дегустацию товара и другую помощь в его выборе, установку изделия на дому) факторы. Для

обеспечения необходимого уровня цены товара воздействуют также на производственные, сбытовые (выбор транспортного средства, числа посреднических организаций) и сервисные (условия реализации и технического обслуживания) факторы. Выявляемые при оценке конкурентоспособности отклонения (в отрицательную сторону) от товаров-конкурентов побуждают изготовителя (продавца) осуществлять корректирующие действия, т. е. влиять на факторы с целью улучшения значений критериев.

Обеспечение конкурентоспособности - совокупность действий, направленных на предупреждение снижения заданного уровня конкурентоспособности.

Методы обеспечения конкурентоспособности - совокупность приемов, направленных на обеспечение конкурентоспособности.[18, с.65]

В качестве производителей продукции выступают организации, отрасли, регионы, государства, которые вступают в конкурентную борьбу за потребителей, за рынки (товарные, отраслевые, территориальные), за факторы производства (при-родно-сырьевые, производственно-технологические, трудовые, финансовые ресурсы), за инвестиции. Базовую основу для конкурентоспособности продукции составляет уровень организации. В этой связи рассмотрим понятие "конкурентоспособность организации".

На понятие "конкурентоспособность организации" оказывает влияние и тот факт, что сама организация может выступать как:

- товар, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций, рыночная стоимость бизнеса);
- товар, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (стоимость инвестиций в существующий бизнес и его диверсификацию).

Различие требований, предъявляемых к организации субъектами рынка: потребителями, конкурентами, инвесторами, структурами управления более высокого уровня (отрасль, регион, кластер, государство), меняет и перечень показателей, используемых для оценки уровня конкурентоспособности, что должно, в свою очередь, найти отражение в понятийном аппарате.

На современном этапе экономического развития конкуренция, как движущая сила вынуждает производителей постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Данное понятие является относительно новым для белорусской действительности, поэтому с точки зрения определения его экономической сущности необходимо внести уточнение самого термина "конкурентоспособность организации".

Подводя итог вышесказанному, можно прийти к выводу, что пока не было сформулировано четкое определение понятия «конкурентоспособности организации».

Можно сделать вывод, что конкурентоспособность продукции является основным результатом реализации конкурентоспособности организации. Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность организации

соотносятся как часть и целое. Возможности организации конкурировать на определенном рынке непосредственно зависят от конкурентоспособности товара и совокупности социально-экономических и организационных факторов и методов деятельности организации, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

1.2 Анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособность предприятия

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение не только его сильных и слабых сторон, но и также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются[14, с. 40].

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Оценка показателей конкурентоспособности предприятия является комплексной задачей, решение которой должно основываться на понимании и учете базовых и перспективных факторов, влияющих на конкурентный потенциал предприятий (рисунок 1).

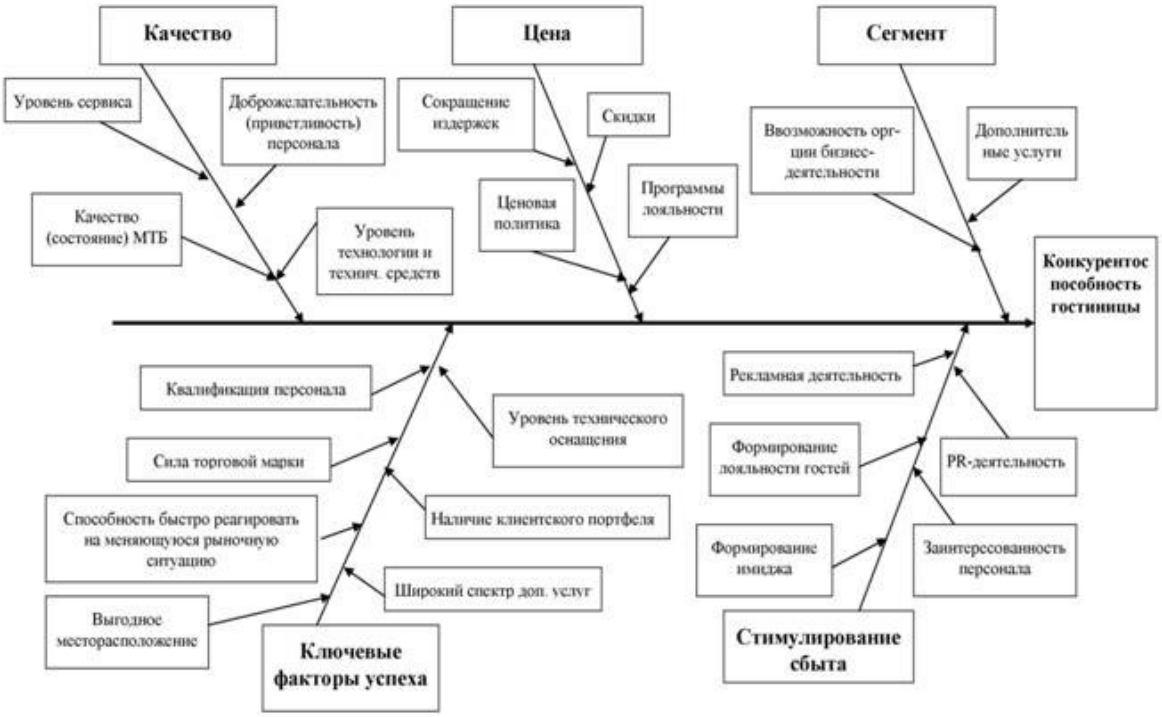


Рисунок 1- Факторы конкурентоспособности предприятия

Базовые факторы конкурентоспособности. Предпринимательский климат региона прямо влияет на уровень конкурентоспособности предприятий — чем он более благоприятен, тем выше конечный экономический результат деятельности. Базовые факторы связаны с элементами региональной и институциональной сред. При этом составляющие региональной среды по отношению к конкурентоспособности предприятия будут являться субъективными элементами, а институциональной — объективными.

Конкурентное преимущество организации - это активы и характеристики фирмы (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.), дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции. Фирмы конкурируют, используя ценовую политику, варьируя качество товаров, а также выбирая собственную рыночную нишу и обеспечивая в ее рамках монопольное положение. Иногда выбор рыночной ниши обусловлен тем, что коммерческая фирма имеет технологические или технические преимущества, постоянно обновляя их за счет плотного потока нововведений. Конкурентные преимущества часто кроются в удачной интеграции производства или же, наоборот, в специализации фирмы.

Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства:

1) Внешние конкурентные преимущества (преимущества компании перед конкурентами, которые основаны на отличительных качествах товаров, образующих ценность для покупателя);

2) Внутренние конкурентные преимущества (преимущества компании перед конкурентами, которые базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления, создающим ценность для

производителя).

Виды конкурентных преимуществ по периоду действия:

1) Долгосрочное (стратегическое): Конкурентное преимущество, для воспроизведения или нейтрализации которого компании-конкуренту требуется значительное время. По своей сути стратегическое конкурентное преимущество - это результат усилий компании, направленных на вытеснение своих конкурентов с рынка;

2) Краткосрочное (тактическое): Конкурентное преимущество, которое в ближайшей перспективе может быть преодолено конкурирующими фирмами. Тактическое преимущество компания получает вследствие благоприятной конъюнктуры рынка.

Виды конкурентной борьбы:

1) предметная - между разными марками одного и того же товара, выпускаемого различными фирмами;

2) видовая - между отдельными разновидностями товара (субститутами), удовлетворяющими одну и ту же потребность;

3) функциональная - между товарами-аналогами различных фирм и отраслей

Виды конкурентов по соотношению товар/потребность:

1) прямые конкуренты - предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей;

2) товарные - продают одинаковую продукцию разным потребителям;

3) косвенные конкуренты - продают различные товары одним и тем же покупателям;

4) неявные конкуренты - предлагают разные товары разным покупателям.

Практика многих современных предприятия показывает, что одним из решающих факторов конкурентоспособности сегодня является информационный фактор. Формируя базу данных о клиентах, об их предпочтениях, о регулярности и составе заказов, фирма наращивает собственный интеллектуальный капитал. Она получает дополнительные преимущества перед конкурентами по ряду позиций. Среди них - способность в наименьшие сроки и качественно обслужить клиента по максимально полному списку заявленных позиций, а также снижение товарных запасов в расчете на единицу товарного оборота, что создает эффект финансового рычага и позволяет повысить отдачу от вложенных средств.

Одним из ключевых факторов конкурентоспособности современной коммерческой, как, впрочем, и некоммерческой организации становится человеческий фактор. Активное участие персонала фирмы в организационных и финансовых инновациях, формирование команд, развитие корпоративной культуры фирмы, нацеленной на постоянные новшества и на поиск эффективных путей разрешения каждодневных проблем, - все это стало не только средством стабилизации коллектива фирмы, но и ее устойчивым конкурентным преимуществом.

Успехи многих современных предприятий в значительной степени определяются тем, насколько слаженно и согласовано взаимодействуют в них люди. Обучение сотрудников в современных условиях становится важнейшей функцией менеджмента. Практически все ведущие компании мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, непрерывном повышении квалификации каждого - непременный атрибут любой успешно действующей компании. Обучение персонала становится относительно самостоятельным фактором формирования нововведенческого климата на фирме, создает предпосылки для постоянной адаптации к постоянно меняющимся условиям, повышает ее конкурентоспособность [1, с.270]

Конкурентные преимущества организации в современном мире не всегда касаются технологии производства, очень часто они перемещаются в стадию маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций. Например, современные производители лекарств свои конкурентные преимущества сконцентрировали именно в сфере построения брендов, в дистрибьюции и НИОКР. Основные компоненты цены и затрат этих фирм - это НИОКР, патентная защита, быстрая и эффективная процедура испытания новых форм, налаженная система дистрибьюции. Очень часто крупнейшие производители лекарств не имеют собственных производственных мощностей, так как производство не является их центральной компетенцией. В большей степени их центральной компетенцией становится разработка новых лекарств и удержание патентов на их производство. Фармацевтические фирмы, имеющие в своем распоряжении патенты на те, или иные лекарства, в течение долгого времени (до тех пор, пока не истечет срок действия патента), имеют монопольные права на выпуск этих лекарств. Эти права обеспечиваются патентным правом, действующим во многих государствах.

Крупные международные консалтинговые компании, имеющие устойчивый авторитет и пользующиеся доверием, имеют безусловное преимущество перед мелкими конкурентами за счет своего авторитета. При этом цена такого признания отражается в тарифах на услуги консалтинговых фирм.

Отели, соперничая друг с другом, конкурируют, прежде всего, по качеству услуг, которые в свою очередь, определяются качеством персонала. Хорошо обученный, доброжелательный персонал, всегда готовый придти на помощь клиенту, становится основным конкурентным преимуществом многих успешно функционирующих и развивающихся отелей и их сетей.

В различных отраслях существенным конкурентным преимуществом становится степень развития на предприятии современных информационных технологий. Компании, поставившие и освоившие у себя современные информационные системы, такие как ERP и / или CRM, приобретают конкурентное преимущество перед другими компаниями, которые в меньшей степени продвинулись в деле освоения новых информационных технологий.

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и

проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими или потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Отсюда следует, что мерилом конкурентоспособности предприятия является «соотношение сил» между конкретным предприятием и его основными конкурентами на рынке.

Конкурентоспособность предприятия - это реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготовлять и реализовывать в конкретных условиях товары, которые по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Анализируя можно выделить три основных подхода к определению сущности конкурентоспособности предприятия:

1. Конкурентоспособность предприятия есть конкурентоспособность его продукции.
2. Конкурентоспособность предприятия есть способность конкурировать
3. Конкурентоспособность предприятия есть мера эффективности его деятельности

Оценка базовых факторов конкурентоспособности для предприятий какой-либо одной отрасли в рамках одного и того же региона не имеет каких-либо различий и является единой.

1.3 Анализ методик оценки конкурентоспособности организации

Для оценки конкурентоспособности организации необходимо провести диагностику состояния конкуренции на рынке и определить тип структуры конкурентной среды. Условия функционирования хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность определяются прошлыми, настоящими и будущими (ожидаемыми) состояниями элементов конкурентной среды и внешней среды макро- и микроуровней.

Существует большое количество подходов к оценке количественных и качественных характеристик состояния элементов внешней среды. Однако наиболее распространенными, получившими практическое применение в различных отраслях и сферах деятельности, являются модель М. Портера, PEST-анализ и SWOT-анализ, объединенные системным подходом к

исследованию внешней и внутренней среды. С их помощью можно определить состояние конкурентной среды в какой-либо отрасли, получить общее представление о конкурентном положении организации и, в частности, её конкурентоспособности.

Категории конкурентоспособности организации и конкурентоспособности товара взаимосвязаны. В качестве основных критериев конкурентоспособности организации можно в обобщенном виде предложить две оценочные категории: «ценность производимых организациям товаров (услуг)» и «ценность организации как хозяйствующего субъекта».

Быстрые изменения внешней среды отечественных организаций стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению конкурентоспособностью. Наиболее распространенными являются методы оценки возможностей конкурентов посредством специальных экспертных исследований и косвенных расчетов на основе известных данных. Широко используется на практике для анализа конкурентов и “метод отражения”, заключающийся в выявлении информации об интересующей организации у клиентов или посредников данной организации. Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа собственного потенциала организации. Это может обеспечить сравнимость результатов.

Все методы оценки конкурентоспособности делятся на аналитические и графические.

Аналитические методы оценки конкурентоспособности организации.

1. SWOT-анализ — данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий. [7,с.256]

SWOT – анализ проводится в несколько этапов. На первом из них

определяется список слабых и сильных сторон фирмы, а также возможностей и угроз (таблица 3). При его составлении можно использовать примерный набор характеристик, предлагаемый специалистами в области стратегического менеджмента.

Таблица 3 – SWOT – анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Современная технологическая линия производства водки	1) Недостаточно прочные позиции на рынке переработки
2) Высокое качество продукции	2) Высокие цены на продукцию

3) Широкий ассортимент выпускаемой продукции	3) Отсутствие фирменной торговли
4) Наличие экспортной деятельности	4) Отсутствие маркетинговой деятельности
Возможности	Угрозы
1) Повышение платежеспособного спроса	1) Снижение спроса
2) Снижение уровня конкуренции	2) Обострение конкуренции
3) Снижение налогов	3) Повышение налогов
4) Свободный экспорт	4) Увеличение цен на энергоносители

Сильные стороны – служат той базой, на которую организация должна опираться в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться укреплять и расширять.

Слабые стороны – это предмет самого пристального внимания со стороны руководства организации, которое должно делать все возможное для того, чтобы избавиться от них.

Угрозы представляют собой отрицательные тенденции и явления во внешней среде, которые при отсутствии соответствующей реакции со стороны организации могут привести к значительному снижению эффективности ее функционирования.

Возможности – это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых может привести к значительному увеличению объема продаж и размеров получаемой прибыли.

2. Конкурентный анализ. Целью проведения является определение места предприятия среди его основных конкурентов.

Конкурентный анализ осуществляется в несколько этапов:

1) Выявление основных конкурентов на рынке;
2) Определение основных факторов конкурентной борьбы на рынке и расстановка весовых коэффициентов (от 1 до 10);
3) Расстановка бальных экспертных оценок по каждому конкуренту и нашему предприятию. Расчет взвешенной оценки по каждому предприятию (вес фактора*бальную оценку).

4) Определение силы бизнеса (средняя сумма баллов) и относительной силы бизнеса (отношение силы бизнеса предприятия к силе бизнеса сильнейшего на этом сегменте конкурента) каждого предприятия.
5) Определение доли рынка. Оценка доли рынка, является экспертной, основанной на предыдущих критериях. Если известна относительная сила каждого конкурента на выделенном сегменте и известен общий процент рынка, который занимают все конкуренты вместе с нашей компанией, то простыми пропорциями можно рассчитать доли рынка, следующих из экспертных оценок силы бизнеса.
6) Все расчеты представляются в сводной таблице.[24,с.34]

3. Комплексная оценка конкурентоспособности организации производится с целью принятия соответствующих управленческих решений, например, по разработке или модернизации организации, выходе на конкретный рынок, выборе варианта реализации стратегии организации из имеющихся альтернатив и т.д. Возникает необходимость сравнивать разные варианты управленческих решений, которым соответствуют различные наборы значений единичных показателей конкурентоспособности организации и продукции (K1, K2, K3, ..., KN). Если комплексная оценка конкурентоспособности организации правильно отражает цели управления, ее можно считать адекватной. Возможны различные варианты представления комплексного показателя конкурентоспособности организации.[22, с.64]

4. Рейтинговая оценка используется при сравнении организаций отрасли или региона. В данном методе может быть использована документация следующего характера: результаты опроса менеджеров заказчика или данного организации; финансовая отчетность организаций.

Все показатели, которые можно рассчитать на основе реально имеющейся информации, должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния организации.

При составлении рейтинга можно использовать десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов). Итоговый балл для составления рейтинга отдельного организации выводится по формуле:

$$TM = \Sigma (Mi\ Bi), \quad (1)$$

где TM – итоговый балл организации по результатам рейтинговой оценки;

Mi – балл (количественная оценка) организации по i-му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

Bi – вес i-го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

Σ (Mi Bi) – сумма произведений баллов отдельных показателей и их весов.

В результате все организации ранжируются по сумме баллов.[22, с.65]

5. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли.

Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности.

$$MS = RC / TC \quad (2)$$

где MS – доля рынка субъекта;

RC – розничный объем товарооборота;

TC – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Данная методика позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры; со слабой, средней, сильной конкурентной позицией; лидеры. Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, улучшающейся, ухудшающейся, быстро ухудшающейся конкурентными позициями. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить конкурентную карту рынка, на основе которой легко установить место объекта в структуре рынка.[22, с.67]

6. Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости предполагает оценку совокупности маркетинговых, организационных и управленческих решений, то есть экономической технологии компании. Данный метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей.

Норма потребительной стоимости величина безразмерная. Показатель Q (норма потребительной стоимости) лежит в пределах от 0 до 1. Если Q = 1, то это говорит о полной конкурентоспособности организации, а если Q = 0, то наоборот.

Алгоритм расчета показателя конкурентоспособности состоит из этапов:

- изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей;
- определение целевых сегментов по направлениям;
- определение стратегической и маркетинговой концепции организации;
- определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости;
- расчет нормы потребительной стоимости по экономическому блоку свойств;
- расчет нормы потребительной стоимости по техническому блоку свойств;

- расчет нормы потребительной стоимости по экологическому блоку свойств;

- расчет нормы потребительной стоимости по социально-психологическому блоку свойств;

- расчет нормы потребительной стоимости по юридическому блоку свойств;

- определение общей нормы потребительной стоимости организации;

- анализ результатов и принятие решения по улучшению конкурентоспособности организации.

Таким образом, общий показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости можно представить как:

$$Q = f\ (P^{a}э \times P^{o}т \times P^{n}экол. \times P^{d}соц.псих. \times P^{q}юр.)^{V}, \quad (3)$$

$$Pj = \Sigma \text{ свойств (i)} / \Sigma \text{ потребностей (i)}, \quad (4)$$

где Pj – частный показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по j-му блоку значимых свойств. Данный показатель рассчитывается путем деления суммы свойств продукта на сумму потребностей в нем. При определении данного показателя необходимо учитывать, что он есть величина безразмерная и характеризует конкурентоспособность по однородному блоку свойств от 0 до 1.

a, o, n, d, q – весовые коэффициенты, устанавливаемые в зависимости от выбранной концепции маркетинга.

$$V = 1/ (a+o+n+d+q) \quad (5)$$

I = (1 - n) – количество значимых свойств и потребностей в j-ом блоке.

Данный метод дает возможность более точно оценить реальные потребности потенциальных потребителей и уровень компании из-за совокупной оценки маркетинговых, управленческих и организационных решений. Но для сбора информации используются только экспертные методы, что говорит о недостаточной объективности результатов оценки конкурентоспособности. [22,с.70]

7. Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции предполагает оценку эффективности работы каждого из подразделений, использования ими ресурсов [22, с.72]. В основе лежит оценка четырех групп – критериев конкурентоспособности:

- Показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии, организация труда.

- Показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость организации от внешних источников финансирования, кредитоспособность, стабильное развитие.

- Показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

- Показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Так как каждая группа критериев имеет свою важность, то экспертным путем были получены коэффициенты весомости для каждой группы.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности организации производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$C = 0{,}15e + 0{,}29f + 0{,}23s + 0{,}33c, \quad (6)$$

где C – коэффициент конкурентоспособности организации;
e – значение критерия 1 группы;
f – значение критерия 2 группы;
s – значение критерия 3 группы;
c – значение критерия 4 группы.

Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

8. Оценка конкурентоспособности на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС». Чтобы сформировать конкурентоспособные составляющие товара или организации, нужно оценить потребности потенциального покупателя с точки зрения маркетинга.

На первом этапе производится определение факторов для оценки – потребностей потребителя, удовлетворяемых с её помощью. Формирование комплекса факторов производится экспертами в соответствующих предметных областях на основе опыта позиционирования или исследования базовых потребительских тенденций. Рекомендуется формирование компонентов от 5 до 7, поскольку меньшее количество компонентов не выразит сущности потребностей, удовлетворяемых организацийой, а большее количество избыточно и размывает сущность построения модели.

На втором этапе производится составление опросного листа (на основе полученных факторов для оценки) и, непосредственно, экспертный опрос потенциальных потребителей. На основе предварительно определенных факторов формируется система опроса потребителей, в которую закладываются следующие задачи: определение значимости (веса) факторов для потребителя и определение отношения потребителя к каждому из них по дифференциальной шкале.

При формировании системы опроса задаются вопросы трех типов:

1) с целью определения значимости факторов;
2) о степени удовлетворенности факторами потребителей;
3) о принадлежности потребителей к определенному сегменту.

Оценка значимости факторов происходит путем ранжирования от наиболее значимого до наименее значимого фактора. Оптимальной величиной дифференциала при определении степени удовлетворенности является величина 10, так как она наиболее легко воспринимается человеком. Следовательно, оценка факторов будет производиться по 10-балльной шкале.

На третьем этапе производится оценка веса (значимости) факторов. Для этого найдем вес каждого фактора по формуле:

$$Wij = \Sigma ПБ / (Бmax \times R) \quad (7)$$

где Wij – значимость (вес) фактора;
Σ ПБ – сумма всех поставленных баллов;
Бmax – максимальный балл по фактору;
R – общее число респондентов.

Мы можем увидеть значимость для потребителей отдельных факторов. Необходимо проранжировать полученные данные.

На четвертом этапе производится расчет удовлетворенности составляющими факторами по организации в целом и по ближайшим конкурентам . Для этого найдем удовлетворенность для каждого фактора по формуле:

$$Uij = \Sigma ПБ / (Бmax \times R) \quad (8)$$

где Uij – удовлетворенность фактором;
Σ ПБ – сумма всех поставленных баллов;
Бmax – максимальный балл по фактору;
R – общее число респондентов.

Полученные значения удовлетворенности могут быть проанализированы напрямую: какие факторы удовлетворяют потребителя и насколько хорошо в нашей организацией и в организациях-конкурентах. Чем больше значение, тем больше удовлетворенность. Этот показатель позволяет определить «слабые места» организации относительно конкурентов и дают возможность их «подтянуть», а «сильные места» - укрепить или усилить.

Оценка удовлетворенности нашей организации в целом характеризуется «критерием потребительской удовлетворенности» (КПУ) или «общей интегральной оценкой конкурентоспособности», которая высчитывается по формуле:

$$КПУ = \Sigma (Wij \times Uij). \quad (9)$$

КПУ имеет смысл анализировать только в сравнении с КПУ организаций-конкурентов, или КПУ других товаров в ассортименте, либо рассматривать значение показателя в динамике. Это сравнительный показатель и по нему возможно определить рейтинг организаций-конкурентов.

9. Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. В таблице 4 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 4 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)

Факторы конкурентоспособности	*Анализируемое предприятие*	*Конкуренты*		
		А	*В*	…
Продукт (*Product*) 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10 Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
Цена (*Price*) 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (*Place*) 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (*Promotion*) 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7. Комиссионные				

Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами.[24, с.34]

10. Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	*Диапазон оценок*		
	низкая (1–2 балла)	*средняя (3–4 балла)*	*высокая (5 баллов)*
1. Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2. Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3. Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4. Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5. Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6. Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер — это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности 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. Алгоритм оценки конкурентоспособности:

подсчитываются баллы по каждому конкуренту;

выявляется конкуренте максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;

устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:

в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

11. Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на концепции ценностной цепи Майкла Портера. Методика предполагает оценку конкурентоспособности основанную, на ценностных действиях внутри фирмы. Оценка осуществляется экспертным путем, используя опросные листы.

Основой методики оценки конкурентоспособности является предложенная Портером концепция ценностной цепи (Value Chain), где все виды деятельности фирмы разделяются на две категории: основную деятельность (постоянное производство, сбыт, доставка и обслуживание товара) и поддерживающую деятельность (обеспечение компонентами производства: технологией, людскими ресурсами, инфраструктурой). Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рис. [21].

Любая фирма представляет собой сумму действий необходимых для проектирования, производства, рыночного продвижения, доставки и обслуживания продукции. Ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.



Рисунок 2 - Обобщенная ценностная цепь фирмы

Графические методы оценки конкурентоспособности организации

1. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения организации и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности организации. Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые стороны организаций относительно друг друга (рисунок 3):

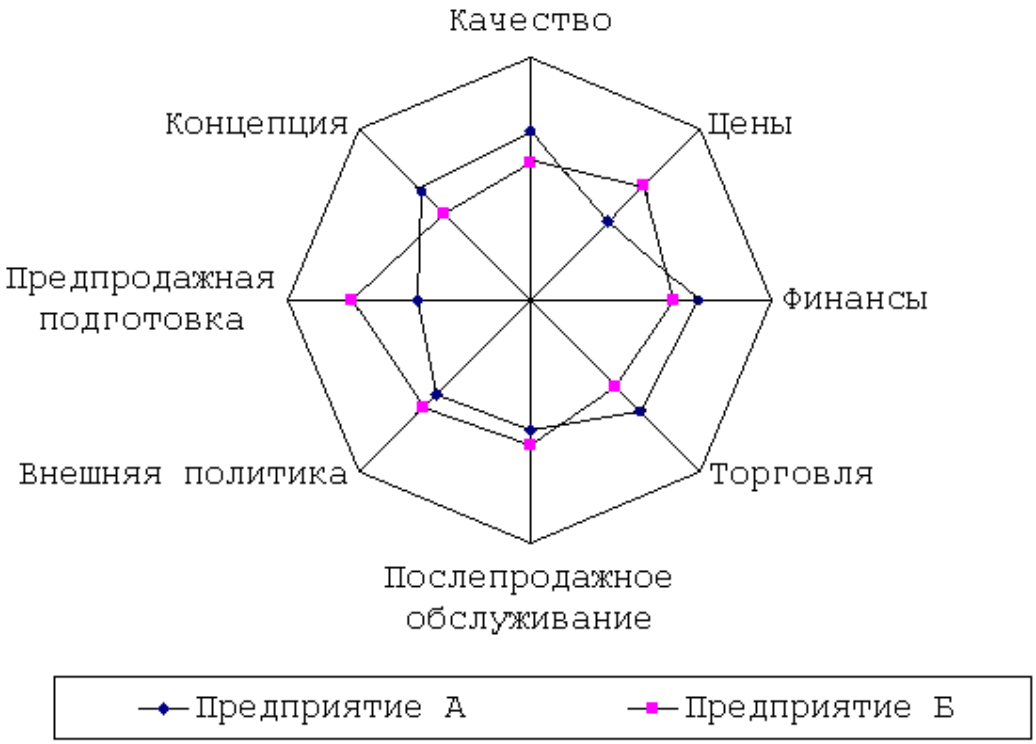


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Использование экспертного метода и, как следствие, снижение объективности оценок и трудность в оценке некоторых характеристик являются основными недостатками метода. Наглядность результата и удобство толкования – достоинства этого метода.[23, с.210]

2. Матричный метод (матрица БКГ). В основе лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара. Наиболее конкурентоспособными считаются организации, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке, то есть являются «звездами». При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

3. Модель «привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» представляет собой развитие матрицы БКГ и сходна по сути с моделью «General Electric». Определяющими в модели являются привлекательность рынка (в модели GE – эффективность бизнеса) и преимущества в конкуренции (в модели GE – конкурентные позиции). Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, квалификацией менеджеров и сотрудников. Эта матрица позволяет определить положение организации на рынке относительно конкурентов, а также позволяет выработать практические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности.

4. Матрица Портера построена на основе концепции конкурентной стратегии. На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной

позиции организации, М. Портер разработал матрицу конкуренции (таблица 6)

Таблица 6- Матрица Портера

		Неповторимость продукта с точки зрения покупателя	Преимущества в себестоимости
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	Вся отрасль	ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ	ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ЗАТРАТ
	Один сегмент рынка	КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СЕГМЕНТЕ	

Большинство рассмотренных методов ограничены: или оценивается какая-то одна группа факторов, или метод слишком сложный и трудоёмкий для практического использования. По моему мнению, наиболее оптимальным методом оценки конкурентоспособности, из предложенных выше, является МКОТС, так как является комплексным и, кроме оценки конкурентоспособности, позволяет оценить:

1) значимость для потребителя отдельных составляющих факторов;
2) составляющие организации и внимание, которое необходимо каждой из них;
3) «акценты» рекламной политики организации (сравнительный критерий);
4) степень удовлетворенности потребителя составляющими организации в целом;
5) составляющие, которые необходимо корректировать в организации;
6) эффективность мероприятий по корректированию составляющих организации.

В том случае, когда исследование проводится в контексте комплексной бизнес-диагностики для выяснения положения организации на рынке и выработки эффективной конкурентной стратегии целесообразно проводить сравнительный анализ эффективности и финансового состояния на параметрической основе, то есть путем сопоставления организации и конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. [21]

Параметрический анализ обобщает результаты структурного, функционального и информационного анализа и выполняется с целью оценки эффективности системы управления на основе определения количественных значений ее показателей. Объектами исследования параметрического анализа являются частные и обобщенные показатели системы, образующие иерархическую структуру.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы. Анализ литературных источников и методических разработок, посвященных вопросам оценки конкурентоспособности различного вида и

уровня, показал, что наиболее слабым звеном в оценке конкурентоспособности организации является отсутствие комплексности и единства подходов к этой проблеме с учетом специфических особенностей данной категории. Существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном продукции и в меньшей степени затрагивают деятельность организации. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности организации подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

2 Оценка конкурентоспособности ООО «НЗКМ»

2.1 Анализ финансового состояния предприятия, внешней и внутренней среды, SWOT–анализ

ООО «Нерехтский завод керамических материалов» - одно из развитых предприятий г. Нерехты Костромской области. Основанный в 2002 году, он продолжает работать и успешно конкурировать с другими изготовителями керамических материалов. Низкие розничные цены – одно из самых главных преимуществ завода. При этом качество продукции остается на высоте благодаря слаженной работе трудового коллектива (130 человек, 90 из них заняты в основном производстве, средний стаж работы на заводе – 7 лет), специальной подготовке сырья (глина вылеживается в глинохранилище 6 - 8 месяцев для улучшения качества сырья), специальных программ по совершенствованию организации производства (программа упорядочения), обновлению основного оборудования и т.д. ООО «НЗКМ» сотрудничает с зарубежными поставщиками оборудования: United Symble (Италия), Krom Shroder (Германия), «Rehart GmbH» (Германия), Braun (Германия), Tecnofiliere (Италия), Hitachi (Япония). В сотрудничестве с Ивановским государственным энергетическим университетом на заводе исследуется процесс сушки и обжига керамического кирпича. ООО «НЗКМ» поставляет продукцию на рынки Москвы, Санкт-Петербурга, Череповца, Вологды, Архангельска, Ярославля, Новосибирска различными видами транспорта.

Площадь завода составляет 1 га. Месторождение красной глины находится практически рядом с заводом, также используется в производстве и голубая глина, которая доставляется железнодорожным транспортом с других регионов. Недавно начали выпускать новый вид кирпича – с добавлением опилок, в результате чего получили новый цвет кирпичей: «солома» и «персик».

Основные виды продукции ООО «НЗКМ»:

- Кирпич лицевой одинарный полнотелый;
- Кирпич лицевой одинарный с пониженной пустотностью;

- Кирпич лицевой одинарный пустотелый;
- Кирпич лицевой утолщенный пустотелый;
- Кирпич лицевой одинарный пустотелый;
- Кирпич лицевой утолщенный пустотелый «красный» ;
- Кирпич одинарный пустотелый с гладкой поверхностью;
- Кирпич одинарный пустотелый с рельефной поверхностью;
- Камень керамический пустотелый с рельефной поверхностью.

Прайс-лист с перечнем основных видов продукции представлен в Приложении 1.

Технология ООО «НЗКМ»:

- уникальный состав сырья для каждого вида продукции разработан специалистами ООО «НЗКМ» совместно с институтом АО «ВНИИстром им. П.П. Будникова»;

- эффективно используется опыт российских производителей с уникальным западным оборудованием;

- примененяется автоматизации для всей технической линии производства с помощью контроллеров фирмы Hitachi (Япония);

- примененяется гидрофобизации для лицевого кирпича.

Для хранения кирпича используется специальная площадка с грунтовымпокрытием, кирпич хранится на поддонах обтянутых стрейч-пленкой, лицевой кирпич также накрывается пленкой сверху, что позволяет сохранить целостность кирпича и защитить его от внешних воздействий.

Далее таблицы 7-9 собственная разработка на основе Приложения 3.

Технико-экономические показатели ООО «НЗКМ» за 2012-2014 гг. представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Основные экономические показатели ООО «НЗКМ» за 2012-2014 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	2012	2013	2014	2013 к 2012	2014 к 2013
А	1	2	3	4	5
1. Объем производства продукции по основной деятельности в действующих ценах (без НДС, акцизов и налогов и платежей из выручки), тыс. руб.	55094	121664	212754	2,21	1,75
2. Себестоимость произведенной продукции по основной деятельности, тыс. руб.	52861	79843	166959	1,51	2,09

3. Затраты на 1 рубль произведенной продукции по основной деятельности, руб. (с.2 / с.1)	0,96	0,66	0,78	0,68	1,20
4. Индекс физического объема промышленной продукции (ИФО)					
5. Объем экспорта, тыс. долл.	623,4	1759,8	1251,1	2,82	0,71
6. Объем импорта, тыс. долл.	170,7	564,3	436,8	3,31	0,77
7. Внешнеторговое сальдо (с.5 – с.6)	452,7	1195,5	814,3	2,64	0,68
8. Материальные затраты на производство продукции, тыс. руб.	39880	67440	132896	1,69	1,97
9. Материалоемкость произведенной продукции, руб. / руб. (с.8 : с.1)	0,724	0,554	0,625	0,77	1,13
10. Добавленная стоимость, тыс. руб.*	7364	27098	58435	3,68	2,16
11. Среднесписочная численность работников списочного состава, чел.	119	127	130	1,06	1,02
12. Среднегодовая выработка работника списочного состава, тыс. руб. (с.1 / с.11)	463,0	958,0	1636,6	2,07	1,71
13. Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, тыс. руб. (с.10 : с.11)	61,9	213,4	449,5	3,44	2,11
14. Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс. руб.	13938	15865	18446	1,14	1,16
15. Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб. (с.14 : с.11 : 12 мес.)	9,76	10,41	11,82	1,06	1,14

Данные табл. 7 свидетельствуют о том, что предприятие эффективно использует имеющиеся трудовые ресурсы. Производительность труда в 2014 г. по сравнению с прошлым годом увеличилась (на 678,6 тыс. руб).

Среднемесячная оплата труда возросла меньшими темпами, что для исследуемого предприятия экономически выгодно.

В таблице 8 представим анализ финансовых результатов деятельности ООО «НЗКМ» за 2013-2014 гг.

Таблица 8 - Анализ финансовых результатов деятельности ООО «НЗКМ» за 2012-2014 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, раз	
	2012	2013	2014	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	63518	131310	243269	2,07	1,9
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	52861	79843	166959	1,51	2,1
3. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	3843	24413	35894	6,35	1,5
4. Прибыль до налогообложения (отчетного периода), тыс. руб.	3958	24656	9718	6,23	0,4
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	2628	18053	2872	6,87	0,2
6. Среднегодовая стоимость совокупных активов, тыс. руб.	17316	84681	108952	4,89	1,3
7. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	43613,5	73956	7895,5	1,70	0,1
8. Рентабельность реализованной продукции, % (с.3: с.2)	7,3	30,6	21,5	4,21	0,7
9. Рентабельность продаж, % (с.3: с.1)	6,1	18,6	14,8	3,07	0,8
10. Рентабельность совокупных активов, % (с.4 : с.6)	22,9	29,1	8,9	1,27	0,3
11. Рентабельность собственного капитала (с.4 : с.7)	9,1	33,3	123,1	3,67	3,7
12. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов (с.1 : с.6)	3,668	1,551	2,233	0,42	1,4

Из таблицы 8 видно, что прибыль от реализации составила 35894 тыс. руб., прибыль к распределению составила 2872 тыс. руб. в 2014 г., при этом выручка увеличилась на 282,28%, рентабельность продукции и продаж увеличилась на 14,3% и 8,7%.

В таблице 9 представлены показатели финансового состояния ООО «НЗКМ» за 2012-2014 гг.

Таблица 9 - Показатели финансового состояния ООО «НЗКМ» за 2012-2014 гг.

Показатели	Значение показателя			Темп роста, раз	
	на 1.01.12	на 1.01.13	на 1.01.14	2013 к 2012	2014 к 2013
1. Долгосрочные активы, тыс. руб.	29411	89340	59969	3,04	-0,67
2. Краткосрочные активы, тыс. руб.	19754	92275	125629	4,67	-1,36
3. Собственный капитал, тыс. руб.	12453	10908	4883	0,88	-0,45
4. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	-	-	-	-	-
5. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1111	17014	27045	15,31	-1,59
6. Стоимость совокупных активов, тыс. руб.	43609	120197	157557	2,76	-1,31
7. Коэффициент текущей ликвидности (с.2: с.5)	17,78	5,42	4,65	0,31	-0,86
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ((с.3 + с.4– с.1) : с.2)	-0,86	-0,85	-0,44	0,99	-0,52
9. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (с.4 + с.5) : с.6	0,03	0,14	0,17	5,56	-1,21
10. Коэффициент автономии (с.3: с.6)	0,29	0,09	0,03	0,32	-0,34

Как видно из таблицы 9, все рассчитанные показатели финансового состояния ООО «НЗКМ» ниже нормативного значения. Исключение составляет коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2013 и 2014 году. Можно сделать вывод о необходимости совершенствования финансовой деятельности организации.

Основными направлениями перспективного развития ООО «НЗКМ» в краткосрочной перспективе являются:

– реализация инвестиционного проекта «Техническое перевооружение ООО «НЗКМ»»;

– разработка, освоение и внедрения новых технологических процессов с целью экономии ресурсов и повышения качества выпускаемой продукции;

– подготовка и освоение новых видов продукции;

– снижение затрат на производство, повышение рентабельности производства и прирост прибыли;

– расширение рынков сбыта и рост экспорта.

Рынок строительных материалов Костромской области, на котором работает ООО «НЗКМ» в 2014 году превысил объем в 348,53 млрд р. В первую очередь, его отличает высокая конкуренция и прозрачность. На рынке производства и реализации строительных материалов работает свыше 50 организаций различных форм собственности.

Таблица 10 – Объем рынка за 2007-2014 гг.

Наименование	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Товарооборот, млн р.	87,78	99,64	104,5	118,9	121,3	144	151,7	122,53
Доля ООО «НЗКМ» %	8,541	9,112	14,212	16,132	20,231	24,871	16,813	18,033
Темп роста к предыдущему периоду, %	9,73	9,14	13,61	13,56	16,67	17,27	11,08	14,71

Анализируя данные таблицы 10, наблюдаем рост товарооборота более чем в 1,4 раза в исследуемом периоде по г. Костроме и району, причем на следующий 2014 год запланирован рост не менее 21%.

Доля рынка ООО «НЗКМ» на рынке г. Кострома - 14,71 %, в 2014 году.

Этот рынок строительных материалов имеет значительные перспективы роста в случае повышения кредитования недвижимости банковской системой. Подавляющая масса строительных проектов и материалов реализуется через диллеров. Часть строительных материалов реализуется оптом другим организациям. Оптовые клиенты, работают с ООО «НЗКМ» на постоянной основе, по договорам поставки заключаемым сроком на 1 год и продлеваемым в следующем году - оптово-розничные организации, а также постоянными клиентами являются ряд объектов розничной торговли. Для того, чтобы обеспечить бесперебойную торговлю в содействии со спросом и коньюктурой на рынке, в ООО «НЗКМ» обеспечивается производство строительных конструкций и материалов на будущий период в нужном ассортименте и в нужных количествах. Знание предъявляемого покупателями спроса и тенденции его изменения дает возможность правильно определить текущую потребность в товарах, и составить обоснованные заказы на их поставку. Изучение спроса видам, наименованиям, моделям размерам, и качественным показателям возлагается на отдел сбыта ООО «НЗКМ».

Постоянное наблюдение за спросом и сообщение результатов этих наблюдений руководителям организации (в частности руководителю экономической группы) обеспечивающим принятие решений о закупке тех или иных образцов строительных материалов - одна из основных обязанностей этого отдела. Изучение спроса производится на основе:

1. учета продажи товаров - для определения количества и ассортимента;
2. регистрации неудовлетворенного спроса - для выявления потребностей;
3. регистрации замечаний и по желанию покупателей по качеству - для выявления эксплуатационных свойств и других требований клиентов;
4. анализа товарных запасов - для определения насыщенности различными товарами, выявлении товаров, не пользующихся спросом или товаров, пользующихся повышенным спросом;
5. участие в выставках, ярмарках выставках-продажах, поведении опросов покупателей .

Неудовлетворенный спрос удовлетворяется с помощью системы индивидуальных заказов на отсутствующие товары, листков учета неудовлетворенного спроса, разовых опросов покупателей, покупательских конференций, выставок, выставок-продаж и других мероприятий.
Поскольку ООО «НЗКМ» функционирует в составе национальной экономики страны, то на него воздействуют следующие факторы макросреды: экономические, демографические, природные, политические, научно-технические и факторы развития культуры.

Таблица 11 - Тенденции развития внешней среды

Тенденции	Угроза/ возможность	Отклик предприятия
Повышение уровня доходов населения	Возможность	Расширение ассортимента выпускаемой продукции
Снижение численности населения	Угроза	Работа, направленная на повышение интенсивности покупок, (реклама, скидки, бонусы и т.д.).
Повышение цен на сырье	Угроза	Либо повышение цен на продукцию, либо поиск более дешёвого сырья-заменителя.
Повышение налоговых ставок, пошлин	Угроза	Вынуждает предприятие повышать цены на продукцию.
Появление конкурентов-	Угроза	Повышение качества продукции,

импортёров		расширение ассортимента, снижение цен на продукцию.
Появление нового высоко-технологического оборудования	Возможность	Увеличение объёмов производства, снижение себестоимости продукции.

Среди факторов макросреды наиболее значимое влияние оказывают следующие:

- демографические: изменение численности населения, рождаемости, возрастного состава и состава семьи;

- экономические – уровень доходов и сбережений населения, платежеспособность предприятий, налоговая политика в отношении отрасли;

- политические – нормативные акты органов власти, международные соглашения по тарифам и торговле, протекционизм, правовое регулирование экономики государством, кредитная и антимонопольная политика;

- технологические: технологические инновации, изменения в технологии производства, прогресс в использовании сырья и материалов;

- факторы природной и культурной среды: дефицит сырья, удорожание топливно-энергетических ресурсов, социальные ценности, движение в защиту прав потребителей.

По форме таблицы 12 представим данные о динамике структуры реализованной продукции по товарным группам.

Таблица 12 - Динамика структуры реализованной продукции по товарным группам ООО «НЗКМ» за 2012 – 2014 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013/2012		2014 г.	Отклонение 2014/2012	
			Сумма тыс р.	Темп роста, %		Сумма тыс р.	Темп роста, %
Кирпич лицевой	29828	38855	9027	130,26	132869	103041	445,45
Кирпич с гладкой поверхностью	13285	18178	4893	136,83	20379	7094	153,39
Камень керамический	2077	15149	13072	729,36	15676	13599	754,74
Кирпич с рельефной поверхностью	7297	24588	17291	336,96	32876	25579	450,54

Объем реализации кирпича лицевого увеличился с 29828 тыс. руб. в 2012 г. до 38855 тыс. руб. в 2013 г. на 103041 тыс. руб. в 2014 г.

Объем реализации кирпичей с гладкой поверхностью увеличился с 13285 тыс. руб. в 2012 г. до 18178 тыс. руб. в 2013 г. на 36 % и в 2014 г. по отношению к 2013 г. на 7094 тыс. руб. или на 53,39 %.

Объем реализации камней керамических увеличился с 2077 тыс. руб. в 2012 г. до 15149 тыс. руб. в 2013 г. в 7,3 раза и в 2014 г. по отношению к 2013 г. на 13599 тыс. руб. или в 2 раза.

Объем реализации кирпичей рельефных увеличился с 7297 тыс. руб. в 2012 г. до 24588 тыс. руб. в 2013 г. в 3,3 раза и в 2014 г. по отношению к 2014 г. на 8288 тыс. руб. или на 33 %.

Таким образом, наиболее динамично увеличился объем реализации столярных изделий, в то время как по остальным группам рост ограничен двумя – тремя десятками процентов. Это связано с тем, что программа производства предприятия постоянно корректируется в соответствии с уровнем спроса на рынке.

Таблица 13 - Тенденции развития внешней среды

Тенденции	Угроза/ возможность	Отклик предприятия
Повышение уровня доходов населения	Возможность	Расширение ассортимента выпускаемой продукции
Снижение численности населения	Угроза.	Работа, направленная на повышение интенсивности покупок, (реклама, скидки, бонусы и т.д.).
Плохой урожай хлопка.	Угроза.	Либо повышение цен на продукцию, либо поиск более дешёвого сырья-заменителя.
Повышение налоговых ставок, пошлин.	Угроза.	Вынуждает предприятие повышать цены на продукцию.
Появление конкурентов-импортёров.	Угроза.	Повышение качества продукции, расширение ассортимента, снижение цен на продукцию.
Появление нового высоко-технологического оборудования.	Возможность.	Увеличение объёмов производства, снижение себестоимости продукции.

Источник: собственная разработка.

Среди факторов макросреды наиболее значимое влияние оказывают следующие:

- демографические: изменение численности населения, рождаемости, возрастного состава и состава семьи;

- экономические – уровень доходов и сбережений населения, платежеспособность предприятий, налоговая политика в отношении отрасли;

- политические – нормативные акты органов власти, международные соглашения по тарифам и торговле, протекционизм, правовое регулирование экономики государством, кредитная и антимонопольная политика;

- технологические: технологические инновации, изменения в технологии производства, прогресс в использовании сырья и материалов;

- факторы природной и культурной среды: дефицит сырья, удорожание топливно-энергетических ресурсов, социальные ценности, движение в защиту прав потребителей.

Выберем стратегию наиболее приемлемую для предприятия. Для чего необходимо составить матрицу SWOT – анализа:

		Сильные стороны	Балл	Слабые стороны	Балл
		1. Договорная политика с покупателями и поставщиками	10	1. Много товаров заменителей	2
		2. Высокое Качество продукции	10	2. Проблема неплатежей	10
				3. Реклама отсутствует	3
Возможности	Балл	Итого	20	Итого	15
1. Поиск новых поставщиков	5	- совершенствование системы маркетинговых коммуникаций - совершенствование процесса выбора поставщиков; - совершенствование процесса контроля за качеством выпускаемой продукции		- разработка и внедрение новых видов продукции - совершенствование качества - совершенствование использования трудовых ресурсов и основных средств предприятия	
2. Снижение количества запасов продукции	5				
3. Высвобождение оборотных средств	10				

Итого	20	400 баллов	300 баллов
Угрозы		- поиск поставщиков с минимальными ценами и максимальным качеством, что позволит снизить запасы, высвободить часть оборотных средств предприятия - вложение средств в новое оборудование. - поиск новых путей повышения прибыли – сдача в аренду складских помещений	- расширение рынков сбыта посредством вывода на рынок новых видо продукции - совершенствование конкурентных преимуществ - совершенствование процесса контроля за качеством выпускаемой продукции
1. Ограничена тенденция роста производственных возможностей предприятия	10		
2. Рост конкуренции	10		
Итого	20	400 баллов	300 баллов

В результате проведенного SWOT – анализа можно сделать вывод о необходимости выбора конкурентной стратегии развития предприятия №1 и № 3, то есть направлениями совершенствования являются:

1) поиск поставщиков с минимальными ценами и максимальным качеством, что позволит снизить запасы, высвободить часть оборотных средств предприятия;

2) вложение средств в новое оборудование;

3) внедрение новой продукции.

Таблица 14 - Возможности опасности

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	низкие цены высокое качество доля рынка	конкуренция экономическая ситуация в стране
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	завоевать еще большую долю рынка увеличить объем производства	инфляция может вызвать падение спроса со стороны населения появление конкурентов

Источник: собственная разработка.

Также следует отметить, что в целом объем поставок товаров за будущий период будет увеличиваться, так как ООО «НЗКМ» налаживает хозяйственные связи с иными розничными торговыми сетями.

2.2 Оценка конкурентоспособности продукции

В ООО «НЗКМ» разработка новых видов продукции осуществляется в соответствии с трендами на рынке, путем закупки нового производственного оборудования и внедрения новых технологий.

В ООО «НЗКМ» применяется стратегия производства в соответствии с предварительными заказами клиентов, при этом в исследуемом периоде организация является прибыльной и рентабельной, то есть используемая товарная стратегия достаточно эффективна.

В ООО «НЗКМ» ассортимент производимой продукции адаптирован к требованиям рынка, основной рекомендацией является – универсальность к требованиям рынка, то есть возможность быстро увеличивать объем производств одних видов продукции и сокращать другие виды продукции.

ООО «НЗКМ» взаимодействует с конечным потребителем строительной продукции в России, Беларуси странах СНГ и дальнего зарубежья посредством товаропроводящей сети посреднеческих организаций, которая предлагает качественный комплекс услуг по продаже, техническому и сервисному обслуживанию продукции ООО «НЗКМ».

Товаропроводящая сеть включает в себя дилеров, генеральных дилеров, и торговых агентов.

Распределительная политика организации позволила в исследуемом периоде обеспечить рост объемов реализации более чем в два раза соответственно является достаточно эффективной, это связано с жестким контролем и планированием распределительной политики в организации.

Продукция отгружается с завода дилерам или посредникам, где проходит предпродажную подготовку.

ООО «НЗКМ» осуществляет производство продукции только из качественных сырья и материалов, которые поставляются ведущими производителями подобной продукции, как из-за рубежа, так и из РФ.

Доставку со склада ООО «НЗКМ» производит собственными транспортными средствами. Это обусловлено тем, что не определен интервал поставки, а партии, которыми осуществляются поставки – некрупные. Также возможен забор товара поставщиками непосредственно со склада готовой продукции на базе предприятия, в этом случае ответственность за товар снимается с момента его передачи, транспортировку потребитель осуществляет своими средствами.

ООО «НЗКМ» имеет склад расположенный в непосредственной близости от предприятия. Там консолидируются продукция, комплектующие, поступающее оборудование и оборудование.

Потребителями являются крупные оптовики и эксклюзивные дистрибьюторы, отраслевые конторы, продающие товары ритейлерам или агентам, а также компания осуществляет прямые продажи со склада по всей стране и с собственного склада готовой продукции, расположенного на территории предприятия.

Крупнейшими заказчиками являются:

- СООО «Сармат СтройИнвест»;
- ПО "Нафтен";
- ПО "СервисСтрой";
- ПО "РосАвтоДор".

Среди крупных частных фирм можно назвать:

- СП "Росинтер";
- ОАО "Нордин";
- СП "Белая"
- ООО "Интеркул";
- ЗАО "Инвастрой";
- СП "МЦС" и др.

Определим конкурентоспособность изделий – 2 х организаций – плиты пустотного настила.

Проведем анализ конкурентоспособности по форме таблицы 15.
Данные для оценки возьмем из бизнес плана маркетинга предприятия на 2014 г.

Таблица 15 – Сравнительный анализ конкурентоспособности свай двух организаций

Параметры сравнения	Коэффициент относительной значимости	ООО «НЗКМ»		ООО “Галичкирпич”	
		Оценка	Итоговая оценка (гр. 2 * гр. 3)	Оценка	Итоговая оценка (гр. 2 * гр. 5)
1. Цена	14	5	70	4,5	63
2. Качество	12	5	60	5	60
3. Состав	8	3	24	3	24
4. Объем сбыта	11	4	44	4	44
5. Каналы сбыта	11	4	44	3	33
6. Упаковка	11	2	22	2	22
7. Реклама	15	3	45	4	60
8. Репутация у потребителей	18	5	90	5	90
Итого	100	31	399	30,5	396

Примечание. Источник: собственная разработка.

Анализируя данные таблицы 15 отметим, что при создании целями организаций являлось не конкуренция между собой, а насыщение рынка строительными материалами, то их производственные возможности являются схожими. За исключением более низких цен на ООО «НЗКМ» что связано с наличием близких источников дешевого сырья, которое ООО “Галичкирпич” вынужден закупать, то есть в современных условиях конкурентоспособность по данному виду продукции выше у ООО «НЗКМ» в силу ценовой конкурентоспособности обусловленной более низкой ценой сырья.

Проведем сравнительный анализ уровня цен в ООО «НЗКМ» в соответствии с конкурентами по форме таблицы 16.

Таблица 16 - Анализ уровня цен в ООО «НЗКМ»

Вид продукции	Цена, млн. руб. / ед.						
	На внешнем рынке		На внутреннем рынке				
	Анализируемое предприятие	Средняя на рынке	Анализируемое предприятие	Предприятия-конкуренты		Средняя по отрасли	Импортная продукция
				№ 1	№ 2		
КПД 12	13,5	14	13,1	13,3	13,4	13,4	15
Пенобетон	0,5	0,5	0,5	0,55	0,6	0,6	1
Кирпичи	1,2	1,5	1,2	1,1	1,2	1,2	1,5
Крепеж	2,4	2,9	2,4	2,4	2,8	2,8	3,0

Примечание. Источник: собственная разработка.

Таким образом, применяемый затратный метод ценобразования в организации является достаточно эффективным, так как цены на продукцию незначительно ниже, чем у конкурентов, и значительно ниже, чем у зарубежных производителей.

ООО «НЗКМ» взаимодействует с конечным потребителем строительной продукции в России, странах СНГ и дальнего зарубежья посредством товаропроводящей сети посреднеческих организаций, которая предлагает качественный комплекс услуг по продаже, техническому и сервисному обслуживанию продукции ООО «НЗКМ». Товаропроводящая сеть включает в себя дилеров, генеральных дилеров, и торговых агентов.

2.3 Конкурентный анализ предприятия

Для определения силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «НЗКМ» необходимо провести конкурентный анализ.

Среди конкурентов компании были выделены 3 наиболее крупных и действующих преимущественно на ярославском рынке. Такими компаниями стали:

а) ООО “Галичкирпич”

Крупное предприятие с узкой специализацией – производство облицовочного, силикатного, керамический кирпич, имеющее самые дешевые на рынке цены и большую клиентскую базу. Деятельность рассчитана на извлечение прибыли, путем малых издержек и низкого качества. Нацелена на обширную разноплановую аудиторию.

б) ОАО “Костромской Силикатный завод” Компания работает с 1969 года. Является первопроходцем в сфере производства кирпичной и другой строительной продукции в регионе. Сферой деятельности организации является производство свыше 20 типов кирпичей, в том числе по индивидуальным заказам.

Также имеет довольно обширную клиентскую базу, средние цены на, возможности выбора. Но при этом качество оставляет желать лучшего из за использования дешевого сырья.

Также ОАО “Костромской Силикатный завод” ограничен возможностями наращивания объемов производства продукции, так как имеет значительную степень износа ОПРФ. У ОАО “Костромской Силикатный завод” неудачное местоположение, нет собственной службы доставки, то есть возможности доставлять продукцию к клиенту.

в) ОАО «Костромской завод строительных материалов» это один из ведущих производителей региона. Огромный спектр продукции, высококачественные материалы, высококвалифицированный персонал.

Он самый выдающийся из всех конкурентов. Но при этом очень высокая ценовая политика. У большого ассортимента различной продукции для рынка стройматериалов есть и негативная сторона – невозможность, или труднодоступность, концентрации и доведения до совершенства одного из видов продукции, в частности керамических кирпичей.

Таблица 17 – Определение силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «НЗКМ» среди потенциальных конкурентов.

Название КФУ	Вес	ООО «НЗКМ»	ООО “Галичкирпич”	ОАО “Костромской Силикатный завод”	ОАО «КЗТМ»
Качество	0,2	1	0,8	0,6	1
Цена	0,2	1	0,8	0,8	0,6
Ассортимент	0,05	0,25	0,1	0,1	0,15
Уровень сервисного обслуживания	0,1	0,4	0,2	0,1	0,5
Комплексный подход	0,05	0,15	0,25	0,1	0,1
Квалификация персонала	0,05	0,2	0,15	0,2	0,2
Заинтересованность	0,05	0,25	0,2	0,2	0,25

Название КФУ	Вес	ООО «НЗКМ»	ООО “Галичкирпич”	ОАО “Костромской Силикатный завод”	ОАО «КЗТМ»
персонала					
Производственные издержки	0,2	0,8	1	1	0,6
Имидж	0,05	0,25	0,2	0,15	0,2
Использование технологий	0,05	0,25	0,15	0,1	0,1
Сила бизнеса	1,0/5	0,91	0,77	0,67	0,74
Относительная сила бизнеса	1	0,84	0,71	0,62	0,68
Доля рынка	5	15,06	9,16	6,85	12,66
Относительная доля рынка	1	0,84	0,71	0,62	0,68

Сила бизнеса – средняя сумма баллов.

Доля рынка – эта оценка доли рынка является экспертной, основанной на предыдущих критериях. Если известна относительная сила каждого конкурента на выделенном сегменте и известен общий процент рынка, который занимают все конкуренты вместе с нашей компанией, то простыми пропорциями можно рассчитать доли рынка, следующие из экспертных оценок силы бизнеса.

Общий рынок, занимаемый конкурентами и ООО «НЗКМ» – 43,74 %

Определение силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «НЗКМ» среди потенциальных конкурентов позволяет построить диаграмму, отражающую результаты проведенного анализа.

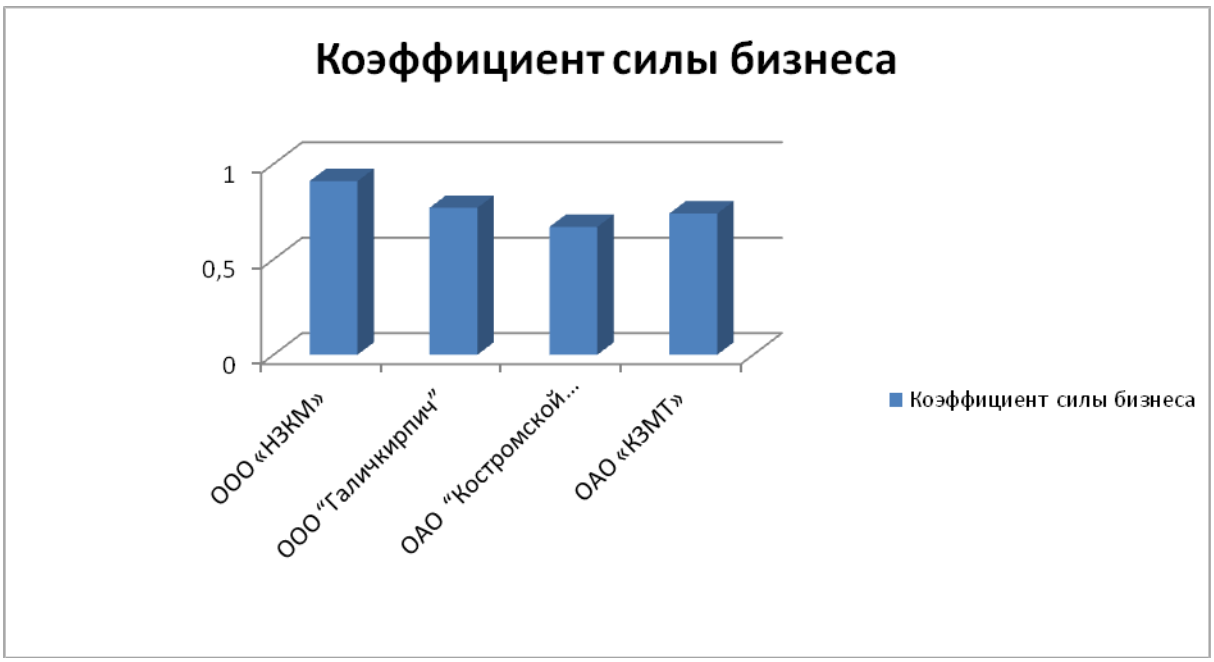


Рисунок 4 – Относительная сила бизнеса ООО «НЗКМ»

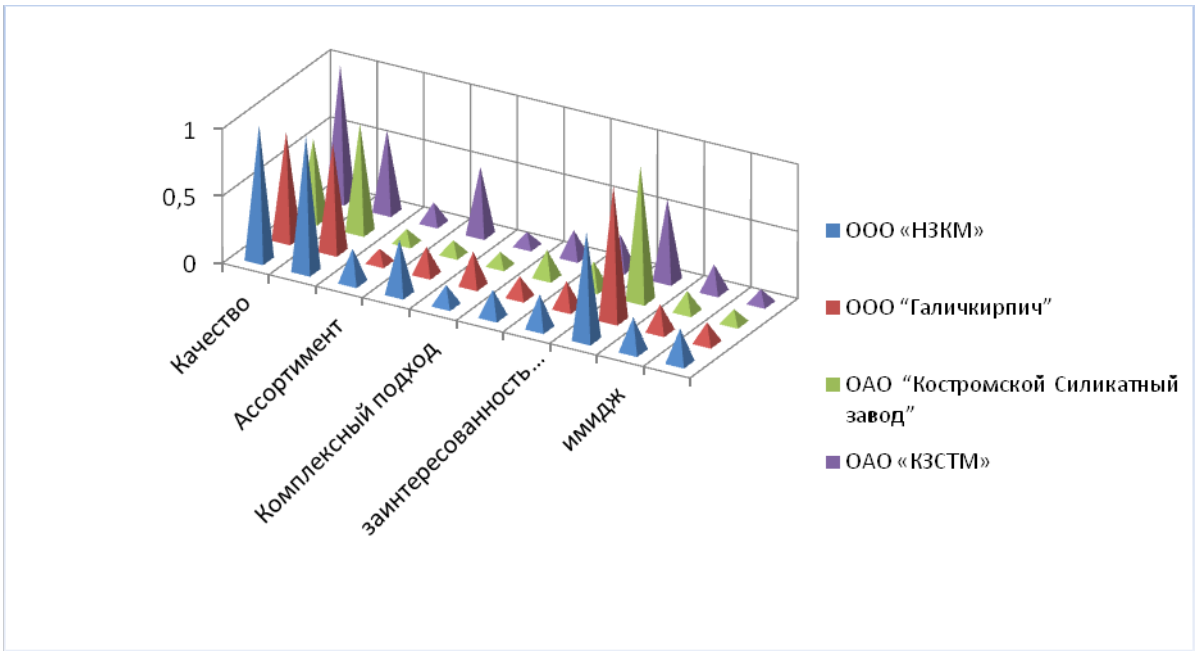


Рисунок 5- Сильные и слабые стороны конкурентов

Из проведенного конкурентного анализа был сделан вывод, что компания находится на втором месте среди своих потенциальных конкурентов и следовательно имеет хорошую конкурентоспособность. Сильными сторонами компании по отношению к конкурентам являются высокое качество услуг/продукции и имидж, при этом стоит расширить ассортимент предлагаемых услуг и продукции.

Таким образом, перед предприятием встает три сценария дальнейшего существования.

- Расширить ассортимент продукции и тем самым усилить свои позиции на рынке;

-Расширить свою деятельность, путем внедрения абсолютно новых видов продукции.

На основании данных о выручке от различных видов товаров, представленных в таблице , относительной доле рынка и темпов роста рынка строится матрица Бостонской Консультационной Группы (BCG) для выбора продуктовой стратегии фирмы, которая представлена на рисунке 6.

Ниже приведена производственная программа ООО «НЗКМ» с наиболее важными, ходовыми и приносящими основную прибыль услугами и товарами. Ориентируемся на месячные показатели, так как некоторые процедуры и товары появились относительно недавно и не выполнялись в течение всего года и несмотря на это, завоевали большую популярность среди клиентов, и число их выполнения/продажи растет.

Таблица 18 - Производственная программа ООО «НЗКМ»за 2014 г.

№	Наименование продукции/услуги	Объем Факт, тонн	Цена за 1 тонну, тыс руб
1	Кирпич лицевой одинарный полнотелый	406	6942
2	Кирпич лицевой одинарный с пониженной пустотностью	98	8811
3	Кирпич лицевой одинарный пустотелый	126	7832
4	Кирпич лицевой утолщенный пустотелый	133	5785
Итого 1 группа		109	763
5	Кирпич лицевой одинарный пустотелый	182	3560
6	Кирпич лицевой утолщенный пустотелый «красный»	280	3560
7	Кирпич одинарный пустотелый с гладкой поверхностью	504	881,1
8	Камень керамический пустотелый с рельефной поверхностью	287	525,1
Итого 2 группа		179	1253
9	Кирпич одинарный пустотелый с рельефной поверхностью на заказ с	679	1148,1

	изменяемыми параметрами		
10	Кирпич одинарный красный с рельефной поверхностью на заказ с изменяемыми параметрами	56	2581
Итого 3- группа		105	735
Всего:		393	2751

Некоторые виды кирпичей появились относительно недавно и не производились в течение всего года, но несмотря на это, завоевали большую популярность среди клиентов, и число их выполнения/продажи растет.

Далее следует на основании данных о выручке от различных видов услуг, относительной доле рынка и скорости роста рынка построить матрицу Бостонской Консультационной Группы (BCG) для выбора продуктовой стратегии фирмы.

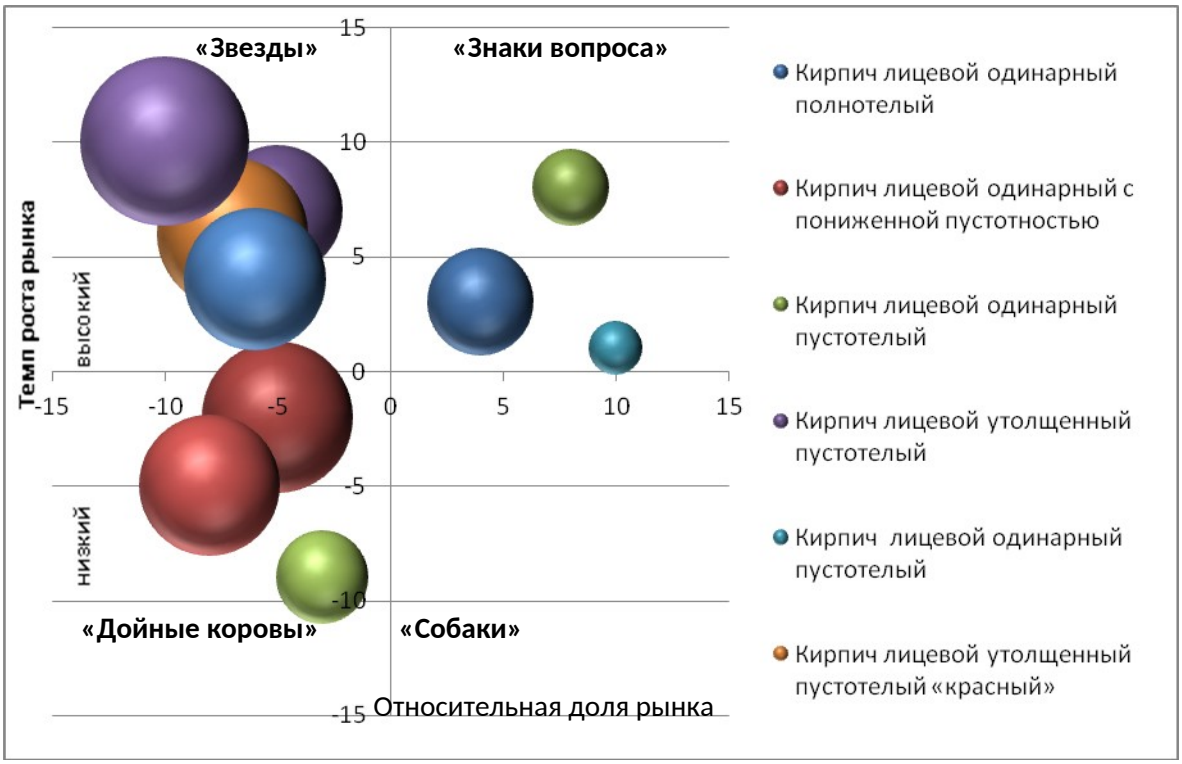


Рисунок 6– Матрица Бостонской Консультационной Группы (БКГ) ООО «НЗКМ»

На основании проведенных исследований подведем основные итоги. В левый нижний квадрант, называемый "Дойные коровы", попали следующие наименования:1) Кирпич лицевой одинарный полнотелый; 2) Кирпич

одинарный пустотелый с гладкой поверхностью; 3) Камень керамический пустотелый с рельефной поверхностью.

Для данных услуг характерны высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд»

В левый верхний квадрант, называемый "Звезды", попали следующие наименования: 1) Кирпич лицевой одинарный пустотелый: 2) Кирпич лицевой утолщенный пустотелый «красный»; 3) Кирпич одинарный пустотелый с рельефной поверхностью на заказ с изменяемыми параметрами.

Для этих товаров характерны высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

В правый верхний квадрант, называемый "Знаки вопроса", попали следующие наименования: 1) Кирпич лицевой одинарный с пониженной пустотностью; 2) Кирпич лицевой утолщенный пустотелый; 3) Кирпич одинарный красный с рельефной поверхностью на заказ с изменяемыми параметрами.

Характерны низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Знаков вопроса» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.

В правый нижний квадрант, называемый "Собаки" не вошла не одна из рассмотренных категорий товаров ООО «НЗКМ»

Нами был проведен конкурентный анализ, а также сравнительный анализ схожих услуг и цен конкурентов на рынке.

По результатам всех анализов можно сделать вывод, что у конкурентов есть некоторые шансы обойти ООО «НЗКМ». Однако, конкурентоспособность ООО «НЗКМ» настолько велика, что конкурентам приходиться довольствоваться материалами более низкого качества или намеренно завышать цены на однородные виды услуг.

Поскольку предложение элитных продуктов по доступным ценам невелико, а спрос на них превышает предложение, то рынок, в данной сфере услуг остается недостаточно насыщенным. Ценовая политика конкурирующих организаций не соответствует финансовым возможностям клиентов. Соответственно прогноз спроса на услуги ООО «НЗКМ» является положительным.

2.4 Оценка конкурентоспособности предприятия методом комплексного подхода

Конкурентоспособность на рынке строительной продукции в сравнении с аналогами определяется, прежде всего, соотношением цены и качества.

Основными конкурентами ООО «НЗКМ» являются ООО “Галичкирпич”, ОАО “Костромской Силикатный завод” и другие.

С помощью комплексного подхода проведем расчеты конкурентоспособности ООО «НЗКМ» .

Для подготовки расчета конкурентоспособности предприятия по предложенным коэффициентам предварительно проводится экономический анализ ее деятельности за отчетный период на основе расчета баланса, приложений к нему, постатейного анализа совокупных затрат и анализа рынка.

Конкурентоспособность предприятия рассчитывается следующим образом.

По продукту:

Коэффициент рыночной доли (КРД) рассчитывается по формуле (10):

$$КРД = \frac{ОП}{ООПР}; \quad (10)$$

где ОП – объем продаж продукта (услуги) фирмой;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

$$КРД = \frac{34000 млн.руб.}{810000 млн.руб.} = 0{,}041$$

Коэффициент предпродажной подготовки (КПП) рассчитывается по формуле (11):

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}; \quad (11)$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается, что КПП = 1.

$$КПП = \frac{22443 млн.руб.}{33422 млн.руб.} = 0,67$$

Коэффициент изменения объема продаж (КИОП) рассчитывается по формуле (12):

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП}; \quad (12)$$

где ОПКОП – объем продаж на конец отчетного периода;
ОПНОП – объем продаж на начало отчетного периода.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности предприятия за счет роста объема продаж.

$$КИОП = \frac{51335 млн.руб.}{34712 млн.руб.} = 1,47$$

По цене.

Коэффициент уровня цен рассчитывается по формуле (13):

$$КУЦ = \frac{Ц\max + Ц\min}{2Цуф}; \quad (13)$$

где Цmax – максимальная цена товара (услуги) на рынке;
Цmin– минимальная цена товара (услуги) на рынке;
Цуф – цена товара (услуги), установленная фирмой.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности предприятия за счет динамики цен на продукт.

$$КУЦ = \frac{3400 + 330}{2 * 2100.} = 0,88$$

Коэффициент доведения продукта до потребителя рассчитывается по формуле (14):

$$КСб = \frac{КИОП * ЗСБкоп}{ЗСБноп}; \quad (14)$$

где КИОП – коэффициент изменения объема продаж;
ЗСБкоп – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;
ЗСБноп – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление предприятия к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

Коэффициент доведения продукта (услуги) до потребителя рассчитывается по формуле (15):

$$КСб = \frac{КИОП * ЗСБкоп}{ЗСБноп}; \quad (15)$$

где КИОП – коэффициент изменения объема продаж;

ЗСБкоп – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

ЗСБноп – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление предприятия к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

$$КСб = \frac{1,47 * 120000\,руб.}{110000\,руб.} = 16,0$$

Коэффициент рекламной деятельности рассчитывается по формуле (16):

$$КредД = \frac{КИОП * ЗРДкоп}{ЗРДноп}; \quad (16)$$

где ЗРДкоп – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДноп – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Характеризует стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

$$КредД = \frac{1,47 * 24000\ \ руб.}{25000\ \ руб.} = 1,41$$

Коэффициент использования персональных продаж рассчитывается по формуле (17) :

$$КИПП = \frac{КИОП * ЗПТАкоп}{ЗПТАноп}, \quad (17)$$

где ЗПТАкоп – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

ЗПТАноп – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

$$КИПП = \frac{1{,}47 * 300000\ руб.}{270000\ руб.} = 1{,}67$$

Коэффициент использования связей с общественностью рассчитывается по формуле (18):

$$КИПП = \frac{КИОП * ЗПТАкоп}{ЗПТАноп}, \quad (18)$$

где ЗПТАкоп – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

ЗПТАноп – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов рассчитывается по формуле (19):

$$КИСО = \frac{КИОП * ЗРкоп}{ЗРноп}; \quad (19)$$

где ЗРкоп – затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

ЗРноп – затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

$$КИСО = \frac{1{,}47 * 75000\ руб.}{66000\ руб.} = 1{,}67$$

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности рассчитывается по формуле (20) :

$$КМТК = \frac{КРД + КПП + КИОП + КУЦ + КСб + КрекД + КИПП + КИСО}{L}; \quad (20)$$

где L – общее число показателей в числителе.

$$KMTK = \frac{0,041 + 0,67 + 1,47 + 0,88 + 16 + 1,41 + 1,67 + 1,67}{8} = 2,97$$

Далее проведем расчет показателя, характеризующего конкурентоспособность маркетинговой деятельности предприятия с точки зрения всех продуктов (услуг) предприятия рассчитывается по формуле (21) :

$$K\Sigma = \frac{\sum KMTK}{n}; \quad (21)$$

где n – количество продуктов (услуг) предприятия.

$$K\Sigma = \frac{2,97 + 3,83 + 3,67 + 3,56}{4} = 3,5$$

Проведем расчет общефинансовых коэффициентов на основе анализа баланса предприятия за отчетный период.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог 2–го раздела баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог 5–го раздела баланса за вычетом строк 640, 650) рассчитывается по формуле (22) :

$$КТЛ = \frac{Итог\ 2\text{-}го\ раздела\ баланса}{Итог\ 5\text{-}го\ раздела\ баланса}; \quad (22)$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 2.

$$КТЛ = \frac{81460}{2703} = 30,1$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС) определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (Итог 3–го раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог 1–го раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог 2–го раздела баланса) рассчитывается по формуле (23) :

$$КОСС = \frac{Итог\ 3\text{-}го\ раздела\ баланса - Итог\ 1\text{-}го\ раздела\ баланса}{Итог\ 2\text{-}го\ раздела\ баланса}$$

(23)

Нормативное значение – не менее 0,1.

$$KOCC = \frac{47017 - 2468}{81460} = 0{,}54$$

Проведем окончательный расчет конкурентоспособности предприятия рассчитывается по формуле (24) :

$$KФ = KΣ * KTЛ * KOCC; \quad (24)$$

$$KФ = 3{,}5 * 0.54 * 30{,}1 = 56{,}889$$

Показатель конкурентоспособности организации имеет положительную величину и свидетельствует о высокой конкурентоспособности предприятия При расчетном значении КФ = 56,889 организация занимает сектор матрицы, соответствующий рыночной нише. Для предприятия характерно тесное взаимодействие с клиентами, стремление максимально удовлетворить их запросы. Однако предприятие должно быть готово к проведению мероприятий по интенсификации маркетинговых усилий для продвижения своего продукта на республиканский уровень. Таким образом, матрица конкурентной карты рынка продукции представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Матрица конкурентной карты рынка продукции

Наименование	Классификационные группы			
	Лидер рынка	Предприятие с сильной конкурентной позицией	Предприятие со слабой конкурентной позицией	Аутсайдер рынка
Предприятие с быстрорастущей конкурентной позицией	–	ООО “Галичкирпич”	–	УП «БРП»
Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией	ООО «НЗКМ»	–	–	–
Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией	–	–	ОАО “Костромской Силикатный	–

			завод”	
Предприятие с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	–	–	–	-

Лидером рынка с быстрорастущей конкурентной позицией является ООО «НЗКМ»:

– продукция ООО «НЗКМ» отличается низкой себестоимостью;

– ООО «НЗКМ» предлагает комплексное обслуживание сегмента рынка;

– положительный имидж ООО «НЗКМ» у потребителей продукции;

– хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками сырья.

2.4 Оценка конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи Майкла Портера

По методике оценки конкурентоспособности предприятия предложенной Хасановым Р. Х. проанализируем конкурентоспособность ООО «НЗКМ».

Для объективного анализа отбираем группу экспертов в составе 10 человек, главных специалистов организации которые бальным методом оценят показатели конкурентоспособности.

Основная деятельность.

Основная деятельность ООО «НЗКМ» разбита на 5 категорий, каждая из которых также состоит из свойственных им действий:

- Входная логистика. Действия, связанные с получением, хранением и распространением по предприятию входных продуктов, такие как: переработка грузов, складирование, контроль за состоянием запасов, планирование доставок, возврат брака поставщикам.
- Производство продукции. Действия, связанные с переработкой входных материалов в конечный продукт, такие как: обработка сырья и материалов, сборка, отделка, упаковка и проверка.
- Выходная логистика. Действия, связанные с приемкой, хранением и физическим распространением продукции к покупателям, такие как: складирование готовой продукции, разгрузка - погрузка, планирование и доставка продукции потребителю, принятие заказов.
- Маркетинг и продажи. Действия, направленные на стимулирование покупателей и непосредственные продажи, такие как: реклама, продвижение товара, маркетинг, реализация, работа с каналами распределение, ценообразование.

▪ Сервис. Действия, направленные на восстановление и поддержание ценности, приобретенного покупателем продукта, такие как: инсталляция и сборка на месте, ремонт, подготовка обслуживающего персонала, предоставление запасных частей.

Каждая из этих категорий действий может быть чрезвычайно важной для получения конкурентного преимущества. Они присутствуют в каждой фирме, играя при этом различные роли, имея различную важность, в зависимости от отрасли, в которой действует фирма.

Поддерживающая деятельность.

Поддерживающая деятельность, может быть разделена на 4 общих категории:

▪ Снабжение. Снабжение призвано обеспечить фирму необходимыми для ее функционирования материалами, сырьем, машинами, и другими товарами.

▪ Развитие технологии. Каждое ценностное действие включает в себя технологию, будь-то ноу-хау, процедуры, или технологии приемки товара. Количество технологий, используемых на предприятиях, очень велико, начиная с технологий подготовки документов и перевозки товаров, кончая сервисной или производственной технологией.

▪ Управление людскими ресурсами. Включает в себя действия связанные с наймом, подготовкой, контролем и оплатой всех типов персонала. Управление персоналом обслуживает как основную, так и вспомогательную деятельность.

▪ Инфраструктура фирмы. Состоит из действий, обеспечивающих функционирование фирмы в целом, это: управление высшего звена, планирование, финансы, бухучет, связи с правительством. В отличие от остальных ценностных действий инфраструктура не обслуживает отдельные категории, а работает на всю ценностную цепь фирмы. Она также может являться источником конкурентного преимущества.

Методика анализа конкурентоспособности предполагает использование ценностной цепи предприятия в качестве основы для конкурентного анализа. Это обусловлено: во-первых, универсальностью концепции ценностной цепи, возможностью ее применения в любой отрасли народного хозяйства; во-вторых, построение ценностной цепи фирмы позволяет увидеть существующие и потенциальные источники конкурентного преимущества; в-третьих, ценностная цепь наглядно, в графическом виде демонстрирует достоинства и недостатки, исследуемого предприятия, а также позволяет определить рейтинг каждого ценностного блока.

Экспертной группе следует ответить на вопросы, сгруппированные по ценностным блокам фирмы, при этом, оценка 1 является низкой, то есть утверждение или вопрос не соответствуют реальному положению дел, оценка 3 - частичное соответствие, 5 - полное соответствие, наивысшая оценка. Отвечать на вопросы следует предельно честно, с большей долей умаления собственных возможностей, при анализе своей фирмы, и преувеличения возможностей конкурентов.

В таблице 20 Проанализируем блок входная логистика ООО «НЗКМ»

Таблица 20 - Основная деятельность входная логистика.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала).	4
Используется система доставки сырья и материалов "точно в срок". (используется, не используется, используется частично)	3
Оцените размер затрат на хранение продукции	4
Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	2
Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	4
Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах.	5
Квалификация складского персонала	5
Оцените ваши взаимоотношения с поставщиками	5
Оцените месторасположение складов	4
Оцените количество персонала	5
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4
Итого средняя оценка:	4,09

Таким образом средняя оценка входной логистики на ООО «НЗКМ» 4,09 балла.

В таблице 21 Проанализируем блок производство ООО «НЗКМ»

Таблица 21- Основная деятельность производство.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4
Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	4

Уровень квалификации работающих	5
Размер объема производства (относительно объема рынка)	5
Оцените количество работающих	4
Каково качество выпускаемых изделий (желательно сравнивать с продукцией конкурентов)	4
Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5
Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)	3
Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	3
Имеется ли программа повышения качества продукции	4
Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции	2
Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ?	3
Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продукция узнаваема	4
Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	3
Итого средняя оценка:	3,73

Таким образом средняя оценка производства на ООО «НЗКМ» 3,73 балла.

В таблице 22 Проанализируем блок исходящая логистика ООО «НЗКМ»

Таблица 22 - Основная деятельность исходящая логистика.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5

Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукции	5
Условия хранения готовой продукции	5
Оцените затраты на хранение готовой продукции	4
Оцените оборудование складов	3
Оцените численность складского персонала	4
Нет затоваривания	5
Каковы Ваши связи с покупателями	4
Физическое распространение товара по каналам распределения	4
Применяется отгрузка "с колес" минуя склад	5
Потери продукции при хранении и транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены)	5
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4
Итого средняя оценка:	4,36

Таким образом средняя оценка исходящей логистики на ООО «НЗКМ» 4,36 балла.

В таблице 23 Проанализируем блок марктинг ООО «НЗКМ»

Таблица 23 - Основная деятельность маркетинг.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	3
Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	3
Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов.	3
Насколько Вы знаете своего покупателя (поло- возрастной состав, уровень доходов и др.)	4
Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы	3

Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов	2
Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле	3
Оцените эффективность каналов распределения продукции	4
Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов	5
Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни	4
Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно)	1
Оцените образ фирмы и ее продуктов	4
Оцените известность и популярность торговой марки (в сравнении с конкурентами)	4
Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	1
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	2
Итого средняя оценка:	3,06

Таким образом средняя оценка маркетинга на ООО «НЗКМ» 3,06 балла.

В таблице 24 Проанализируем блок обслуживание ООО «НЗКМ»

Таблица 24 - Основная деятельность обслуживание.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Расположение сервисных пунктов	1
Срок гарантии по сравнению с конкурентами	4
Квалификация сервисных работников	4
Существует ли обратная связь с потребителями	5
Обеспеченность сервисных пунктов запасными частями	2

Известно ли потребителю об уровне сервиса	3
Имеются ли дополнительные типы сервиса, отличающие Вашу фирму от конкурентов	1
Уровень послепродажного обслуживания	2
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	2
Итого средняя оценка:	2,66

Таким образом средняя оценка обслуживания на ООО «НЗКМ» 2,66 балла.

Вспомогательная деятельность.

В таблице 25 Проанализируем блок снабжение ООО «НЗКМ»

Таблица 25 - Вспомогательная деятельность снабжение.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Оцените надежность системы доставки входных материалов	5
Качество сырья	4
Качество сборочных компонентов	5
Расположение складов	4
Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	4
Качество запасных частей	4
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4
Итого средняя оценка:	4,28

Таким образом средняя оценка снабжения на ООО «НЗКМ» 4,28 балла.

В таблице 26 Проанализируем блок развитие технологий ООО «НЗКМ»

Таблица 26 - Вспомогательная деятельность развитие технологий.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Технология обеспечивает уникальные качества продукции	1

Оцените технологию хранения и транспортировки	4
Количество патентов	1
Технология обеспечения качества	4
Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	1
Технология исследования рынка	1
Технология снабжения запасными частями	4
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4
Итого средняя оценка:	2,5

Таким образом средняя оценка технологии на ООО «НЗКМ» 2,5 балла.

В таблице 27 Проанализируем блок управление людскими ресурсами ООО «НЗКМ»

Таблица 27 - Вспомогательная деятельность управление людскими ресурсами.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Квалификация персонала	5
Существуют программы переобучения	1
Стабильная политика в области управления персоналом	4
Текучесть кадров	4
Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме	1
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	3
Итого средняя оценка:	3

Таким образом средняя оценка управления людскими ресурсами на ООО «НЗКМ» 2,5 балла.

В таблице 28 Проанализируем блок инфраструктура фирмы ООО «НЗКМ»

Таблица 28 - Вспомогательная деятельность Инфраструктура фирмы.

Ценностное действие	Оценка 1, 2, 3,4,5
Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	5
Оцените эффективность внутрифирменных связей	5
Имидж фирмы	4
Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)	5
Оцените организационную структуру фирмы	5
Квалификация высшего менеджмента	5
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	5
Итого средняя оценка:	4,85

Таким образом средняя оценка инфраструктуры на ООО «НЗКМ» 4,85 балла.

После заполнения ячеек общей таблицы следует сделать выводы по ценностным блокам, структурировав их в отдельной таблице. В левой части таблицы располагаются ценностные блоки, в правой - средние баллы по каждому блоку, считается общий средний балл.

Таблица 29 - Общие выводы по ценностным блокам

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	4,09
Производство	3,73
Исходящая логистика	4,36
Маркетинг и продажи	3,06
Обслуживание	2,66
Итого средний балл по основной деятельности	3,58
Снабжение	4,28
Развитие технологии	2,85
Управление персоналом	3
Инфраструктура	4,85
Итого средний балл по вспомогательной деятельности	3,74

Общая оценка фирмы	3,66

Проиллюстрируем данные таблицы с помощью рисунка.

Далее, полученные результаты заносятся в рисунок 7, отражающий ценностную цепь предприятия.

Таким образом по основной деятельности оценка составляет 3,58 балла по вспомогательной 3,66 балла.

Следует отметить, что существующая в организации взаимосвязь блоков не смотря на относительно посредственный субъективный результат обеспечивает рост продаж, высокие показатели рентабельности и прибыли от реализации.



Рисунок 7 – «Ценностная цепь предприятия»

Это связано с тем, что низкие оценки по блокам обслуживание клиентов, маркетинг и управление персоналом не критично влияют на деятельность организации в силу самой специфики ее деятельности например проданные кирпичи не требуют послепродажного обслуживания. Также прибыльность ООО «НЗКМ» не смотря на низкие оценки маркетинговой деятельности говорят о том, что это достаточный уровень в условиях данного рынка обеспечивающий результат, то есть у конкурентов данные оценки еще ниже.

3 Мероприятия для повышения конкурентоспособности ООО «НЗКМ»

3.1 Выбор общей стратегии конкуренции

С целью проведения матрицы БКГ необходимо выделить основные сегменты рынка предприятия - это потребители, в массе своей одинаково реагирующие на мероприятия предприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Выделение сегментов на рынках продукции производственно-технического назначения может быть основано на масштабах деятельности потребителя, географическом положении, отраслевой принадлежности, а так же характере деятельности потребителя, как предприятия или численности персонала, в пределах некоторой вилки.

Выбирая тот или иной подход к проведению сегментации, можно руководствоваться следующими критериями:

- важность сегмента для предприятия;
- количественные показатели (ёмкость данного сегмента рынка, рыночная ниша);
- доступность освоения сегмента для предприятия;
- прибыльность продукции;
- защищенность от конкуренции (уже завоеванные позиции, сформировавшийся положительный имидж предприятия);

Сегментация может носить и целенаправленный характер в соответствии с установкой руководства предприятия. Как правило, такой подход вытекает из результатов анализа прошлой деятельности, который проводится в целях определения сегментов, где удалось достичь оптимального соотношения между объёмом продаж и прибылью, а так же для прогнозирования дальнейшего развития сбытовой деятельности. Рассмотрим сегментацию рынка кирпича в таблице 30.

Таблица 30 – Сегментация рынка продукции ООО «НЗКМ»

Целевой сегмент	Доля в общем V продаж, %	Характерные требования
Мелкие производители	25	Низкая цена, невысокие требования к качеству.
Средние и крупные производители	48	Специальные размеры, деталировка, доставка.
Крупные строительные организации	26,5	Высокоплотные виды, качество.
Прочие	0,5	Специальные виды, особое качество.

Источник: собственная разработка

Для предприятия первые три сегмента. С точки зрения географической сегментации это прежде всего РФ а также вся территория СНГ. Каждый из

выделенных сегментов рынка представляет интерес для ООО «НЗКМ». Поэтому целесообразно выбрать стратегию селективной специализации. Данная стратегия означает ориентацию деятельности на выбор целевых сегментов в границах рынка без какой-либо конкретной ориентации на определенные товарные или сегментные признаки. Основными факторами выбора целевых сегментов в данном случае является их прибыльность и соответствие ресурсам и возможностям ООО «НЗКМ». Данная стратегия характеризуется значительно меньшим риском при возможном сокращении какого-либо из сегментов. Недостатками данной стратегии является сильная дифференциация усилий и средств ООО «НЗКМ». Позиционирование товара в выбранном сегменте рынка. В выбранном сегменте 1 можно определить следующие предпочтения и мотивы потребителей:

- невысокая цена
- географическая близость

С этой точки зрения позицию нашего товара в данном сегменте можно представить на рисунке 8:

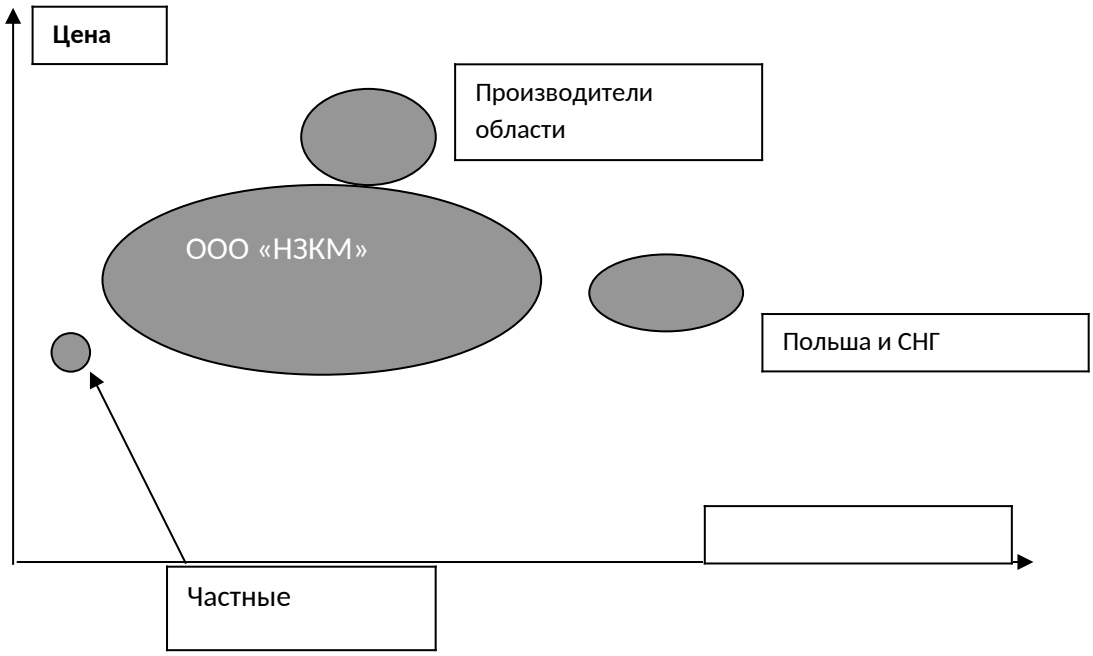


Рисунок 8 – Позиция ООО «НЗКМ» в 1 сегменте

Находясь, в центральной части области интересов ООО «НЗКМ» получает преимущество в том, что при средней цене может предложить свою продукцию покупателю «ближе» и доступней для него из-за снижения транспортных расходов.

Позиции предприятия на этом рынке можно отобразить на рисунке 9:



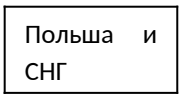


Рисунок 9 – Позиция ООО «НЗКМ» во 2 сегменте

Из-за небольших относительно возможного размера рынка сбыта объемов производства у ООО «НЗКМ» имеются возможности обеспечить покупателей необходимым ассортиментом продукции.

Кроме того, имеющийся в распоряжении автопарк позволяет организовать доставку товара, при этом доля транспортных расходов в цене продукции значительно меньше, чем могла бы быть, если использовать услуги транспортно-экспедиторских компаний.

Отразим позиции нашего товара в данном сегменте рынка на рисунке 10:

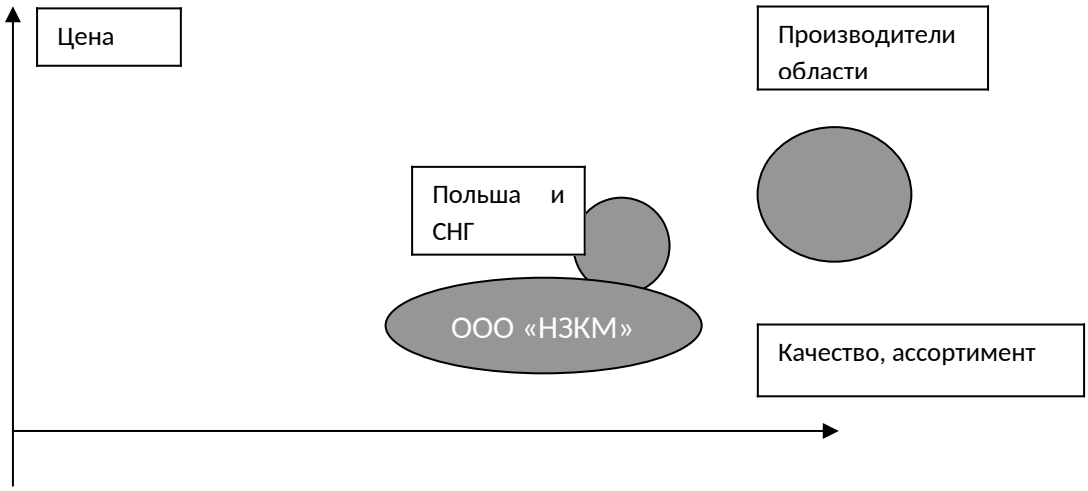


Рисунок 10 – Позиция ООО «НЗКМ» в 3 сегменте

Для сегмента 3 можно определить два критерия выбора покупателями того или иного производителя:

- цена;
- качество и ассортимент.

В данном сегменте рынка мы имеем преимущество в том, что специальные виды кирпича для производителей, которые используют непрерывную технологию производства, не очень выгодны с той точки зрения, что спрос на специальные виды довольно дифференцированный. То есть потребители хотят иметь 3-5 марок в комплекте, однако при данном

способе производства, минимальная партия производимой продукции составляет около 10 т. (складские расходы отнимают часть прибыли). Используя периодический способ производства, предприятие может предложить потребителю нужный ассортимент в нужном ему количестве, не перегружая склады специальными марками.

Следующий этап, после сегментации рынка и позиционирования в каждом из сегментов, необходимо разработать стратегию охвата этого рынка.

Из трех возможных стратегий наиболее целесообразной является стратегия дифференцированного маркетинга.

Особенности данной стратегии заключаются в намерении предприятия удовлетворить потребности значительной рыночной доли и ориентируется на значительный рыночный потенциал. Суть данной стратегии заключается в том, чтобы производить значительный ассортимент продукции, которая рассчитана на различные сегменты рынка, каждый из которых обеспечивается соответствующим комплексом маркетинговых средств.

Для выполнения, воплощения в жизнь данной стратегии целесообразно произвести внутреннюю реорганизацию службы маркетинга, организацию трех групп стратегических хозяйственных единиц (СХЕ), которые занимались деятельностью в своем сегменте рынка.

Для выбора нужной стратегии предприятия используем два способа:

- выбор стратегии по методу построение матрицы БКГ;
- построение многоконкурентной матрицы «Мак Кинси–Дж-Эл».

Согласно плану развития предприятия, возможностей производственных мощностей и наметившихся тенденций на рынке кирпича (рост объёмов строительства в целом по стране 25% в год), максимальный рост сбыта составит 42,85%. Возможное максимальное уменьшение – 16,67%.

1. Для построения матрицы БКГ отложим максимальное и минимальное значения изменения рынка сбыта на вертикальной оси матрицы. Полученный диапазон является возможным диапазоном изменения рынка.

2. На горизонтальной оси матрицы отложим диапазон изменений роста рыночной доли СХЕ предприятия. Планируемое максимальное увеличение рыночной доли составляет 2 раза, минимальное 1,25.

3. Полученное поле матрицы делим на 4 квадрата: горизонтальная линия раздела будет проходить через среднее по предприятию значения изменения роста рынка, которое составляет 13,09%; вертикальная линия проходит через ту точку значения относительной рыночной доли, в какой начинают действовать эффект исследовательской кривой. Этой точкой будет значение 1,3.

Для СХЕ предприятия эти показатели составляют:

- СХЕ 1 – 15% и 0,8
- СХЕ 2 – 42,8% и 1,8
- СХЕ 3 – 12% и 1,5
- СХЕ 4 – 10% и 0.

Матрицу роста ООО «НЗКМ» изобразим на рисунке 11:

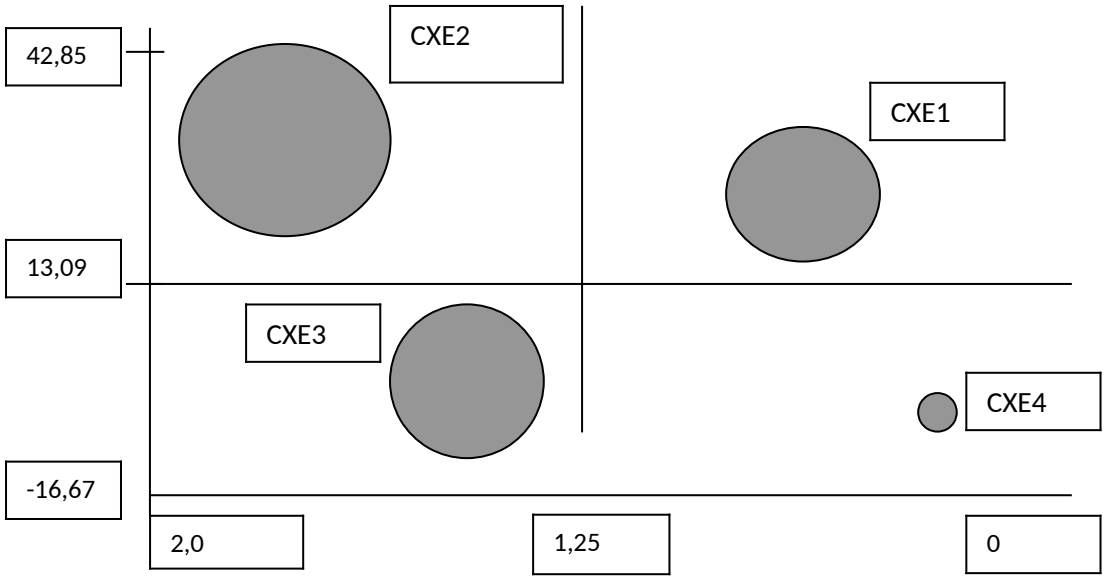


Рисунок 11 – Матрица роста ООО «НЗКМ»

Анализируя матрицу можно определить, что в портфеле фирмы имеются все четыре вида СХЕ, которые определяются по матрице БКГ:

- СХЕ 2 – «Звезда»;
- СХЕ 3 – «Дойная корова»;
- СХЕ 1 – «Трудный ребенок»;
- СХЕ 4 – «Собака».

Для каждой из СХЕ набора выберем стратегию развития.

Для СХЕ 2 – стратегию поддержки конкурентных преимуществ;

Для СХЕ 3 - стратегию поддержки существующего положения;

Для СХЕ 1 - стратегию развития и интенсификации усилий;

Для СХЕ 4 – исключить из состава портфеля бизнеса фирмы.

Построим матрицу роста ООО «НЗКМ» на рисунке 12, на которой покажем все возможные стратегические преобразования.

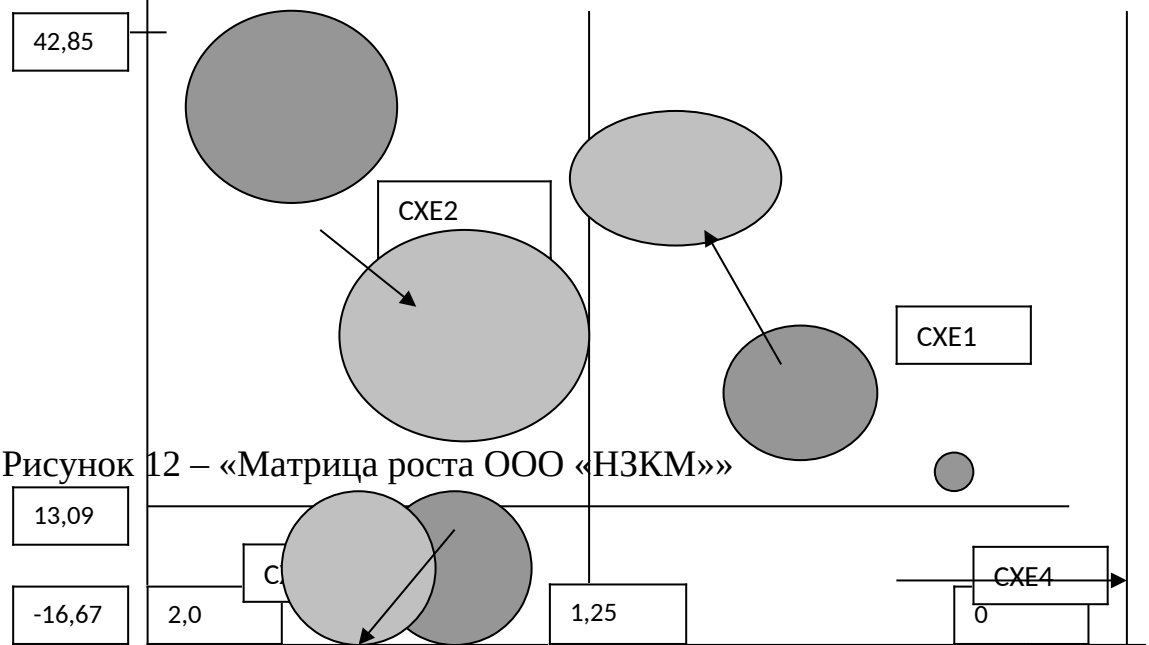


Рисунок 12 – «Матрица роста ООО «НЗКМ»»

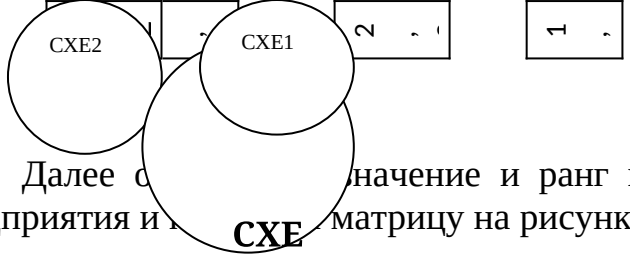
Так будет выглядеть матрица роста ООО «НЗКМ» в случае выполнения прогнозируемых стратегических преобразований и действий.

Для проведения анализа по матрице «Мак Кинси – Дженерал Электрик» определим значение и ранг показателей для СХЕ 2 ООО «НЗКМ» по двум факторам: «Привлекательность рынка» и «Конкурентоспособность СХЕ», результаты сведем в таблицу 31:

Таблица 31 - Значение и ранг показателей для СХЕ 2 ООО «НЗКМ» по двум факторам

Показатель	Коэффициент значимости	Ранг	Общая оценка4=2х3
«Привлекательность рынка»			
Емкость рынка	0,2	4	0,8
Темп роста рынка	0,2	5	1,0
Рентабельность	0,1	4	0,4
Уровень конкуренции	0,1	3	0,3
Размер необходимых инвестиций	0,1	2	0,2
Риск рынка	0,05	3	0,15
Наличие и доступность материально-технических ресурсов	0,2	4	0,8
Гос. регулирование рынка	0,05	2	0,1
Всего	1	х	3,75
«Конкурентоспособность»			
Качество товара	0,1	4	0,4
Абсолютная рыночная доля	0,15	3	0,45
Относит. рыночная доля	0,1	4	0,4
Привлекательность ассортимента	0,15	4	0,6
Эффективность каналов сбыта	0,15	3	0,45
Эффективность рекламной деятельности	0,05	3	0,15
Уровень цены	0,1	3	0,3
Финансовые ресурсы	0,1	2	0,2
Производственные возможности	0,1	4	0,4
Всего	1	х	3,35

Источник: собственная разработка



Далее с значение и ранг показателей для остальных СХЕ предприятия и матрицу на рисунке 13:

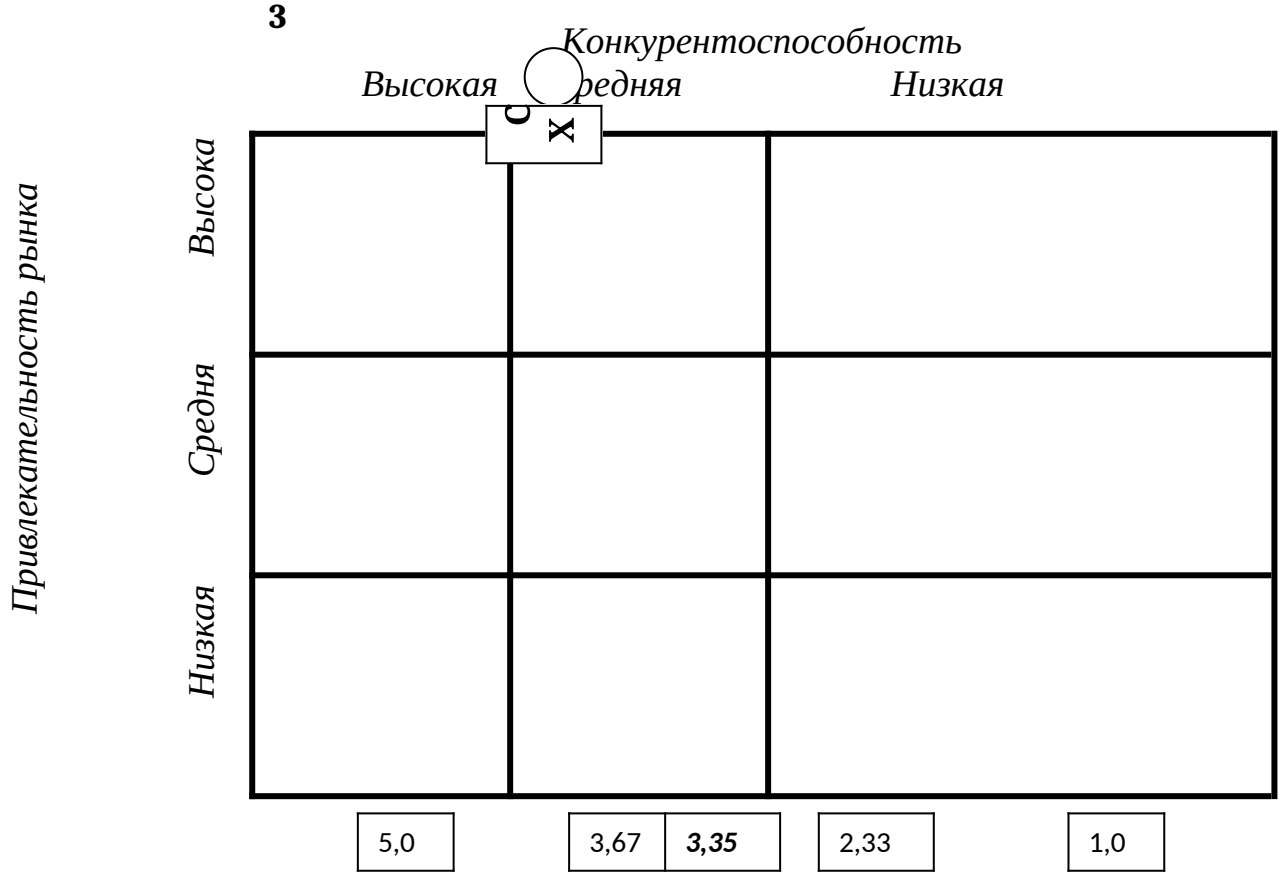


Рисунок 13 – Матрица «Мак Кинси – Дженерал Электрик» ООО «НЗКМ»

Анализируя полученную матрицу можно сказать, что:

- для СХЕ 1 и СХЕ 2 можно предложить стратегию роста, инвестиций;
- для СХЕ-3 стратегия поиска конкурентных преимуществ, развитие этой единицы;
- для СХЕ 4 – стратегия ликвидации.

Следовательно, для ООО «НЗКМ» применим стратегию поиска конкурентных преимуществ, развитие этой единицы, которая заключается в разработке нового вида продукции, то есть расширении ассортимента.

Новые требования к потребительским качествам жилья, современные тенденции в области энерго- и ресурсосбережения требуют разработки и внедрения принципиально новых конструктивных решений зданий, современных организационно - экономических направлений развития строительной отрасли, базирующихся на прогрессивных достижениях строительной науки и техники. Это позволит в ближайшей и среднесрочной перспективе внедрить в производство современные эффективные материалы и технологии, решить вопрос создания комфортной среды обитания.

3.2 Разработка рекламной компании

На данный момент в ООО «НЗКМ» отсутствует план рекламной компании в СМИ с целью обеспечения сбыта новой продукции, применяется только реклама на местном телевидении.

Целью создания плана является обеспечение сбыта новой продукции, выход на первое место среди аналогичных предприятий, а также обеспечение сбыта новой продукции, и информирование потенциальных клиентов о конкурентных преимуществах работы с ООО «НЗКМ». Предполагается использовать все существующие СМИ РФ (печатные, радио, телевидение), причем планируется использовать несколько радиостанций.

Анализируя аудиторию потенциальных клиентов ООО «НЗКМ», следует отметить, что основными источниками информации служат:

1) Телевидение TV канал “ОНТ”, “ЛАД”, “НТВ”
2) Радио – так как большинство потенциальных клиентов автолюбители, для них это основной источник информации. Основные радиостанции - “107.4 FM”, “Русское радио”, ”Радио Рок”.
3) Рекламные периодические издания - “Из рук в руки”, “Моя реклама”, Бизнес.

При разработке стратегии рекламной кампании необходимо не забывать не только о ее целях и рекламной идеи, но и также о возможностях ООО «НЗКМ» в области финансирования рекламной кампании, то есть разработки рекламного бюджета.

Существует несколько различных механизмов принятия решений, которыми руководствуются предприятия при составлении рекламных бюджетов. Ниже описано четыре таких способа. Основным оправданием для практического использования именно этих механизмов является то, что весьма маловероятно, что бюджеты, принятые таким образом, слишком далеки от оптимального бюджета (при условии, конечно, что при этом можно провести анализ предельных показателей). Во многих случаях применяется некоторая комбинация этих механизмов, вследствие чего итоговый бюджет – это определенный компромисс между несколькими различными вариантами.

Рекламодатели еще пользуются методом исчисления рекламных бюджетов на основании поставленных целей и задач, что оптимальнее по сравнению с предыдущими методами.

Согласно этому методу сначала следует четко и конкретно сформулировать главную цель рекламной деятельности. Например, некоторая фирма может принять решение повысить степень осведомленности определенной категории населения о своей торговой марке на 50 %. Затем должны быть детализированы конкретные задачи, которые следует решить для достижения главной цели. Одной из таких задач, например, может стать разработка рекламной кампании, целью которой – повышение время контакта соответствующей аудитории с рекламой данной торговой марки в среднем в пять раз. На следующем этапе определяется

стоимость практической реализации такого рекламного контакта, что и представляет собой рекламный бюджет. Такой подход логично оправдан в том смысле, что он предполагает наличие причинно-следственной связи между рекламой и объемом продаж. В сущности, данный метод представляет собой попытку ввести в рассмотрение, такие взаимосвязанные переменные факторы, как степень осведомленности и отношение к торговой марке, которые предполагается использовать в качестве индикаторов, характеризующих объемы продаж в будущем, а также объемы продаж в виде непосредственной реакции на рекламу.

1) Реклама на телевидении:

TV канал “Лад”

Тарифы за месяц при ежедневном показе по 1,5 мин = 870 000 руб.

Итого: за 1 мес. = 870 000 руб.

TV канал “ОНТ”

Тарифы за месяц при ежедневном показе по 1,5 мин = 1250 000 руб.

Итого: за 1мес.= 1250 000 руб.

TV канал “НТВ”

Тарифы за месяц при ежедневном показе по 1,5 мин = 1250 000 руб.

Итого: за 1мес.= 1250 000 руб.

Итого за год на телевидение расходы составят :

Расходы на рекламу = (870 000 + 1250000 + 1250000)*12 = 80880000 руб. (25)

2) Реклама на радиостанциях - “107.4 фм”, “Русское радио”, ” Радио Рок”.

Радио “107.4 FM”

- понедельник-воскресенье 4 недели

600000 руб. по 10000 за каждый ролик = 60 роликов – 2 раза в день (10.00 и 17.00)

Радио “Русское радио”

- понедельник-воскресенье 4 недели

570000 руб. за 60 выходов

(11.00 и 18.00)

” Радио Рок”

-понедельник-воскресенье 4 недели

460000 руб. за 60 выходов

(8.00 и 16.00)

Итого: 1900000 руб. (с НДС) в месяц

За год 1900000 * 12 = 22800000 руб.

Итого рекламный бюджет:

TV канал “Лад”= 870000 руб.

“Из рук в руки” 800000 руб.

“Моя реклама” 1400000 руб.

Рассчитаем сумму рекламного бюджета за год в формуле 26:

Затраты на рекламу = 80.880.000+ 22800000+ 2200000 = 105880000 руб. за год (26)

По статистике, после успешной реализации рекламного плана, эффективность реализации продукции возрастает на величину порядка от 10 до 70% за месяц.

Таким образом, возьмем сумму увеличения объема реализации равную 10% (за год), то есть худший вариант, и рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 27.

Экономический эффект(за год) = (10708/100*10 – 80,88) = 989,92 тыс. руб. (27)

Таким образом, после внедрения мероприятия по проведению рекламной компании выручка увеличится на 10%.

3.3 Мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия

Структура объёма зданий, пластика наружных стен в сочетании с применением эркеров, остеклённых лоджий или балконов, мансардных этажей, элементов декора (карнизов, обрамления окон, кладки или фактуры цветных блоков под рваный камень) создают нестандартный облик современного жилого дома.

В общественных зданиях различной этажности область применения кирпичей и стройконструкций из них, получаемых методом вибропрессования, полностью соответствует их использованию в жилых зданиях.

Единственным дополнением могут стать кирпичные сборные конструкции.

Их применение может оказаться необходимым для организации больших свободных площадей, возможность освоения новых рынков.

Необходимо провести маркетинговое исследование, целью которого является предварительная оценка потребности в изделиях в регионе, определение рынков сбыта.

В соответствие с программой строительства существует годовая потребность в данном виде продукции в размере 2 тыс. $м^2$ в год. В Костромской области нет конкурентов по производству данного вида продукции. Но также требуется учесть возможность быстрого насыщения рынка. Также необходимо провести консультации с проектными и строительными фирмами по вопросам применения продукции с учетом всей предполагаемой номенклатуры. Пока на продукцию не будет технических условий, ее использование потребителями проблематично.

Для реализации проекта производства кирпичных сборных конструкций стендовым способом можно рассмотреть на примере испанские, немецкие и другие фирмы. Выбор пал на две - немецкую «Weiler» и бельгийскую «Echo».

На фирме «Echo» оборудование идентично оборудованию «Weiler», но есть свои особенности. Фирма «Weiler» занимается только производством и продажей оборудования. Фирма «Echo» производит оборудование и занимается производством кирпичных сборных конструкций.

В Германии завод при наличии 10 стендов длиной по 130 м в год делает 4000 тыс. $м^3$, при общей численности завода 430 человек. В Бельгии завод производит около 2 тыс. м в год при 35 стендах длиной по 130 м, режим работы - круглосуточный, поставку ведут в 8 стран мира, инертные получают из Англии (песок), отгрузка продукции в 2 смены, общая численность работающих - 78-80 человек.

Производство кирпичных сборных конструкций выполняется слипформером, одного размера по ширине - 1,2 м.

При размещении технологического оборудования будет использован первый пролет цеха СЖБ №1 ООО «НЗКМ».

Предполагается размещение 7 стендов длиной 108 м каждый, шириной 1,2.м. При этом максимальная потребность в бетоне может составить порядка 8 $м^3$ /час. Действующие краны на сегодняшний день нужно оставить. По сырьевой базе - щебень необходимо будет применять мелких фракций до 14 мм, в будущем можно будет довести до 16 мм, в зависимости от принятого пустотообразователя. Компоненты бетонной смеси все подвозятся и подаются в автоматическом режиме. По закону расход цемента должен быть не менее 300 кг. Производство такой конструкции сводится к тому, что вначале производиться чистка, смазка стенда, натяжение прядей проволоки. Натяжение проводится специальной машиной, контроль натяжения осуществляется по манометрам. После этого стенд готов к работе. Затем устанавливают формовочную машину, подача бетона осуществляется не автоматически, а при помощи бадьи и крана. Смесь подается в бункер. Бункер устанавливается на машину, открывается шибер и машина начинает работу. Формовка выполняется двухслойно. Формовка по длительности занимает порядка 1 ч. — 1ч. 20 мин. После формовки плита имеет достаточную прочность для выполнения отверстий, которые производятся вакуумной машиной. Стенд с конструкцией накрывается укрывным материалом, обогревание проводится и основном горячей водой до температуры стенда t = 40°С и через 14 -15 часов конструкция набирает 70% прочности. После термической обработки, на следующий день начинается распиловка согласно заказов и маркировка. Стоимость оборудования составляет у фирмы «Weiler» - 1,3 тыс. евро, у фирмы «Echo» - 900 тыс. евро. Фирма «Echo» предлагает поставить только металлический лист и полипропиленовые трубы, а остальное можно готовить самим по чертежам фирмы. При этом цена на оборудование у фирмы «Echo» на 300-400 тыс. евро дешевле. При рассмотрении необходимо учесть все эти нюансы и определиться с фирмой для составления графика поставки. Если контракт будет заключен своевременно, и будут произведены платежи, то за 4 месяца будут выполнены строительные и монтажные работы. Таким образом можно добиться, что к сезону будет выпускаться новая продукция. Максимальная ширина конструкции будет - 1,2 м. Максимальная толщиной 5 м и длиной 18 м.

Слипформер будет один, скорость при холостом ходе 15 м/мин., при формовании 5-6 м/мин. Стенд длиной 108 м слипформер будет формовать за 1ч.- 1ч. 20 мин.

Необходимо предусмотреть средние затраты в год при эксплуатации данной технологической линии, то есть запасные части, быстроизнашивающиеся детали. В варианте с экструдером - изнашивающаяся деталь это пуансоны, которые меняют 1 раз в год.

При производстве используются цементы марок 52 R с высокой экзотермией. Снизить расход цемента при внедрении новой технологии производства пустотных плит нельзя.

Складирование готовой продукции будет производится на бруски 25х20 мм на всю ширину плиты.

Представляется важным проработать следующие моменты:

1. Провести комплекс лабораторных исследований по подбору составов бетонов, в том числе с использованием добавок;

2. Необходимо наработать фактический материал по составам бетонов до начала внедрения их в производство;

3. Необходимо расширение ассортимента путем **освоения нового вида продукции;**

4. Необходимо предусмотреть складские площади для: готовой продукции; крупного заполнителя; песка;

5. Необходимо предусмотреть условия для складирования высокомарочного цемента;

6. В случае необходимости использования добавок - предусмотреть участок подготовки добавок;

7. Предусмотреть варианты использования отходов, которые будут образовываться при резке плит;

8. Предусмотреть варианты очистки, использования или удаления загрязненной воды после промывания технологического оборудования., в т.ч. в зимнее время;

9. Предусмотреть мероприятия, обеспечивающие нормальную работу складов сырья в зимнее время.

3.4 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Исходя из годовой потребности и возможностей производственных мощностей в производстве данного вида продукции можно составить годовую программу выпуска кирпичных сборных конструкций пустотного настила для предприятия ООО «НЗКМ». Данные по производственной программе занесем в таблицу 32:

Таблица 32 - Производственная программа предприятия производства кирпичных сборных конструкций пустотного настила

Объем выпуска, тыс. м.^{2}	**Годы**		
	2015	**2016**	**2017**
Плиты пустотного настила	**6000**	**6600**	**7220**
Плиты пустотного настила количество единиц	**3333**	**3666**	**4011**
Плиты пустотного настила в стоимостном выражении по цене реализации тыс. руб.	**5899**	**6488**	**7099**

Составим калькуляцию затрат на проведение предлагаемого мероприятия и сведем в таблицу 33:

Таблица 33 - Затраты на освоение нового вида продукции

Статьи затрат	**Стоимость, млн. руб.**
Затраты на приобретение, доставку и монтаж оборудования	**78,00**
Затраты на сертификацию продукции	**2,5**
Срок службы лет	**15 лет**
итого	**78,2**

Произведём сравнительный анализ экономической эффективности использования при строительстве предлагаемого типа плит, вместо традиционного и данные занесем в таблицу 34. Для этого возьмём проект 9 этажного жилого дома, и рассмотрим спецификацию, данного сооружения, учтём что при строительстве могут использоваться как стандартные плиты КПД, так и плиты пустотного настила стендовым способом.

Таблица 34 - Сравнительный анализ использования различных видов материалов

Наименование используемого материала	Цена за единицу используемого материала тыс. руб.	Количество, штук	Цена всего материала, тыс. руб.
Кирпичи	2,11	311	656,21
кирпичные сборные конструкции настила стендовым способом	1,77	302	534,54

Основными положительными характеристиками данного мероприятия являются:

1) Новые плиты дешевле в производстве на 18,4%.
2) Прочностные характеристики новых плит выше на 20%.

Рассчитаем экономию при использовании новых материалов:

$$656{,}21/534{,}54=18{,}4\% \quad (28)$$

Следовательно, при внедрении нового вида продукции достигается экономия 18,4% .

Таким образом, если учитывать из таблицы 3.4. планируемый объём производства плит 5899 тыс. руб. то экономия 18,4% составляет 5899 / 100 * 18,4 = 1085 тыс. руб. (29)

Финансирование проекта осуществляется из собственных средств предприятия, рассчитаем срок окупаемости проекта.

Срок окупаемости = Затраты / экономию в год = 3800,5 / 1085 = 3,5 года (30)

Индекс прибыльности проекта основываясь на объёме 5899 тыс.руб.

Индекс прибыльности = Срок службы * Экономию в год/ затраты = (1085 * 15) 3800,5 = 4,3 раз (31)

То есть затраты окупятся более чем в 4 раза.

Кроме того предприятие получает конкурентное преимущество, так как новый материал обладает лучшими, прочностными, и шумовыми характеристиками.

Заключение

Конкурентоспособность организации представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого организации (внутренних факторов), а с другой стороны, внешних по отношению к нему факторов.

Специалисты различных областей знаний по-разному оценивают воздействие отдельных факторов на функционирование организаций в рыночной среде и их конечные результаты деятельности. Однако, несмотря

на очевидную простоту предлагаемых подходов, недопустимо акцентировать внимание на изучении отдельных факторов. В данном случае целесообразно применение комплексного подхода, который выражается в одновременном рассмотрении технических, экономических, технологических, социальных, организационных, экологических аспектов решения проблемы повышения конкурентоспособности организаций.

В условиях рыночной экономики значение конкурентоспособности предприятия огромно. Стремление к ее повышению ориентирует на увеличение объема производства и сбыта продукции, нужной потребителю, снижение затрат на транспортировку. При развитой конкуренции этим достигается не только цель предпринимательства, но и удовлетворение общественных потребностей.

В первой главе были раскрыты все теоретические аспекты выбранной темы работы, а именно: сущность и понятие конкурентоспособности с точки зрения различных экономистов как России так и зарубежных, факторы конкурентоспособности, предложены ряд методов оценки конкурентоспособности, таки как, рейтинговая оценка, оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции, матричный метод, многоугольник конкурентоспособности, SWOT-анализ, оценка конкурентоспособности методом комплексного подхода, конкурентный анализ, оценка конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи Майкла Портера и другие.

Во второй главе проведен финансовый анализ ООО «НЗКМ», произведена оценка конкурентоспособности предприятия с помощью четырех методов и оценка конкурентоспособности продукции предприятия.

В третьей главе произведена разработка рекламной компании, предложены мероприятия для повышения конкурентоспособности ООО «НЗКМ», а так же оценка экономической эффективности данных мероприятий.

ООО «Нерехтский завод керамических материалов» - одно из развитых предприятий г. Нерехты Костромской области. Основанный в 2002 году, он продолжает работать и успешно конкурировать с другими изготовителями керамических материалов. Низкие розничные цены – одно из самых главных преимуществ завода. Основные виды продукции ООО «НЗКМ»:

- Кирпич лицевой одинарный полнотелый;
- Кирпич лицевой одинарный с пониженной пустотностью;
- Кирпич лицевой одинарный пустотелый;
- Кирпич лицевой утолщенный пустотелый;
- Кирпич лицевой одинарный пустотелый;
- Кирпич лицевой утолщенный пустотелый «красный» ;
- Кирпич одинарный пустотелый с гладкой поверхностью;
- Кирпич одинарный пустотелый с рельефной поверхностью;
- Камень керамический пустотелый с рельефной поверхностью.

Объем произведенной продукции увеличился в 3,86 раза, при этом затраты на производство продукции увеличились в 3,15 раза, материальные

затраты возросли в 3,5 раз, прибыль от реализации составила 35894 тыс. руб., прибыль к распределению составила 2872 тыс. руб. в 2013 г., при этом выручка увеличилась на 282,28%, рентабельность продукции и продаж увеличилась на 14,3% и 8,7%.

Рынок строительных материалов Костромской области, на котором работает ООО «НЗКМ» в 2013 году превысил объем в 348,53 млрд р. В первую очередь, его отличает высокая конкуренция и прозрачность.

ООО «НЗКМ» является лидером рынка с быстрорастущей конкурентной позицией:

– продукция ООО «НЗКМ» отличается низкой себестоимостью;

– ООО «НЗКМ» предлагает комплексное обслуживание сегмента рынка;

– положительный имидж ООО «НЗКМ» у потребителей продукции;

– хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками сырья.

Основные мероприятия для повышения конкурентоспособности ООО «НЗКМ» - это расширение ассортимента путем освоения нового вида продукции. Следовательно, при внедрении нового вида продукции достигается экономия 18,4% или 1085 тыс. руб. Внедрение перерабатывающего оборудования обеспечивающего непрерывное вспенивание бетона с целью повышения его качества дает экономический эффект 553,2 тыс. руб., а затраты окупятся более чем в 4 раза.

Так как новый материал обладает лучшими прочностными, и шумовыми характеристиками - предприятие получает конкурентное преимущество.

Таким образом, задачи, поставленные в начале дипломной работы были выполнены, цель достигнута.

Список использованной литературы

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов; Под общей ред.Багиева Г.Л.-М.: Издательство «Экономика», 2011. - 703с.
2. Баумгартен Л.В., Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом — 2005 — № 4. – с. 45-49.

3. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. -- М.: Финансы и статистика, 2011. - 320 с.
4. Браерти Э. Бизнес-маркетинг: пер. с англ. / Эдвард Браерти, Роберт Эклс, Роберт Ридер. М.: Изд. Дом Гребенникова, 2007. 732 с.
5. Воронов А.А. Конкурентоспособность промышленного предприятия// Стандарты и качество. 2007. N5.С.59-65.
6. Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции А.А. Воронов. - Краснодар, 2011. - 346 с.
7. Гайденко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.
8. Гараев И.М. Анализ понятий конкуренция и конкурентоспособность. Камск, 2008 – 158с.
9. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
10. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: Учеб. пособие. - Ростов-н/Д: Феникс, 2008.- 298с.
11. Кирцнер И. М. Конкуренция и предпринимательство / И. М. Кирцнер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
12. Конкурентоспособность и финансовая безопасность предприятий российской экономики [электронный ресурс]. - Режим доступа: http://economicarggu.ru/2008_2/07.shtml - Дата доступа: 15.04.2015.
13. Кононенко Н. В. Выбор конкретных методов маркетинговых исследований: соотношение качественных и количественных подходов / Н.В. Кононенко. - М.: Финансы и статистика, 2011 - 75 с.
14. Кулова Р.Б. Понятие конкуренции и детерминанты конкурентоспособности / Р. Б. Кулова // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 20. – с. 38-43.
15. Лебедев, О.Т. Основы маркетинга / О.Т. Лебедев, Т.Ю. Филиппов. - СПб.: Изд. дом «МиМ», 2011. - 224 с .
16. Лизакова Р.А. Маркетинговая деятельность организации: учеб. пособие / Р.А. Лизакова. – Гомель, УО «Гомел. гос. техн. ун-т им. П.О. Сухого», 2011. – 333 с.
17. Лифиц И.М. Формирование и оцека конкурентоспособности товаров и услуг.- Учеб.пособие. – М.: Юрайт – Издат, 2006 – 335 с.
18. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: Учеб.пособие. М.: Дашков и К, 2011 - 293с.
19. Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. - М.: Омега-Л, 2007 – 325с.
20. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. - М.: Альфа-Пресс, 2004 – 160с.
21. Портер, М. Международная конкуренция/Пер. с англ, под ред. В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 2011.

22. Сорокина И.Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - №4. – С.63-73.
23. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2010. 311с.
24. Френкель А.А. Экономико–статистическое содержание конкурентного анализа // Научно-информационный журнал «Вопросы статистики». – 2007. - №3. – с. 34-36.
25. Чеглик Л. Конкурентоспособность и условия ее обеспечения // Финансы, учет, аудит. 2009. N8. С.31-34.
26. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 2-е издание. М., 2006. — С. 40.
27. Яшева Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара / Г.А. Яшева. - СПб: ПИТЕР, 2011. - 20-25 с.