Реферат

105с., 9 рис., 43 табл., 27 ист., 3 прил.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ), КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА, ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ, СИЛА БИЗНЕСА, ДОЛЯ РЫНКА.

Исследовательская база ООО «НЗКМ».

Объектом исследования является конкурентоспособность ООО «НЗКМ».

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «НЗКМ».

В процессе работы проводились: анализ литературных источников по вопросам определения конкурентоспособности, а так же методов оценки конкурентоспособности предприятия; финансовый анализ предприятия; анализ внешней и внутренней среды; SWOT-анализ; конкурентный анализ; оценка конкурентоспособности методом комплексного подхода; оценка на основе концепции ценностной цепи Майкла Портера; разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности; оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.

В результате исследования бала произведена оценка конкурентоспособности ООО «НЗКМ» тремя методами, выявлены проблемы повышения конкурентоспособности; предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, проведена оценка экономической эффективности, предложенных мероприятий.

Эффективность исследования полученных результатов подтверждается расчетом показателей экономической эффективности, а именно увеличение прибыли и показателя конкурентоспособности предприятия за счет проведения рекламной кампании и диверсификации деятельности.

Результаты работы могут применяться в настоящее время на данном предприятии, а так же других производственных предприятиях.

Содержание

Введение ……
1 Теоретико-методические основы оценки конкурентоспособности предприятия ……
1.1Понятие конкурентоспособности предприятия…
1.2Анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия
1.3Методические основы оценки конкурентоспособности организации……
2 Оценка конкурентоспособности ООО «НЗКМ»……
2.1 Анализ финансового состояния предприятия, внешней и внутренней среды, SWOT–анализ …….
2.2 Конкурентный анализ предприятия……
2.3 Оценка конкурентоспособности продукции
2.4 Оценка конкурентоспособности предприятия методом комплексного подхода …….
2.5 Оценка конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи Майкла Портера
3Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «НЗКМ»
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия....
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....
Заключение
Список использованных источников
Приложение А - Прайс-лист ООО «Торговый дом НЗКМ»
Приложение Б - Отчет о финансовых результатах ООО «НЗКМ»
Приложение В - Бухгалтерский баланс ООО «НЗКМ»

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.

Актуальность выбранной темы дипломной работы обусловлена тем, что все предприятия и организации в условиях рыночной среды сталкиваются с такой проблемой как конкуренция. Поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

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 конкурентоспособность 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 27 источников и 3 приложений. Общий объем работы 100 страниц.

Методологические аспекты оценки конкурентоспособности организации нашли свое отражение в исследованиях отечественных и зарубежных ученых, таких как Абалкин Л.И., Баканов М.И., Балабанов И.Т., Баумгартен Л.В., Беллендир М.В., Воронов А.А., Гайденко Т.А., Гараев И.М., Донцова Л.В., Ефимова О.В., Иванова Е.А., Кулова Р.Б., Лебедев, О.Т., Мазилкина Е.И.,Миронов М.Г., Никифорова Н.А., Николаева С.А., Лифиц И.М, Рябцев В.Н., Сайфулин Р.С, Сорокина И.Э. , Фатхутдинов Р.А., Чеглик Л.В., Шеремет А.Д., Юданов А.Ю., Яшева Г.А 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 предлагаются мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия в целом, а так же продукции ООО «НЗКМ», разработана рекламная кампания, а так же проведена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

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 конкурентоспособность ю, чем у конкурента. Такая формулировка ограничивает данную категорию одним свойством – способностью изготовлять и сбывать товар.
Российские экономисты Э.Б.Фигурнов и Ю.Ю.Донец [20, с. 86]	в качестве главной 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 потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	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 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	Конкурентоспособность	Конкурентоспособность

Р.А. Фатхутдинов [23, с.191].	рассматривает как свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.	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.	
	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.	
	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	
	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, то есть 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 и количественными 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

Признак классификации	Критерий конкурентоспособности
Вид удовлетворяемых потребностей	Уровень качества
	Социальная адресность
	Подлинность
	Безопасность
	Потребительская новизна
	Имидж
	Информативность
	Цена потребления
Количество учитываемых характеристик	Единичный
	Групповой
	Обобщенный

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 роз-

ничной 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, то есть 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 конкурентоспособности 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;
- емкость 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).

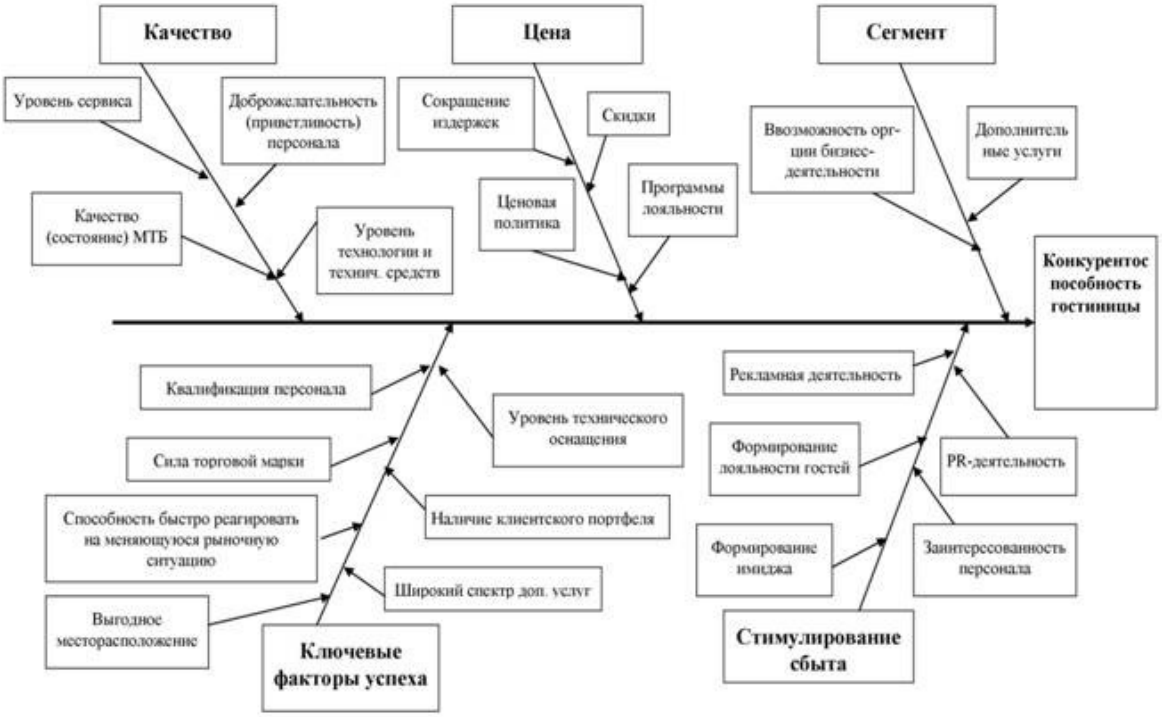


Рисунок 1- Факторы конкурентоспособности предприятия

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.

Существует множество методов и методик оценки конкурентоспособности, основные и часто используемые крупными и мелкими предприятиями представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	*Сущность метода*
SWOT-анализ [7,с.256]	Метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе результатов проведенного анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.
Конкурентный анализ [24,с.34]	Метод понимания конкурентов и их деятельности. Выявление имеющихся сильных и слабых сторон конкурента, что может помочь выявить возможности и опасности, что послужит основой для принятия решений и действий. Конкурентный анализ может привести к постановке некоторых стратегических вопросов, которые в дальнейшем нужно учитывать.
Комплексная оценка [22, с.64]	-выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия; -расчет коэффициентов весомости выбранных критериев; -определение количественных значений единичных показателей; -расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей; -расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия; -расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.
Рейтинговая оценка [22, с.65]	Сравнение организаций отрасли или региона.
Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли [22, с.67]	Данная методика позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры; со слабой, средней, сильной конкурентной позицией; лидеры.
Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости [22,с.70]	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.
Оценка исходя из теории эффективности конкуренции [22, с.72]	Оценка эффективности работы каждого из подразделений предприятия, использования ими ресурсов.
Оценка на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС» [13, с.21]	Оценить потребности потенциального покупателя с точки зрения маркетинга.
Оценка на базе «4Р» [24, с.34]	Основана на сравнительном анализе организации и предприятий- конкурентов по факторам: продукт, цена,

	продвижение на рынке и каналы сбыта.
Методика Ж.Ж. Ламбена [10]	Основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке.
Методика, основанная на концепции ценностной цепи Майкла Портера[21]	Предполагает оценку конкурентоспособности основанную, на ценностных действиях внутри фирмы. Оценка осуществляется экспертным путем, используя опросные листы.
Многоугольник конкурентоспособности [23, с.210]	Графическое соединение оценок положения организации и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности организации.
Матричный метод [23, с.198]	В основу методики положен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции.
Оценка с позиции сравнительных преимуществ[10, с.97]	Так как производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве основного критерия, используемого в данном методе, являются низкие издержки.
Оценка с позиции теории равновесия[10, с.103]	Каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. В этом случае у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства, а, следовательно, нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием в данном случае является наличие факторов производства, не используемых в полной мере.
Профиль полярностей[10, с.99]	В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания от ближайших конкурентов.

Все методы оценки конкурентоспособности делятся на аналитические и графические, разберем каждый из них подробнее.

Аналитические методы оценки конкурентоспособности организации.

1. Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

а) определить возможности и угрозы;

б) построить матрицу SWOT-анализа;

в) выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться. [7,с.256]

Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

SWOT-анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; анализ конкурентоспособности; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и так далее. SWOT-анализ внешней среды может проводиться как индивидуально, так и в группах. Практический опыт, особенно для ситуаций первого цикла SWOT-исследований, свидетельствует в пользу группового SWOT-анализа.
Технически такой анализ сводится к правильному заполнению таблицы 4. По правилу анализ проводится в два этапа. На первом этапе сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем — «Угрозы». На втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем — «Слабые стороны».

Таблица 4 - Проекция классификатора «Характеристики внешней среды» на классификатор «Характеристики компании»

		Классификатор «Характеристики внешней среды»	
	Матрица SWOT	Возможности (Opportunity) • • •	Угрозы (Treats) • • •
Классификатор «Характеристики компании»	Сильные стороны (Strength) • • •	Поле СИВ (Объекты приоритетного развития) <u>Стратегия:</u> эффективное использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, представляемых внешней средой.	Поле СИУ (объекты неопределенности) <u>Стратегия:</u> использование силы организации для устранения угрозы, нависшей со стороны внешней среды

	Слабые стороны (Weakness) • • •	Поле СЛВ (объекты реформирования) <u>Стратегия:</u> преодоление слабостей за счет предоставляемых внешней средой возможностей	Поле СЛУ (объекты реформирования) <u>Стратегия:</u> избавление от слабостей и предотвращение нависших угроз со стороны внешней среды

Во-первых, необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, то есть первым должен быть анализ «возможности/угрозы».

Во-вторых, анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе.

В-третьих, в случае коллегиального анализа лучше всего чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа, а позиции, по которым возникли противоречия, то есть своего рода отклонения, подвергнул дополнительному аналитическому обсуждению.

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 так далее. 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:

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

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

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 организационной, 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 5 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 5 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	…
Продукт:				
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:				
1. Отпускная				
2. Розничная				
3. Скидки с цены (за что?)				
4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта:				
1. Стратегия сбыта				
2. Вид распределения продукта				
3. Число дилеров				
4. Число дистрибьюторов				
5. Степень охвата рынка				
6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке:				

1. Формы рекламы				
2. Где размещается реклама				
3. Бюджет рекламы				
4. Частота появления рекламы				
5. Участи в выставках				
6. Упоминание в средствах массов				
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 6.

Таблица 6 - 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.

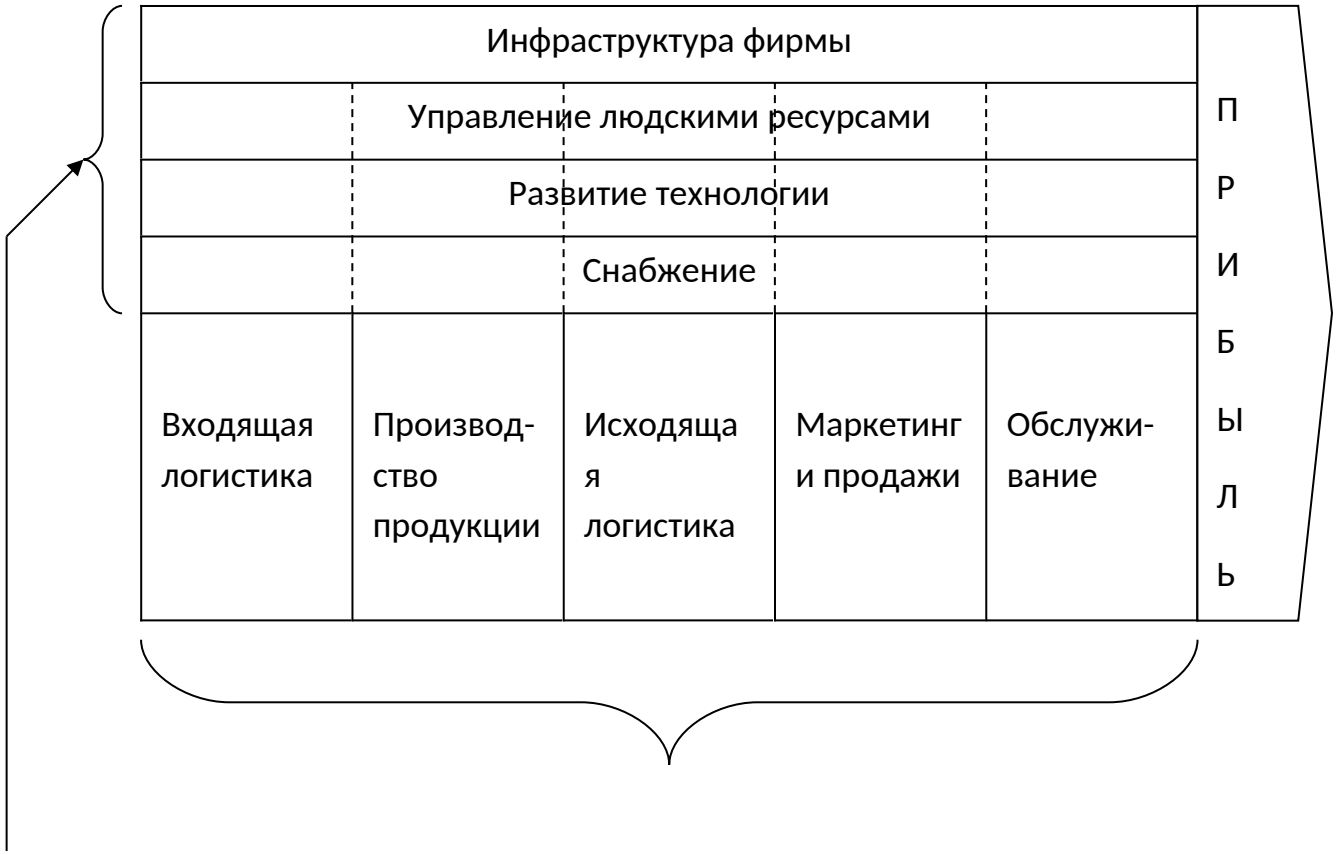
Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7. Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- 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 вспомогательную 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.



Основная деятельность

Вспомогательная деятельность

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):

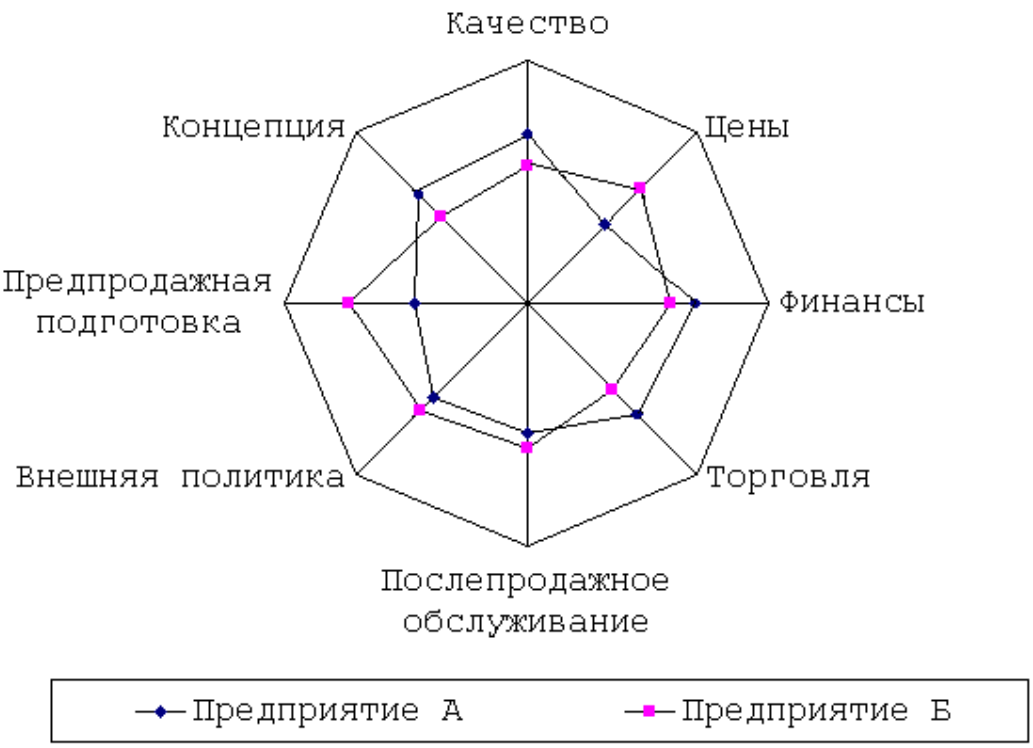


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

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 7)

Таблица 7 - 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 метод оценки комплексным подходом, 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 А.

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;
- применяется автоматизации для всей технической линии производства с помощью контроллеров фирмы Hitachi (Япония);
- применяется гидрофобизации для лицевого кирпича.

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

Основные экономические показатели ООО «НЗКМ» за 2012-2014 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Технико-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,	0,96	0,66	0,78	0,68	1,20

руб. (с.2 / с.1)					
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 таблицы 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.

Проведем анализ финансового состояния предприятия.

Анализ основных показателей деятельности предприятия представлен в таблице 9. (Приложение Б)

Таблица 9 – Изменение основных показателей деятельности ООО «НЗКМ» за 2013-2014гг, тыс. руб.

Наименование	2013 г.	2014 г.	Абсолютное изменение	Темп роста
Выручка	82193	151878	69685	106,39
Себестоимость	80318	150199	69881	137,07
Прибыль от продаж	1875	1679	-196	129,66
Прибыль до налогообложения	824	302	-522	68,65
Чистая прибыль	617	215	-402	66,56

Из таблицы 9 видно, что выручка выросла за исследуемый период на 69685 тыс. руб. Рост себестоимости составил 69881 тыс. руб. Чистая прибыль снизилась на 402 тыс. руб.

Проведем с анализ актива баланса предприятия, бухгалтерский баланс представлен в приложении В.

Таблица 10 – Анализ актива баланса ООО «НЗКМ» за 2012-2014 гг

Актив	2012	2013	2014	Абсолютный прирост 2012-2014 г.г.	Темп роста 2014/2012 г.г.,%
Внеоборотные активы		4652	5736	1084	123,3
Основные средства		4653	5736	1084	123,3
Оборотные активы	1261	89436	100283	99022	7952,66
Запасы	1215	67516	89736	88521	7385,68
НДС по приобретенным ценностям		485		- 485	
Дебиторская задолженность	45	8192	10304	10259	22897,78
Денежные средства и денежные эквиваленты	1	243	243	242	24300
БАЛАНС	1261	94088	106019	104758	8407,53

Таким образом на основании проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Положительная динамика наблюдается по внеоборотным активам, за счет роста основных средств.

2. Положительная динамика наблюдается по запасам, дебиторской задолженности и денежным средствам.

Проведем анализ пассива баланса (таблица 11).

Таблица 11 - Анализ пассива баланса ООО «НЗКМ» за 2012-2014гг

Актив	2012	2013	2014	Абсолютный прирост в 2012-2014 г.г.	Темп роста 2014/2012 г.г.,%
Пассив					
Капитал и резервы	35	667	265	200	1433
Уставный капитал	50	50	50	100	-
Нераспределенная прибыль	-15	617	215	230	757
Долгосрочные обязательства		116	130	14	112,07
Краткосрочные обязательства	1226	93305	105624	12319	113,20
Заемные средства		22012	24723	2711	112,32
Кредиторская задолженность	1226	71293	80901	9608	113,48
БАЛАНС	1261	94088	106019	104758	8407,53

На основе данных таблицы 11 можно сказать, что по всем статьям пассива баланса наблюдается положительная динамика.

При анализе финансового состояния предприятия важно провести анализ ликвидности и платежеспособности.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 12 - Относительные показатели ликвидности и платежеспособности ООО «НЗКМ» за 2012-2014гг

Наименование	2012	2013	2014
Коэффициент текущей ликвидности (1-2)	3,6	3,3	3,5
Коэффициент быстрой ликвидности (0,7-1,5)	2,56	2,5	2,45
Коэффициент абсолютной ликвидности (>0,2)	0,44	0,45	0,34
Общий показатель ликвидности баланса предприятия (>1)	1,17	1,16	1,25

Анализ относительных показателей ликвидности и платежеспособности позволяет сделать следующие выводы:

1. Коэффициенты абсолютной, текущей и быстрой ликвидности соответствуют рекомендуемым нормам. Это свидетельствует о достаточности оборотных активов для финансирования краткосрочных обязательств. Это является положительной тенденцией, которая говорит о том, что предприятие платежеспособно. Общий показатель ликвидности также свидетельствует о ликвидности баланса и платежеспособности организации.

2. Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют состояние и динамику финансовых ресурсов предприятий с точки зрения обеспечения ими производственного процесса и других сторон их деятельности.

Таблица 13 - Показатели финансовой устойчивости ООО «НЗКМ» за 2012-2014гг

Наименование	2012	2013	2014
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,04	-0,04	0,13
Коэффициент финансовой независимости	0,64	0,68	0,66
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,02	-0,02	0,08
Коэффициент долгосрочного привлечения заемного капитала	0,28	0,25	0,25
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств < 0,7	0,55	0,1	0,11

Относительные показатели финансовой устойчивости говорят о том, что организация зависима от внешнего финансирования и в большей степени от краткосрочных источников. Однако необходимо заметить, что в целом ситуация незначительно улучшается.

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 14 – Объем рынка строительного кирпича костромской области за 2007-2014 гг

Наименование	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Товарооборот, млн	87,78	99,64	104,5	118,9	121,3	144	151,7	122,5
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 14, 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 костромской области - 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 дилеров. 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 15 - Тенденции развития внешней среды ООО «НЗКМ» на 2014г

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 так далее).
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-импортёров	Угроза	Повышение качества продукции, 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 16 представим данные о динамике структуры реализованной продукции по товарным группам.

Таблица 16 - Динамика структуры реализованной продукции по товарным группам ООО «НЗКМ» за 2012 – 2014 гг.

Вид продукции	2012г тыс руб.	2013г тыс руб.	Отклонение 2013/2012		2014 г тыс руб.	Отклонение 2014/2012	
			Сумма тыс руб.	Темп роста, %		Сумма тыс руб.	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

Прибыль от реализации лицевого кирпича увеличилась с 29828 тыс. руб. в 2012 г. до 38855 тыс. руб. в 2013 г. до 103041 тыс. руб. в 2014 г.

Прибыль от реализации кирпичей с гладкой поверхностью увеличилась с 13285 тыс. руб. в 2012 г. до 18178 тыс. руб. в 2013 г. уменьшилась в 2014 г. по отношению к 2013 г. до 7094 тыс. руб.

Прибыль от реализации камней керамических увеличилась с 2077 тыс. руб. в 2012 г. до 15149 тыс. руб. в 2013 г. и уменьшилась в 2014 г. по отношению к 2013 г. до 13599 тыс. руб.

Прибыль от реализации кирпичей рельефных увеличилась с 7297 тыс. руб. в 2012 г. до 24588 тыс. руб. в 2013 г. и в 2014 г. по отношению к 2014 г. до 25579 тыс. руб.

Таким образом, наиболее динамично происходит увеличение прибылот с реализации лицевого кирпича, 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 17 - Тенденции развития внешней среды ООО «НЗКМ» на 2014г

Тенденции	Угроза/ возможность	Отклик предприятия
Повышение уровня	Возможность	Расширение ассортимента

доходов населения		выпускаемой продукции
Снижение численности населения	Угроза.	Работа, направленная на повышение интенсивности покупок, (реклама, скидки, бонусы и так далее).
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.

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.

Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

Таблица 18 – Возможности и угрозы, сильные и слабые стороны ООО «НЗКМ»

Потенциальные внутренние сильные стороны	*Потенциальные внешние возможности фирмы*
1. Договорная политика с покупателями и поставщиками; 3. активизация международных маркетинговых исследований; 4. наличие четко сформулированной миссии, целей и задач; 5. хорошо разработанная система информационного обеспечения; 6. наличие полного контроля за качеством услуг/продукции; 7. подготовка и повышение квалификации, присутствует система материального стимулирования; 8. хорошее впечатление покупателей о компании, хорошие отзывы; 9. широкая специализация, сосредоточенность на оказываемых услугах и постоянное их совершенствование; 10. умение избежать (хотя бы частично) сильного давления со стороны конкурентов; 11. собственная технология; 12. преимущество по издержкам; 13. большой опыт.	1. Прирост, в среднем, доходов населения – готовность платить за качество; 2. возможность опережения конкурентов, путем создания принципиально новых продуктов; 3. расширение информационного пространства для повышения собственной известности и поиска клиентов; 4. расширение базы поставщиков; 5. способность обслуживать дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; 6. расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов; 7. возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке; 9. ставка на известность («звездность»); 10. развитие сети за рубежом; 11. высокая квалификация производственного персонала.
Потенциальные внутренние слабые стороны	*Потенциальные внешние угрозы*
1. острая необходимость численности персонала, нужда в профессионале;	1. выход на рынок отечественных поставщиков с более низкими издержками;

2. высокие накладные расходы; 3. дорогостоящее и длительное обучение; 4. длительная нерегулярная поставка материалов, неналаженая система поставок; 5. нет четкого стратегического направления развития; 6. недостаток управленческого умения; 7. недостаточно широкий ассортимент продукции; 8. недостаточный имидж на рынке; 9. большое количество длительных и затратных организационно-правовых мероприятий.	2. появление новых отечественных и зарубежных производителей; 3. несвоевременность поставок; 4. ориентация многих потребителей на цену, а не на качество; 5. выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; 6. неблагоприятное изменение курсов валют; 7. неблагоприятное изменение таможенных пошлин; 8. дорогостоящие законодательные требования; 9. высокая зависимость от снижения спроса в связи с экономической нестабильностью в стране; 10. растущая требовательность покупателей и постановщиков; 11. изменение потребностей покупателей.

Выберем стратегию наиболее приемлемую для предприятия. Для чего необходимо составить матрицу SWOT – анализа (таблица 19):

Таблица 19 – Матрица SWOT – анализа ООО «НЗКМ»

	Возможности	Угрозы
Внешние факторы Внутренние факторы	1. прирост, в среднем, доходов населения – готовность платить за качество; 2.расширение информационного пространства для повышения собственной известности и поиска клиентов; 3. расширение базы поставщиков; 4. способность обслуживать дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; 5. расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов; 7. совершенствование системы маркетинговых коммуникаций 8. возможность быстрого развития в связи с резким	1. выход на рынок отечественных поставщиков с более низкими издержками; 2. несвоевременность поставок; 3. ориентация многих потребителей на цену, а не на качество; 4. выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; 5. неблагоприятное изменение курсов валют; 6. неблагоприятное изменение таможенных пошлин; 7. дорогостоящие законодательные требования; 8. высокая зависимость от снижения спроса в связи с экономической нестабильностью в стране;

	ростом спроса на рынке; 9. ставка на известность («звездность»); 10. совершенствование процесса выбора поставщиков; 11. развитие сети за рубежом; 12. высокая квалификация производственного персонала; 13. рост емкости рынка, и повышение спроса на товары/услуги.	9.растущая требовательность покупателей и постановщиков; 10. изменение потребностей покупателей
Сильные стороны 1.ассортимент предлагаемых товаров и услуг, большой выбор видов кирпича; 3.активизация международных маркетинговых исследований; 4.наличие четко сформулированной миссии, целей и задач; 5.хорошо разработанная система информационного обеспечения; 6.наличие полного контроля за качеством продукции и оказания услуг; 7. хорошее впечатление покупателей о компании, хорошие отзывы; 8. широкая специализация, сосредоточенность на оказываемых услугах и постоянное их совершенствование; 9. умение избежать (хотя бы частично) сильного давления со стороны конкурентов; 10. собственная технология; 11. преимущество по издержкам; 12. большой опыт, в том числе международный	Объекты приоритетного развития 1.повышать собственную известность и вести поиск новых клиентов за счет хорошо разработанной системы информационного обеспечения; 2. расширять клиентскую базу за счет поставок более качественной, по сравнению с конкурентами, продукции; 3. вложение средств в новое оборудование; 4.увеличивать число новых клиентов и удерживать постоянных за счет «звездности», большого количества положительных отзывов и «сарафанного радио» 5.усовершенствование технологий оказания услуг благодаря широкой специализации 6.внедрение новых технологий за счет возможности маркетинговых исследований и закупки высококачественной продукции напрямую от производителей (дистрибьютеров); 7. снижение издержек благодаря прямым закупкам материалов 8.опережать конкурентов, путем расширения ассортимента и создания	Объекты неопределенности 1. расширение рынков сбыта посредством вывода на рынок новых видов продукции; 2. за счет полного контроля качества материалов добиваться увеличения продаж высокотехнологической и конкурентоспособной продукции/услуги; 3. за счет большого опыта и высокой квалификации не допускать закупок некачественных материалов; 4. опережать новых поставщиков и конкурентов путем внедрения принципиально новых услуг/товаров за счет возможности международных исследований, а также ставка на эксклюзивность; 5.удержать постоянных клиентов и привлечь новых за счет индивидуального подхода и теплых отношений, а также благодаря «сарафанному радио» и положительным отзывам; 6. избегать устаревания услуг за счет совершенствования технологий/материалов,

	принципиально новых услуг; 9. привлекать новых клиентов, путем понижения цены за счет снижения издержек 10.повышать квалификацию за счет возможности международного обучения	регулярного повышения квалификации, международных маркетинговых исследований; 7.совершенствовать и оказывать высококачественные услуги во избежание неприятностей с требовательными клиентами; 8.избавляться от «неправильных» клиентов (тех для, кому цена важнее качества)
Слабые стороны 1. острая необходимость численности персонала, нужда в профессионале; 2. дорогостоящее и длительное обучение; 3.длительная нерегулярная поставка материалов, неналаженая система поставок; 4. нет четкого стратегического направления развития; 5. недостаток управленческого умения; 6. недостаточно широкий ассортимент продукции; 7. недостаточный имидж на рынке; 8. большое количество длительных и затратных организационно-правовых мероприятий	Объекты реформирования 1. увеличить персонал, тем самым высвободить время на обучение (повышение квалификации) и совершенствование управленческих умений 2. наладить систему поставок за счет увеличения поставщиков, уменьшения транспортных расходов, оптовых закупок и возможности личного контакта с официальными поставщиками; 3. увеличить ассортимент продукции/услуг путем закупок за рубежом новых товаров и обучению новым технологиям 4. повышение имиджа, известности на рынке благодаря развитию в Европе и узнаваемостью имени 5. сокращать расходы за счет увеличения объема услуг/продаж	Объекты реформирования 1. конкурировать с отечественными и зарубежными производителями за счет предоставления услуг/продукции более высокого качества и более низкой цены; 2. покрывать возможные дополнительные издержки путем увеличения персонала и тем самым увеличения объема услуг 3. решать сложности с поставками благодаря налаживанию связей с отечественными производителями 4. внедрение дополнительного прейскуранта с более дешевыми услугами, но ниже качеством для потребителей, ориентированных на цену

На основании итоговой матрицы можно конкретизировать цели компании. Основными из них являются:

- Расширение клиентской базы за счет поставок более качественной, по сравнению с конкурентами, продукции, большого количества положительных отзывов и «сарафанного радио»;

- Повышение квалификации, внедрение новых технологий за счет возможности маркетинговых исследований и закупки высококачественной продукции напрямую от производителей;
- Опережение конкурентов, путем расширения ассортимента и создания принципиально новых товаров/услуг;
- Наладить систему поставок за счет увеличения поставщиков, уменьшения транспортных расходов, оптовых закупок и возможности личного контакта с официальными поставщиками;
- Поиск поставщиков с минимальными ценами и максимальным качеством, что позволит снизить запасы, высвободить часть оборотных средств предприятия;
- Вложение средств в новое оборудование.

2.2 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:

3) 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.

2) 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.

3) 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 20 – 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 персонала	0,05	0,25	0,2	0,2	0,25
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.

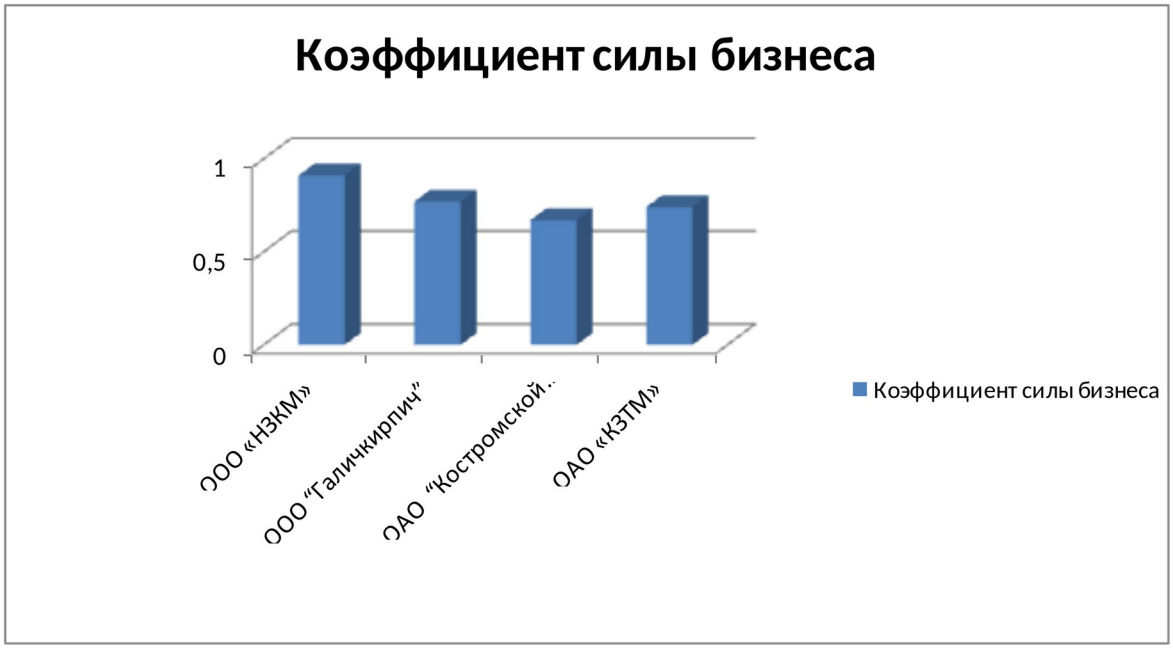


Рисунок 4 – Относительная сила бизнеса ООО «НЗКМ»

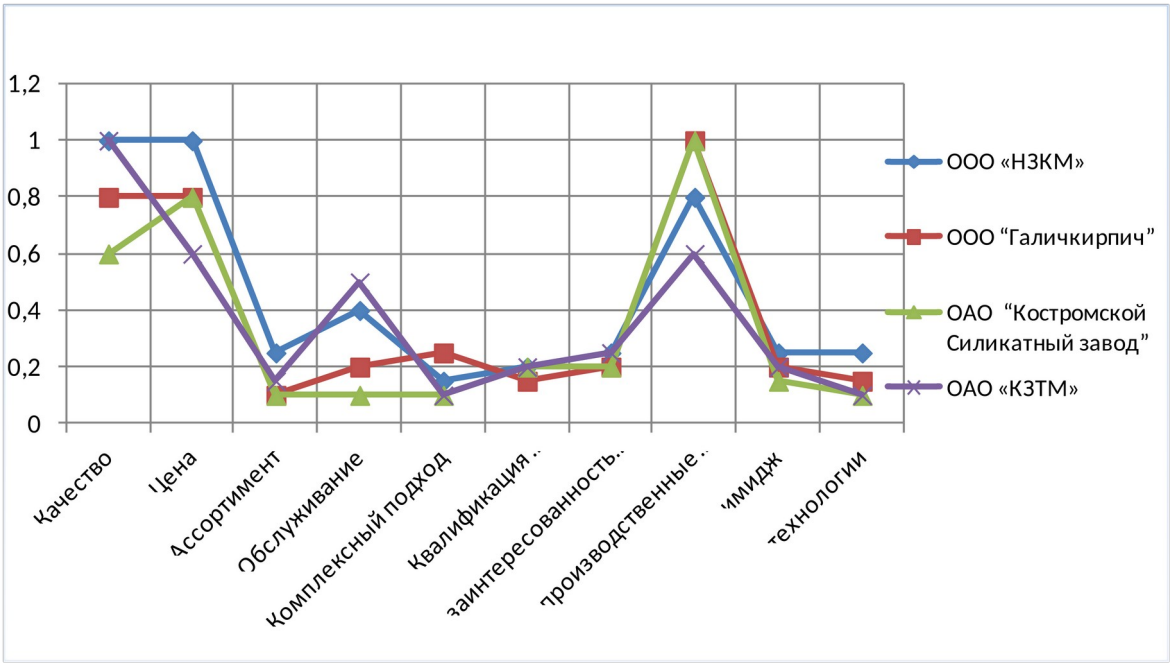


Рисунок 5- Сильные и слабые стороны конкурентов

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 и хорошая цена услуг/продукции, при этом стоит расширить ассортимент предлагаемых услуг и продукции, а так же перед предприятием стоит необходимость повысить свой имидж на данном рынке услуг.

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 технологий и видов продукции;
- провести кардинально новую и качественную рекламную кампанию.

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 21 - Производственная программа ООО «НЗКМ»за 2014 г.

№	Наименование продукции/услуги	Объем Факт, тонн	Цена за 1 тонн, тыс руб
1	Кирпич лицевой одинарный полнотелый «Солома»	406	15,40
2	Кирпич лицевой одинарный с пониженной пустотностью «Солома»	98	13,20
3	Кирпич лицевой одинарный пустотелый «Солома»	126	12,40
4	Кирпич лицевой утолщенный пустотелый «Солома»	133	16,70
Итого 1 группа		763	57,70
5	Кирпич лицевой одинарный пустотелый «Темный шоколад»	182	16,50
6	Кирпич лицевой утолщенный пустотелый «Темный шоколад»»	280	21,80
7	Кирпич одинарный пустотелый с гладкой поверхностью «Темный шоколад»	504	19,80

8	Камень керамический пустотелый с рельефной поверхностью	287	14,40
Итого 2 группа		1253	72,5
9	Кирпич одинарный пустотелый с рельефной поверхностью на заказ с изменяемыми параметрами	679	20,50
10	Кирпич одинарный красный с рельефной поверхностью на заказ с изменяемыми параметрами	56	6,80
Итого 3- группа		735	27,30
Всего:		2751	157,5

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.

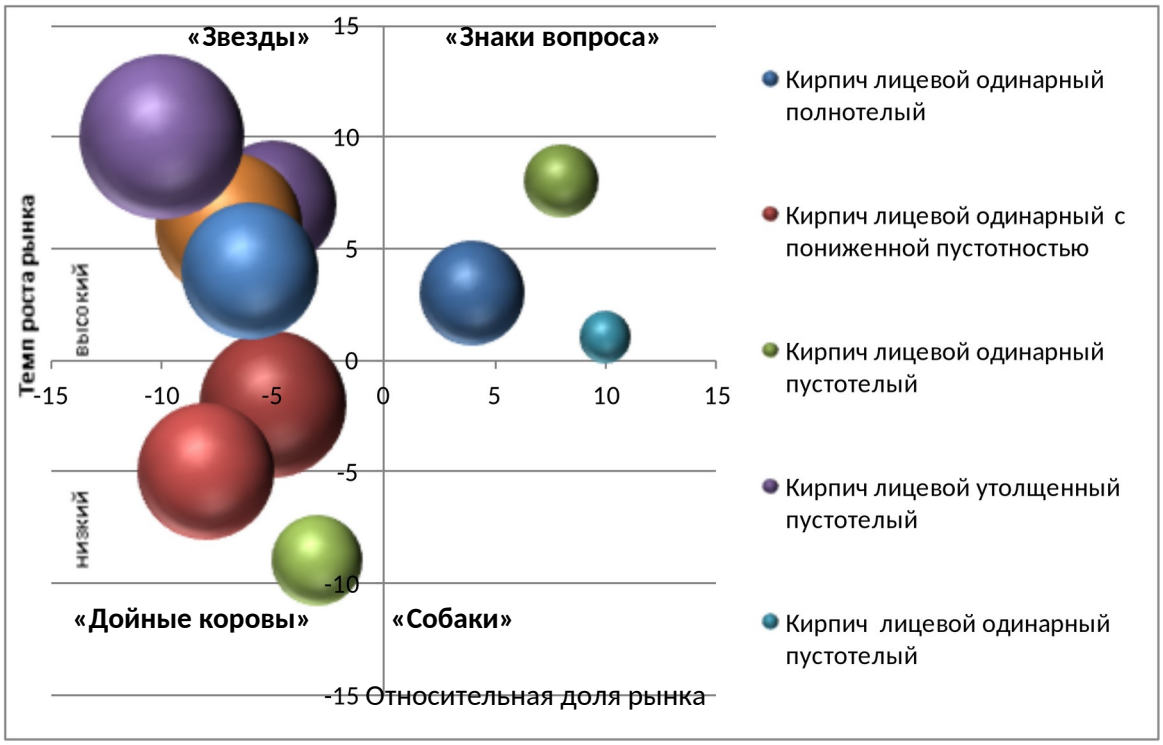


Рисунок 6– Матрица Бостонской Консультационной Группы (БКГ) ООО «НЗКМ»

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

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; 4) Кирпич лицевой утолщенный пустотелый.

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 пустотелый; 2) Кирпич лицевой одинарный полнотелый; 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 продуктов высокого качества 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.

2.3 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».

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 друге.

Важнейшей характеристикой продукции является её качество. Произведем оценку конкурентоспособности продукции с помощью комплексного метода оценки. Комплексный метод основывается на применении групповых, обобщенных, интегральных показателей. Расчет группового показателя по техническим параметрам производится по формуле(10):

$$K(t) = \frac{Ti}{Tj} \qquad (10)$$

где K(t) - групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

Ti - фактическое значение оцениваемого параметра;

Tj - эталонное значение оцениваемого параметра.

Расчет группового показателя конкурентоспособности по ценовым параметрам производится по формуле(11):

$$K(s) = \frac{Si}{Sj} \quad (11)$$

где K(s)- групповой показатель конкурентоспособности по цене реализации продукции;

Si - фактическое значение оцениваемого параметра;

Sj - эталонное значение оцениваемого параметра.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности рассчитывается по следующей формуле(12):

$$K(In) = K(n)\frac{\mathrm{K(t)}}{\mathrm{K(s)}} \quad (12)$$

где K(In) – интегральный показатель конкурентоспособности продукции;

K(n) – групповой показатель по нормативным параметрам.

Очевидно, что если K>1, то продукция i–й фирмы по выбранному критерию качества более конкурентоспособна. Показателей качества может быть несколько. Поэтому делаем расчёт максимально возможного количества коэффициентов (K). Если для i–й фирмы более 50% значений K>1, то продукция этой фирмы более конкурентоспособна. В качестве значений j принимаются стандарты по ГОСТ 530-2007 для марок кирпича 100, 125, 150.

Таблица 22 - Показатели качества кирпича по ГОСТ 530-2007 для марок кирпича 100, 125, 150.

Показатели качества	Марки кирпича		
	100	125	150
Прочность, Мпа	10,0	12,5	15,0
Водопоглощение, %	должно быть меньше 6 %		
Масса, кг.	должно быть не более 4,3 кг.		
Средняя рыночная цена, р./1000 шт.	2500	2600	2700

Таблица 23 - Исходные данные для определения конкурентоспособности продукции ООО «НЗКМ» за 2014 г.

Фирмы	Показатели							
	Цена, р./1000 шт.			Прочность, МПа			Водопоглощение, %	Масса, кг
	100	125	150	100	125	150		
1.ООО «НЗКМ»	2510	2590	2700	9,7	12	13,5	5,7	4,2
2.ООО «Галичкирпич»	2490	2600	2720	9	12	14	5,8	4,3
3.ОАО “Костромской Силикатный завод”	2530	2580	2680	9,5	12,6	14,5	6,2	4,1
4.ОАО«КЗТМ»	2500	2630	2710	10	12,5	15	6,1	4,4

При расчетах, для удобства, присвоим каждому из предприятий порядковый номер:

ООО «НЗКМ» - №1;
ООО «Галичкирпич» - №2;
ОАО «Костромской Силикатный завод» - №3;
ОАО «КЗТ М»- №4.

Далее рассчитаем коэффициенты конкурентоспособности прочности, водопоглощения и массы для марки 100:
По ГОСТу:

- Прочность 10 МПа;
- Водопоглощение $\leq$ 6 %;
- Масса $\leq$ 4,3 кг;
- Средняя цена 2500 р.

Коэффициент прочности (МПа) для марки 100:
№1=9,7/10=0,97;
№2=9/10 =0,9;
№3=9,5/10= 0,95;
№4=10/10=1.
Коэффициент водопоглощения (%) для марки 100:
№1=6,1/6 =1,01;
№2=5,8/6 = 0,96;
№3=6,2/6 =1,03;
№4=5,7/6 = 0,95.
Коэффициент массы (кг) для марки 100:
№1=4,4/4,3=1,02;
№2= 4,3/4,3 =1;
№3= 4,1/4,3=0,95;

№4= 4,2/4,3 =0,97.
Коэффициент стоимости (р./1000шт) для марки 100:
№1= 2510/2500=1;
№2= 2490/2500=0,99;
№3= 2530/2500=1,01;
№4= 2510/2500=1.

Те же самые расчеты проведем для марки 125.
По ГОСТу:

- Прочность 12,5 МПа;
- Водопоглощение $\leq$ 6 %;
- Масса $\leq$ 4,3 кг;
- Средняя цена 2600 р.

Коэффициент прочности (МПа) для марки 125:
№1= 12/12,5=0,96;
№2=12/12,5=0,96;
№3=12,6/12,5=1,01;
№4=12/12=1 .
Коэффициент водопоглощения (%) для марки 125:
№1= 6,1/6=1,02;
№2=5,8/6 =0,97;
№3=6,2/6=1,03;
№4=5,7/6 =0,95.
Коэффициент массы (кг) для марки 125:
№1=4,4/4,3=1,02;
№2=4,3/4,3=1;
№3=4,1/4,3=0,95;
№4=4,2/4,3 =0,98.
Коэффициент стоимости (р./1000шт) для марки 125:
№1=2590/2600=0,99;
№2=2600/2600=1;
№3=2580/2600=0,99;
№4=2630/2600=1,01.

Далее расчеты для марки 150.
По ГОСТу:

- Прочность 15 МПа;
- Водопоглощение $\leq$ 6 %;
- Масса $\leq$ 4,3 кг;
- Средняя цена 2700 р.

Коэффициент прочности (МПа) для марки 150:
№1=13,5/15=0,9;

№2=14/15=0,93;
№3=14,5/15=0,97;
№4=15/15=1.
Коэффициент водопоглощения (%) для марки 150:
№1=6,1/6=1,02;
№2=5,8/6=0,97;
№3=6,2/6=1,03;
№4=5,7/6=0,95.
Коэффициент массы (кг) для марки 150:
№1= 4,4/4,3=1,02;
№2=4,3/4,3=1;
№3=4,1/4,3=0,95;
№4=4,2/4,3=0,98.
Коэффициент стоимости (р./1000шт) для марки 150:
№1=2700/2700=1;
№2=2720/2700=1,01;
№3=2680/2700=0,99;
№4=2710/2700=1.

Сведем полученные данные в итоговую таблицу.

Таблица 24 – Матрица показателей конкурентоспособности продукции марок 100, 125, 150

Будем считать, что оцениваемые показатели соответствуют нормативным параметрам, то есть K(n) =1. Далее на основе групповых показателей по техническим и экономическим параметрам и формулы (12) рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности и сведем полученные данные в таблицу 25:

Показатели качества продукции	ООО «НЗКМ»	ООО «Галичкирпич»	ОАО «Костромской Силикатный завод»	ОАО «КЗТМ»
	Марка 100			
Прочность	0,97	0,9	0,95	1
Водопоглощение	1,01	0,96	1,03	0,95
Масса	1,02	1	0,95	0,97
K(t) для марки 100	1	0,95	0,98	0,97
K(s) для марки 100	1	0,99	1,01	1
	Марка 125			
Прочность	0,96	0,96	1,01	1
Водопоглощение	1,02	0,97	1,03	0,95
Масса	1,02	1	0,95	0,98
K(t) для марки 100	1	0,98	0,99	0,97
K(s) для марки 100	0,99	1	0,99	1,01
	Марка 150			
Прочность	0,9	0,93	0,97	1
Водопоглощение	1,02	0,97	1,03	0,95
Масса	1,02	1	0,95	0,98
K(t) для марки 100	0,98	0,96	0,98	0,98
K(s) для марки 100	1	1,01	0,99	1

Таблица 25 – Показатели конкурентоспособности продукции оцениваемого предприятия и его конкурентов

Показатели	ООО «НЗКМ»	ООО «Галичкирпич»	ОАО «Костромской Силикатный завод»	ОАО «КЗТМ»
Групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам K(t)	0,99	0,96	0,98	0,97
Групповой показатель конкурентоспособности	1	1	0,99	1

по цене реализации продукции K(s)				
Групповой показатель по нормативным параметрам K(n)	1	1	1	1
Интегральный показатель конкурентоспособности продукции K(In)	0,99	0,96	0,98	0,97

Из таблицы 25 видно, что предприятия ООО «НЗКМ» интегральный показатель больше чем у конкурентов, и практически равен эталонному значению. Продукция конкурентов имеет интегральный показатель меньше 1 и меньше показателя ООО «НЗКМ».

Таким образом эталоном конкурентоспособной продукции строительного кирпича костромской области является предприятие ООО «НЗКМ».

Высокая конкурентоспособность по отношению к аналогам-конкурентам достигается за счет прочности, водопоглощения и массы кирпича, а так же его стоимости.

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. (Приложение В)

Рассчитаем конкурентоспособность ООО «НЗКМ» за 2014г.

По продукту:

Коэффициент рыночной доли (КРД) рассчитывается по формуле (13):

$$КРД = \frac{ОП}{ООПР}; \quad (13)$$

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 (14):

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}; \quad (14)$$

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 (15):

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП}; \quad (15)$$

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.

$$КИОП = \frac{51335 м}{34712 м} = 1{,}47$$

По цене.

Коэффициент уровня цен (КУЦ) рассчитывается по формуле (16):

$$КУЦ = \frac{Ц\max + Ц\min}{2Цуф}; \quad (16)$$

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 (КСб) рассчитывается по формуле (17):

$$КСб = \frac{КИОП * ЗСБкоп}{ЗСБноп}; \quad (17)$$

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.

$$КСб = \frac{1{,}47 * 120000\,руб.}{110000\,руб.} = 1{,}6$$

Коэффициент рекламной деятельности (КредД) рассчитывается по формуле (18):

$$КредД = \frac{КИОП * ЗРДкоп}{ЗРДноп}; \quad (18)$$

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.

$$КредД = \frac{1{,}47 * 240000\ руб.}{250000\ руб.} = 1{,}41$$

Коэффициент использования персональных продаж(КИПП) рассчитывается по формуле (19) :

$$КИПП = \frac{КИОП * ЗПТАкоп}{ЗПТАноп}, \quad (19)$$

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 (КИСО) рассчитывается по формуле (20):

$$КИСО = \frac{КИОП * ЗРкоп}{ЗРноп}; \quad (20)$$

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 (КМТК) рассчитывается по формуле (21) :

$$КМТК = \frac{КРД + КПП + КИОП + КУЦ + КСб + КрекД + КИПП + КИСО}{L}; \quad (21)$$

где L – общее число показателей в числителе.

$$КМТК = \frac{0{,}041 + 0{,}67 + 1{,}47 + 0{,}88 + 1{,}6 + 1{,}41 + 1{,}67 + 1{,}67}{8} = 1{,}18$$

Далее проведем расчет показателя, характеризующего конкурентоспособность маркетинговой деятельности предприятия с точки зрения всех продуктов (услуг) предприятия (КΣ) рассчитывается по формуле (22) :

$$K\Sigma = \frac{\sum KMTK}{n}; \quad (22)$$

где n – количество продуктов (услуг) предприятия.

$$K\Sigma = \frac{1{,}18 + 3{,}83 + 3{,}67 + 3{,}56}{4} = 3{,}06$$

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 (23) :

$$КТЛ = \frac{Итог\ 2\text{-}го\ раздела\ баланса}{Итог\ 5\text{-}го\ раздела\ баланса}; \quad (23)$$

$$КТЛ = \frac{100283}{105624} * 100 = 0{,}95$$

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 (24) :

$$КОСС = \frac{Итог\ 3\text{-}го\ раздела\ баланса - Итог\ 1\text{-}го\ раздела\ баланса}{Итог\ 2\text{-}го\ раздела\ баланса} \quad (24)$$

Нормативное значение – не менее 0,1.

$$КОСС = \frac{265000 - 5736}{100283} = 0,21$$

Проведем окончательный расчет конкурентоспособности предприятия рассчитывается по формуле (25) :

Нормативное значение показателя =1.

$$КФ = К\Sigma * КТЛ * КОСС; \quad (25)$$

$$КФ = 3,06 * 0,21 * 0,95 = 0,61$$

Далее сведем получившиеся данные в таблицу 27 и проведем сравнительный анализ показателей конкурентоспособности ООО «НЗКМ» с данными прошлых лет.

Таблица 26 - Показатели конкурентоспособности методом комплексного подхода

Показатели конкурентоспособности	2012г.	2013г.	2014г.
По продукту			
Коэффициент рыночной доли (КРД)	0,009	0,023	0,041
Коэффициент предпродажной подготовки (КПП)	0,3	0,45	0,67
Коэффициент изменения объема продаж (КИОП)	1,15	1,32	1,47
По цене			
Коэффициент уровня цен (КУЦ)	0,56	0,73	0,88
Коэффициент доведения продукта до потребителя (КСб)	0,9	1,3	1,6
Коэффициент рекламной деятельности (КредД)	1,11	1,26	1,41
Коэффициент использования персональных продаж(КИПП)	1,33	1,55	1,67
Коэффициент использования связей с общественностью (КИСО)	1,1	1,5	1,67
Итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности (КМТК)	0,81	1,02	1,18
Показатель, характеризующий конкурентоспособность маркетинговой деятельности	2,97	3,02	3,06

предприятия с точки зрения всех продуктов (услуг) предприятия (КΣ)			
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	1,02	0,96	0,95
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС)	0,03	0,14	0,21
Окончательный расчет конкурентоспособности предприятия (КФ)	0,1	0,41	0,61

Из данных таблицы 26 видно, что за последние 2 года предприятие успешно действовало в таких направлениях как увеличение объема продаж, усовершенствование системы предпродажной подготовки товара, повышение связей с общественностью.

Но в то же время существуют такие болевые точки, как слабо налаженная маркетинговая деятельность предприятия и неэффективная рекламная компания.

Определение показателя конкурентоспособности ООО «НЗКМ» за 3 года позволило построить диаграмму, отражающую результаты проведенного анализа.

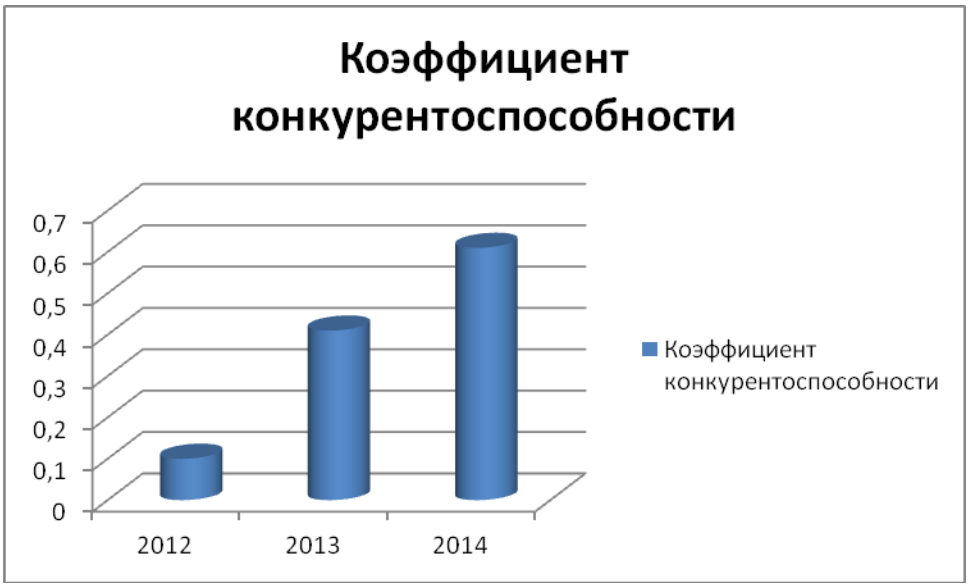


Рисунок 7 – Уровень конкурентоспособности ООО «НЗКМ» за 3 года

На данный момент показатель конкурентоспособности организации имеет положительную величину и свидетельствует о достаточно высокой конкурентоспособности предприятия. При расчетном значении КФ = 0,61 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 высший уровень.

2.4 Оценка конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи Майкла Портера

По методике оценки конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи М. Портера 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.

Эксперты:

№1- Исполнительный директор ООО «НЗКМ»;

№2- Главный инженер ООО «НЗКМ»;

№3- Начальник службы доставки ООО «НЗКМ».

В таблице 27 Проанализируем блок входная логистика на ООО «НЗКМ»

Таблица 27 - Основная деятельность, входная логистика на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка

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

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

В таблице 28 Проанализируем блок производство ООО «НЗКМ»

Таблица 28- Основная деятельность, производство на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4	4	**4**	**4**
Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	3	5	4	**4**
Уровень квалификации работающих	5	4	3	**5**
Размер объема производства (относительно объема рынка)	5	5	5	**5**
Оцените количество работающих	4	3	5	**4**
Каково качество выпускаемых изделий (желательно сравнивать с продукцией конкурентов)	4	3	4	**4**
Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5	5	5	**5**
Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)	3	2	4	**3**

Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	3	2	3	**3**
Имеется ли программа повышения качества продукции	3	4	4	**4**
Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции	3	2	2	**2**
Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ?	2	3	3	**3**
Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продукция узнаваема	4	5	4	**4**
Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	3	3	**3**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	2	3	3	**3**
Итого средняя оценка:	3,73			

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

В таблице 29 Проанализируем блок исходящая логистика ООО «НЗКМ»

Таблица 29 - Основная деятельность исходящая логистика на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукци	5	4	3	**5**
Условия хранения готовой продукци	5	5	4	**5**
Оцените затраты на хранение готовой продукции	4	4	4	**4**
Оцените оборудование складов	3	2	4	**3**
Оцените численность складского персонала	4	4	4	**4**
Нет затоваривания	5	4	5	**5**
Каковы Ваши связи с покупателями	4	4	4	**4**
Физическое распространение товара по каналам распределения	4	5	4	**4**
Применяется отгрузка "с колес" минуя склад	5	4	5	**5**
Потери продукции при хранении и транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены)	5	5	5	**5**

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4	4	4	**4**
Итого средняя оценка:	4,36			

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

В таблице 30 проанализируем блок маркетинг ООО «НЗКМ»

Таблица 30 - Основная деятельность, маркетинг ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	3	4	3	**3**
Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	3	3	3	**3**
Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов	3	2	3	**3**
Насколько Вы знаете своего покупателя (поло-возрастной состав, уровень доходов и другое)	4	4	3	**4**
Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы	3	3	4	**3**
Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов	2	1	3	**2**
Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле	3	2	3	**3**
Оцените эффективность каналов распределения продукции	4	3	4	**4**
Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов	4	5	5	**5**
Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни	4	4	4	**4**
Существует ли у фирмы программа маркетинга	1	1	2	**1**
Оцените образ фирмы и ее продуктов	4	5	4	**4**
Оцените известность и популярность торговой марки (в сравнении с конкурентами)	3	4	4	**4**
Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	1	2	1	**1**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	2	2	2	**2**
Итого средняя оценка:	3,06			

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

В таблице 31 проанализируем блок обслуживание ООО «НЗКМ»

Таблица 31 - Основная деятельность, обслуживание на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя

				оценка
Расположение сервисных пунктов	1	1	2	**1**
Срок гарантии по сравнению с конкурентами	4	3	5	**4**
Квалификация сервисных работников	4	4	4	**4**
Существует ли обратная связь с потребителями	5	4	3	**5**
Обеспеченность сервисных пунктов запасными частями	2	2	2	**2**
Известно ли потребителю об уровне сервиса	3	4	5	**3**
Имеются ли дополнительные типы сервиса, отличающие Вашу фирму от конкурентов	1	2	1	**1**
Уровень послепродажного обслуживания	2	1	3	**2**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	2	2	2	**2**
Итого средняя оценка:	2,66			

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

Вспомогательная деятельность.

В таблице 32 проанализируем блок снабжение ООО «НЗКМ»

Таблица 32 - Вспомогательная деятельность, снабжение на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оцените надежность системы доставки входных материалов	4	5	3	**5**
Качество сырья	4	4	4	**4**
Качество сборочных компонентов	5	4	5	**5**
Расположение складов	4	3	4	**4**
Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	4	4	4	**4**
Качество запасных частей	4	4	4	**4**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4	3	5	**4**
Итого средняя оценка:	4,28			

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

В таблице 33 проанализируем блок развитие технологий ООО «НЗКМ»

Таблица 33 - Вспомогательная деятельность, развитие технологий на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Технология обеспечивает уникальные качества продукции	1	2	1	**1**
Оцените технологию хранения и транспортировки	4	3	4	**4**
Количество патентов	1	1	1	**1**
Технология обеспечения качества	4	3	5	**4**
Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	1	2	1	**1**
Технология исследования рынка	1	1	1	**1**
Технология снабжения запасными частями	4	5	3	**4**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4	4	4	**4**
Итого средняя оценка:	2,85			

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

В таблице 34 проанализируем блок управление людскими ресурсами ООО «НЗКМ».

Таблица 34 - Вспомогательная деятельность, управление людскими ресурсами на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Квалификация персонала	5	3	4	**5**
Существуют программы переобучения	2	1	1	**1**
Стабильная политика в области управления персоналом	4	3	5	**4**
Текучесть кадров	3	4	5	**4**
Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме	1	2	1	**1**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	3	4	2	**3**
Итого средняя оценка:	3			

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

В таблице 35 проанализируем блок инфраструктура фирмы ООО «НЗКМ».

Таблица 35 - Вспомогательная деятельность, инфраструктура фирмы на ООО «НЗКМ»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	4	5	5	5
Оцените эффективность внутрифирменных связей	5	5	5	5
Имидж фирмы	3	4	5	4
Значения коэффициентов финансовой устойчивости	5	4	5	5
Оцените организационную структуру фирмы	5	5	5	5
Квалификация высшего менеджмента	5	5	4	5
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4	5	5	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 36 - Общие выводы по ценностным блокам на ООО «НЗКМ»

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	4,09
Производство	3,73
Исходящая логистика	4,36
Маркетинг и продажи	3,06
Обслуживание	2,66
Основная деятельность	3,58
Снабжение	4,28
Развитие технологий	2,85
Управление персоналом	3
Инфраструктура	4,85
Вспомогательная деятельность	3,66
Общая оценка предприятия	3,62

Проиллюстрируем данные таблицы с помощью рисунка.

Далее, полученные результаты заносятся в рисунок 8, 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.

Общий показатель оценки предприятия 3,62.

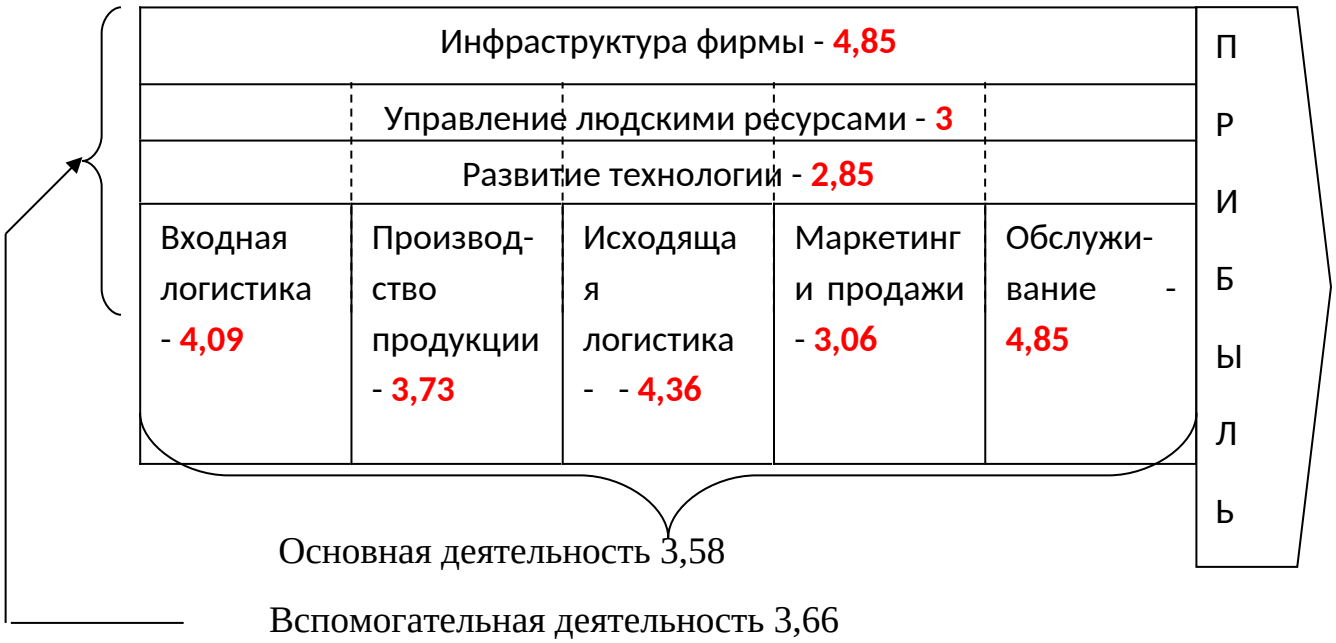


Рисунок 8 – Ценностная цепь предприятия ООО «НЗКМ»



Рисунок 9 – Звезда проблем ООО «НЗКМ»

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. Также прибыльность ООО «НЗКМ» не смотря на низкие оценки маркетинговой деятельности говорит о том, что это достаточный уровень, в условиях данного рынка, обеспечивающий результат, то есть у конкурентов данные оценки еще ниже.

Таким образом данный анализ помог выявить такие проблемы предприятия как - неэффективную работу службы маркетинга и службы управления персоналом. Так же следует уделить дополнительное внимание таким факторам как повышение уровня качества обслуживания клиентов и внедрению новых технологий.

3 Мероприятия для повышения конкурентоспособности ООО «НЗКМ»

3.1 Мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия

При формировании конкурентной стратегии организации определение миссии и стратегических целей является необходимым шагом, так как позволяет определить направление стратегического развития предприятия, установить ориентиры и приоритеты, на которых предстоит сосредоточить свои усилия в процессе реализации стратегии.

Миссия ООО «НЗКМ» зафиксированная в рекламном буклете, звучит следующим образом: «Получение максимальной прибыли от хозяйственной, а также создание и быстрое и эффективное развитие продаж до европейского уровня, как по качеству, так и по ценовой политике».

Цели предприятия формулируются на основе миссии и не должны противоречить ей. Провозглашенными целями ООО «НЗКМ» являются:

- получение прибыли;
- способствование ускоренному формированию рынка;
- создание дополнительных рабочих мест для населения;
- реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов работников.

Стратегия предприятия направлена на удовлетворение спроса потребителя, с учетом ориентации на конкурентов. Основными функциями этой стратегии:

- изучение спроса на услуги;
- изучение конкурентной среды с целью гибкого ценообразования и улучшения качества услуг;
- расширение и углубление ассортимента (освоение новых видов продукции/услуг);
- совершенствование торговой марки и бренда компании.

На основе проведенной оценки конкурентоспособности предприятия ООО «НЗКМ» предлагается ряд направлений, реализация которых позволит повысить конкурентоспособность компании и увеличить долю рынка.

План развития конкурентных преимуществ должен содержать следующие мероприятия:

1. Совершенствование работы службы маркетинга путем разработки новой рекламной компании предприятия;
2. Совершенствование системы управления персоналом – материальное и нематериальное стимулирование работников;
3. Диверсификация деятельности, с помощью внедрения новой технологии производства и расширения ассортимента предлагаемой продукции.

1. На данный момент в ООО «НЗКМ» отсутствует план рекламной кампании 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 самые популярные СМИ РФ (радио и телевидение.

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”.

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.

2. Для оптимизации системы материального стимулирования и мотивации персонала, можно использовать систему оценок, основанную на ключевых показателях эффективности (KPI).

Система KPI представляет собой систему объективной оценки деятельности персонала и используется для диагностики степени выполнения поставленных задач и последующего принятия на их основе управленческих решений.

На первом этапе составляется список задач по каждому подразделению, определяются основные показатели, которые будут описывать степень реализации каждой из них, а также осуществляется расчет конкретного и итогового показателя эффективности.

В основу разработанной системы KPI подразделений положены их функциональные задачи, при этом система KPI подразделений является базой для разработки KPI руководителей и сотрудников (таблица 37).

Таблица 37 - Структура системы премирования по ключевым показателям эффективности

Вид премирования	Характеристика премирования по ключевым показателям эффективности				
	Категории	Показател	Критерии	Источник	Периодич

	персонала	и премирования	определения размера премии		ность
Премия за выполнение КПІ (ключевых показателей эффективности)	Функциональный работник	Ключевые показатели эффективности (КПІ)	результаты работы подразделения	Себестоимость	Квартал
	Рабочие, оплачиваемые повременно		распределение показателей по удельному весу		Квартал
	Линейный работник		дифференциация по категориям персонала		Месяц

Схема работы системы KPI:

Расчет показателей эффективности подразделений по итогам отчетного периода осуществляться по следующей формуле:

KPI = Ax(100% + Bx У) + Mx(100% + Nxг), где: (24)

У - процент перевыполнения/недовыполнения плана по показателю эффективности подразделения/сотрудника;

A, M - веса показателей эффективности (в сумме 100%) при исчислении итогового значения KPI;

B, N - повышающие/понижающие коэффициенты, применяемые в случае достижения/не достижения плановых значений показателей эффективности.

На втором этапе определяются и утверждаются объемы мотивационного фонда подразделения - фонд поощрения за результаты работы подразделения. Фактически устанавливаются размеры денежных средств по подразделению, которые будут распределяться (или резервироваться) между работниками данного подразделения, в зависимости от их показателей эффективности.

Расчет мотивационных фондов осуществляется по следующей формуле:

МФПфакт = МФПплан x KPI, где: (25)

МФПплан - запланированный объем мотивационного фонда подразделения;

KPI - показатель эффективности подразделения, определяется в зависимости от степени выполнения поставленных задач; для каждого подразделения устанавливаются индивидуальные задачи, учитывающие их функциональные особенности.

На третьем этапе, по аналогии с подразделениями, устанавливаются задачи для каждого сотрудника и определяются показатели KPI способные охарактеризовать результаты и ход выполнения каждой задачи. Для примера механизм расчета премиальной части материального вознаграждения представлен в следующей таблице:

Таблица 38 - Расчет переменной части материального вознаграждения персонала на ООО «НЗКМ»

№	Ф.И.О.	Категория персонала	Плановое значение премии	KPI	Фактическая начисленная премия
1	Иванова А.С.	специалист	5000	0,9	4500
2	Ледянкина В.Н.	специалист	5000	0,8	3800
3	Андреева Ю.А.	специалист	5000	1,00	5000

Таким образом, на четвертом этапе определяется размер премии по каждому сотруднику подразделения.

Итоговый расчет заработной платы за месяц в текущем году, при прочих условиях, будет следующим (таблица 39).

Таблица 39 - Расчет месячной заработной платы персонала ООО «НЗКМ»

№	Ф.И.О.	Категория персонала	БУ	Фактически начисленная премия	ПзП	ПзИП	Итого
1	Иванова А.С.	специалист	16800	4500	0	0	21300
2	Ледянкина В.Н.	специалист	14000	3800	0	0	17800
3	Андреева Ю.А.	специалист	14840	5000	0	0	19840

Где: ПзП - Премия за перевыполнение (раз в квартал)

ПзИП - Премия за индивидуальные показатели (единовременно)

Использование данного механизма формирования материального стимулирования, учитывающего трудовые характеристики работников, их достижения и развитие в компании, а также направленного на оценку индивидуального вклада во многом способно повысить трудовую мотивацию персонала в компании.

Таким образом, для повышения эффективности системы материального стимулирования, была разработана технология оптимизации денежного вознаграждения.

Разрабатывая систему нематериального стимулирования необходимо, осознавать, что используемые средства морального поощрения - знаки отличия, грамоты и другое являются носителями информации. Получение данных атрибутов символизирует для человека и окружающих признание определенного уровня заслуг. Информационная природа стимулов данного типа предъявляет определенные требования к осведомленности персонала агентства относительно критериев результативности их труда, процедур стимулирования, ценности различных моральных стимулов и последовательности их применения. Распределение нематериальных стимулов по рангам подразумевает упорядочение всей совокупности средств морального поощрения с учетом их ценности и степени влияния на трудовую мотивацию.

Ценность нематериального стимулирования на предприятии высока среди представителей всех рассматриваемых групп. Вся система нематериального поощрения направлена на привитие работникам чувства гордости за достигнутые результаты, что находит отражение в признании их статуса, уважении к ним со стороны коллектива и социума. Мотивация работника с повышенной потребностью в уважении должна учитывать следующие аспекты: искренность проявления уважения, приемлемость формы выражения уважения для конкретного человека и своевременность признания заслуг. Если же работникам с активной потребностью в уважении знаков внимания оказывается недостаточно, то они могут стать подавленными и работать малоэффективно.

При построении системы нематериального стимулирования ООО «НЗКМ» необходимо учитывать помимо номинальной ценности стимула еще и частоту его реализации. На основе экспертных оценок определены оптимальная частота применения стимулов и степень охвата персонала за определенный период. Указанные параметры могут корректироваться с учетом конкретной ситуации.

В таблице 40 приведена градация нематериальных стимулов сообразно набору элементов, формирующих их информативную, пространственную и временную протяженность.

Таблица 40 - Иерархия нематериальных стимулов к труду работников ООО «НЗКМ»

Тип стимула	Элементы механизма стимулирования			
	Содержание (текст)	наглядная информативность	фиксация в биографии	персонификация
устная благодарность	+	-	-	-
запись в бюллетене (сайте)	+	+	-	-
диплом, почетная грамота	+	+	+	-
присуждение званий, знаков отличия	+	+	+	+
занесение записей в Летопись трудовых достижений	+	+	+	+

Представленные в таблице 40 элементы механизма морального стимулирования, сочетающиеся в различных комбинациях, позволяют создать иерархию нематериальных стимулов. Используется подход, в котором стимул более высокого уровня иерархии содержит все стимулирующие элементы предыдущих уровней и в чем-то превосходит их. Каждый элемент механизма стимулирования несет определенную нагрузку:

- содержание позволяет отразить основное содержание информации о заслугах работника и обеспечивает информирование окружающих, поясняя им причину поощрения;
- наглядная информативность повышает пространственную и временную протяженность действия стимула посредством фиксации достижений на некотором бланке (свидетельстве, удостоверении, интернет-сайте и так далее);
- фиксация в трудовой биографии позволяет переносить информацию о трудовых достижениях на любое новое место работы, что дополнительно повышает статус стимула;
- персонификация расширяет информативные возможности за счет повышения возможностей идентификации обладателя посредством визуализации награды.

Такой элемент системы мотивации и стимулирования труда как моральное поощрение сотрудников может иметь достаточно эффективный мотивационный характер.

При организации нематериального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда, что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Для большинства сотрудников осознание того, что их ценят, зачастую важнее, чем другие факторы работы (зарплата, удобный график, близость от дома).

Эффективная работа персонала это основа деятельности всего предприятия, а значит и весомый фактор уровня конкурентоспособности этого предприятия.

3. Для расширения ассортимента предлагается кардинально новая технология производства - это выпуск сборных конструкций пустотного настила.

Сборные плиты перекрытия и, в частности, пустотные плиты перекрытия обладают многими преимуществами, такими, как изготовление на стройплощадке монолитных конструкций с использованием металлической или деревянной опалубки. Предварительно напряженные пустотные плиты перекрытия обеспечивают наиболее экономичное техническое решение для широчайшего спектра применений при возведении кирпичных, стальных и бетонных сооружений, обеспечивая максимальные преимущества с точки зрения темпов строительства.

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

Предполагается размещение 7 стендов длиной 5 м каждый, шириной 2м. При этом максимальная потребность в бетоне может составить порядка 8 м3 /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°C 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 немецкой фирмы «Weiler» - 1,3 тыс. евро, у бельгийской 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 - 2 м. Максимальная толщиной 0,25 м и длиной 5 м.

Слипформер будет один, скорость при холостом ходе 15 м/мин., при формовании 5-6 м/мин. Стенд длиной 5 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.

Подобной технологии еще нет на российском рынке, что даст огромное преимущество ООО «НЗКМ», одновременно повысив имидж предприятия и его конкурентоспособность.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Оценим эффективность разработанной в пункте 3.1 рекламной компании.

1) Реклама на телевидении:

TV канал “Лад”:

Цена за ежедневный показ по 1,5 мин = 500 руб.

Итого: за 1 мес.: 500*30 = 15000 руб.

TV канал “ОНТ”:

Цена за ежедневный показ по 1,5 мин = 650 руб.

Итого: за 1мес.= 19500 руб.

TV канал “НТВ”:

Цена за ежедневный показ по 1,5 мин = 700 руб.

Итого: за 1мес.= 21000 руб.

Итого за год на телевидение расходы составят :

Расходы на рекламу на телевидение = (15000+ 19500+ 21000)*12 = 666 000 руб.

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

Радио “107.4 FM”:

- понедельник-воскресенье 4 недели:

8 400 руб. по 300 руб. за каждый ролик по 10 сек = 28 роликов – 1 раз в день

(10.00 и 17.00)

Радио “Русское радио”:

- понедельник-воскресенье 4 недели

14000 руб. по 500 руб. за каждый ролик, за 28 выходов

(11.00 и 18.00)

” Радио Рок”:

-понедельник-воскресенье 4 недели

7000 руб. по 250 руб. за каждый ролик, за 28 выходов

(8.00 и 16.00)

Итого: 29 400 руб. (с НДС) в месяц

За год 29 400 * 12 = 352 800 руб.

Рассчитаем сумму рекламного бюджета за год:

Затраты на рекламу = 666 000 + 352 800= 1 018 800 руб. за год

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

Таким образом, возьмем величину увеличения прибыли равную 10% (за год), то есть худший вариант, и рассчитаем годовую экономическую эффективность.

При увеличении прибыли на 10%:

Прибыль = 151878тыс.руб.*1,1=167065,8тыс.руб

Таким образом прибыль от рекламы составит : 9 187,8 тыс. руб

Экономическая эффективность = прибыль/затраты (26)

Экономическая эффективность (за год) =9187,8/1018,8=9,02тыс.руб.

2. Оценка эффективности расширения ассортимента путем внедрения новой технологии производства.

Исходя из годовой потребности и возможностей производственных мощностей в производстве данного вида продукции можно составить годовую программу выпуска сборных конструкций пустотного настила для предприятия ООО «НЗКМ». Данные по производственной программе занесем в таблицу 41:

Таблица 41 - Производственная программа предприятия ООО «НЗКМ» производства сборных конструкций пустотного настила

Объем выпуска, тыс. м.^{2}	Годы		
	2015	2016	2017

Плиты пустотного настила «ПК»	**6000**	**8000**	**10000**
Плиты пустотного настила «НВ»	**4000**	**7000**	**9000**
Плиты пустотного настила «НКВ»	**10000**	**15000**	**21000**
ИТОГО:	20000	30000	40000

Составим калькуляцию затрат на проведение предлагаемого мероприятия и сведем в таблицу 42:

Таблица 42 – Затраты на освоение нового вида продукции ООО «НЗКМ»

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**

Произведём сравнительный анализ экономической эффективности использования при строительстве предлагаемого типа плит, вместо традиционного кирпича и данные занесем в таблицу 43. Для этого возьмём проект 5 этажного жилого дома:

Таблица 43 - Сравнительный анализ использования двух видов продукции ООО «НЗКМ»

Наименование используемого материала	Цена за единицу используемого материала тыс. руб.	Количество партий/штук	Цена всего материала, тыс. руб.
Кирпич лицевой одинарный пустотелый (1партия/1000шт)	2,71	311	842,81
Плиты пустотного настила «ПК»	2,11	302	637,22

Основными положительными характеристиками данного мероприятия для потребителя являются:

- Новые плиты дешевле на 18,4%;
- Прочностные характеристики новых плит выше на 20%.

Расчитаем прибыль предприятия при выпуске нового вида продукции:

Себестоимость 1 плиты = 0,5 тыс.руб, цена продажи 2,11 тыс.руб
Прибыль с 1 плиты = 2,11-0,5= 1,61тыс.руб.
Прибыль при объеме производста 20000тыс.м^2 = 20000*1,31=26200тыс.руб.

Финансирование проекта осуществляется из собственных средств предприятия, рассчитаем срок окупаемости проекта при норме амортизации 20% нового оборудования, годовая сумма амортизации составит 15600тыс.руб.

Срок окупаемости = Затраты/(Чистая прибыль + Амортизация) (27)

Срок окупаемости = (78000+2500)/(26200+15600)=2 года

Ожидаемые доходы (CFi) за 3 года составят:

2015г=26200тыс.руб.;
2016г= 48300 тыс.руб.;
2017г=64400 тыс.руб.

Ставка дисконтирования 20%.

Сначала рассчитаем чистые денежные потоки по формуле(28):

$$CFi/(1+r)^t \quad (28)$$

где CFi – денежные потоки по годам.
r – ставка дисконтирования.
t – номер года по счету.

Тогда:

2015г=26200/(1+0,2)^1=21833,3 тыс.руб;
2016г=48300/(1+0,2)^2=33541,7 тыс.руб;
2017г=64400/(1+0,2)^3=37268,5 тыс.руб.

Далее найдем чистый дисконтированный доход (NPV) за 3 года:

$$NPV=\sum CF_i/(1+r)^i - I \quad (29)$$

где I – сумма инвестиций.
$\sum CF_i/(1+r)^i$ – сумма чистых денежных потоков.

NPV= 21833,3 +33541,7 +37268,5 – 80500 =12144 тыс.руб.

NPV должен быть положительным, иначе инвестиции не оправдаются. В нашем случае NPV положителен, проект может быть принят к исполнению.

Рассчитаем индекс рентабельности (PI).

Индекс рентабельности рассчитывается по формуле(30):

$$PI=\sum CF_i/(1+r)^i /I \quad (30)$$

(чистые денежные потоки делим на размер инвестиций).

PI = 92644 / 80500=1,15.

Если индекс рентабельности инвестиций больше 1, то можно говорить о том, что проект эффективен.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности.

Внутренняя норма доходности – это значение ставки дисконтирования, при которой NPV=0.

Можно найти внутреннюю норму доходности методом подбора. В начале можно принять ставку дисконтирования, при которойNPV будет положительным, а затем ставку, при которой, NPVбудет отрицательным, а затем найти усредненное значение, когда NPV будет равно 0.

Теперь примем ставку дисконтирования равной 30% и рассчитаем NPV.

NPV= $26200/(1+0,3)^1+48300/(1+0,3)^2+64400/(1+0,3)^3$-80500=20154+28580+29313-80500=-2453 тыс.руб.

Итак, при ставке 20% NPV положителен, а при ставке 30% отрицателен. Значит внутренняя норма доходности IRR будет в пределах 20-30%.

Найдем внутреннюю норму доходности (IRR) по формуле(31):

$$IRR=r_1+(r_2-r_1)*NPV_1/(NPV_1-NPV_2) \quad (31)$$

IRR=20+(30-20)* 12144/(12144-(-2453))=28,32%.

Рассчитаем как измениться общий показатель конкурентоспособности предприятия, полученный методом комплексного подхода, после внедрения данных мероприятия.

Коэффициент рекламной деятельности:

КредД=6,2

Коэффициент изменения объема продаж:

КИОП=2,06

Коэффициент уровня цен:

КУЦ= 0,83

Итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности:

КМТК=1,84

Показатель, характеризующий конкурентоспособность маркетинговой деятельности предприятия с точки зрения всех продуктов (услуг) предприятия:

КΣ=3,23

Показатель конкурентоспособности предприятия:

КФ=0,74

Конкурентоспособность предприятия повысилась с 0,61 до 0,74, что говорит о эффективности данных мероприятий.

Таким образом анализ позволил оценить эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентных преимуществ ООО «НЗКМ».

Заключение

Настоящая выпускная квалификационная работа посвящена оценке и разработке путей повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Нерехтский завод керамических материалов».

Актуальность выбранной темы дипломной работы обусловлена тем, что все предприятия и организации в условиях рыночной среды сталкиваются с такой проблемой как конкуренция. Поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования является конкурентоспособность предприятия ООО «НЗКМ».

ООО «Нерехтский завод керамических материалов» - это одно из развитых предприятий г. Нерехты Костромской области. Основанное в 2002 году, оно 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.

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.

В первой главе данной дипломной работы были раскрыты все теоретические аспекты выбранной темы работы, а именно: сущность и понятие конкурентоспособности с точки зрения различных экономистов как в России так и за рубежом, факторы конкурентоспособности, предложен ряд методов оценки конкурентоспособности, такие 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», который показал, что предприятие платежеспособно, но показатели финансовой устойчивости говорят о том, что организация зависима от внешнего финансирования.

Проведенный SWOT -анализ деятельности ООО «НЗКМ» показал, что самой большой угрозой организации являются внешние факторы, такие как : появление новых отечественных и зарубежных производителей; ориентация многих потребителей на цену, а не на качество; выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; неблагоприятное изменение курсов валют; неблагоприятное изменение таможенных пошлин; изменение потребностей покупателей.

Наиболее благоприятное влияние на деятельность предприятия оказывают такие факторы, как осуществление полного контроля за качеством продукции и оказания услуг и большой опыт, в том числе международный.

Была проведена оценка конкурентоспособности предприятия с помощью различных методов, а так же оценка конкурентоспособности продукции предприятия.

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

- ООО “Галичкирпич”;
- ОАО “Костромской Силикатный завод”;
- ОАО «Костромской завод строительных материалов».

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 выгодная цена и высокий уровень обслуживания, при этом стоит расширить ассортимент предлагаемых услуг и продукции, повысить имидж, а так же уровень квалификации персонала.

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.

Согласно матрице BCG товары оказались в категориях «Дойные коровы», «Звезды» и «Знаки вопроса», поэтому предприятию необходимо беречь и контролировать объемы этих товаров и услуг, а также направлять извлеченные средства на их развитие и продвижение.

С помощью оценки конкурентоспособности продукции был рассчитан интегральный показатель конкурентоспособности ООО «НЗКМ» и его основных конкурентов. Этот показатель ООО «НЗКМ» больше чем у конкурентов, и практически равен эталонному значению. Продукция конкурентов имеет интегральный показатель меньше 1 и меньше показателя ООО «НЗКМ».

Таким образом эталоном конкурентоспособной продукции строительного кирпича костромской области является предприятие ООО «НЗКМ».

Высокая конкурентоспособность по отношению к аналогам-конкурентам достигается за счет прочности, водопоглощения и массы кирпича, а так же его стоимости.

Оценка конкурентоспособности ООО «НЗКМ» методом комплексного подхода показала, что предприятие обладает высокой конкурентоспособность, которая повышается с каждым годом. Показатель конкурентоспособности организации имеет положительную величину. При расчетном значении КФ = 0,61 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.

С помощью методики оценки конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи М. Портера, экспертным методом сформирована ценностная цепь ООО «НЗКМ» и выявлено, что на предприятие недостаточно эффективная работа службы маркетинга и службы управления персоналом. Так же следует уделить дополнительное внимание таким факторам как повышение уровня качества обслуживания клиентов и внедрению новых технологий.

В третьей главе на основе проведенной оценки конкурентоспособности предприятия ООО «НЗКМ» предлагается ряд направлений, реализация которых позволит повысить конкурентоспособность ООО «НЗКМ».

План развития конкурентных преимуществ должен содержать следующие мероприятия:

4. Совершенствование работы службы маркетинга путем разработки новой рекламной компании предприятия;
5. Совершенствование системы управления персоналом – материальное и нематериальное стимулирование работников;
6. Диверсификация деятельности, с помощью внедрения новой технологии производства и расширения ассортимента предлагаемой продукции.

Предполагается использовать популярные средства массовой информации, такие как радио и телевидение. Анализируя аудиторию потенциальных клиентов ООО «НЗКМ», следует отметить, что основными источниками информации служат:

3) Телевидение TV канал “ОНТ”, “ЛАД”, “НТВ”
4) Радио – так как большинство потенциальных клиентов автолюбители, для них это основной источник информации. Основные радиостанции - “107.4 FM”, “Русское радио”, ”Радио Рок”.

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.

Для повышения эффективности системы материального стимулирования, была разработана технология оптимизации денежного вознаграждения, с использованием системы оценок, основанную на ключевых показателях эффективности (KPI).

Система нематериального поощрения направлена на привитие работникам чувства гордости за достигнутые результаты, что находит отражение в признании их статуса, уважении к ним со стороны коллектива и социума. Нематериальными стимулами могут быть: устная благодарность, диплом, почетная грамота, присуждение званий, знаков отличия, занесение записей в Летопись трудовых достижений. Мотивация работника с повышенной потребностью в уважении должна учитывать следующие аспекты: искренность проявления уважения, приемлемость формы

выражения уважения для конкретного человека и своевременность признания заслуг.

При организации нематериального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда, что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Для большинства сотрудников осознание того, что их ценят, зачастую важнее, чем другие факторы работы (зарплата, удобный график, близость от дома).

Эффективная работа персонала это основа деятельности всего предприятия, а значит и весомый фактор уровня конкурентоспособности этого предприятия.

Диверсификация деятельности предполагает внедрение кардинально новой технологии производства - выпуск сборных конструкций пустотного настила.

Сборные плиты перекрытия и, в частности, пустотные плиты перекрытия обладают многими преимуществами, такими, как изготовление на стройплощадке монолитных конструкций с использованием металлической или деревянной опалубки. Предварительно напряженные пустотные плиты перекрытия обеспечивают наиболее экономичное техническое решение для широчайшего спектра применений при возведении кирпичных, стальных и бетонных сооружений, обеспечивая максимальные преимущества с точки зрения темпов строительства.

Разработана универсальная система производства, подобной технологии еще нет на российском рынке, что даст огромное преимущество ООО «НЗКМ», одновременно повысив имидж предприятия и его конкурентоспособность.

Проведенная оценка экономической эффективности от внедрения таких мероприятий как новая рекламная компания и внедрение новой технологии производства показала, что прибыль ООО «НЗКМ» в прогнозируемом периоде увеличится, а конкурентоспособность возрастет.

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, 45-49 с.
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, 59-65с.
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, 75с.
14. Кулова Р.Б. Понятие конкуренции и детерминанты конкурентоспособности / Р. Б. Кулова // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 20, 38-43 с.
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, 63-73с.
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, 34-36 с.

25. Чеглик Л. Конкурентоспособность и условия ее обеспечения // Финансы, учет, аудит. 2009. N8, 31-34 с.
26. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 2-е издание. М., 2006, 40с.
27. Яшева Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара / Г.А. Яшева. - СПб: ПИТЕР, 2011, 20-25 с.

Приложение А

Таблица А1- Прайс-лист ООО «Торговый дом НЗКМ»

ООО «Торговый дом НЗКМ»

Цены действительны с 7 ноября 2013 года

г. Нерехта ул. Энергетиков, д. 30
Телефон / Факс – 8 (49431) 46-005, 46-007
www.kirpichik.ru

ПРАЙС-ЛИСТ

Кирпич керамический пустотелый лицевой (ГОСТ 530-2007)

Изображение Продукции	Наименование	Марка кирпича, вес.	Морозостойкость	Количество в поддоне, шт. (авто, ж/д)	Цена с НДС
	Кирпич лицевой одинарный пустотелый **Цвет «Солома»**	М-150 2,0 кг.	F - 50	512 / 462	12,40
	Кирпич лицевой утолщенный пустотелый **Цвет «Солома»**	М-150 3,0 кг.	F – 50	384 / 330	16,70
	Кирпич лицевой одинарный пустотелый **Цвет «Темный шоколад»**	М-150 2,0 кг.	F – 50	512 / 462	16,50
	Кирпич лицевой утолщенный пустотелый **Цвет «Темный шоколад»**	М-150 3,0 кг.	F – 50	384 / 330	21,80
	Кирпич лицевой одинарный пустотелый **Цвет «Красный»**	М-150 2,0 кг.	F – 50	512 / 462	9,00
	Кирпич лицевой утолщенный пустотелый **Цвет «Красный»**	М-150 3,0 кг.	F - 50	384 / 330	12,50

Кирпич керамический пустотелый рядовой (ГОСТ 530-2007)

Изображение Продукции	Наименование	Марка кирпича, вес.	Морозостойкость	Количество в поддоне, шт. (авто, ж/д)	Цена с НДС
	**Камень** керамический с рифленой поверхностью пустотелый **2,1 НФ**	М-150 4,2 кг.	F – 50	256 / 231	14,40
	**Кирпич рядовой** одинарный пустотелый с рифленой или гладкой поверхностью	М-150 2,0 кг.	F – 50	512 / 462	6,80
	**Кирпич рядовой** утолщенный пустотелый с рифленой или гладкой поверхностью	М-150 3,0 кг.	F - 50	384 / 330	10,00

Норма загрузки 1 автомобиля (20 тонн) – 18 поддонов размер поддона 1м * 1м
Норма загрузки 1 полувагона – 60 поддонов размер поддона 1,35м * 0,75м

Приложение Б

Таблица Б1- Отчет о финансовых результатах ООО «НЗКМ»

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Отчет о финансовых результатах

за 2014 г.

		Коды
	Форма по ОКУД	0710002
	Дата (число, месяц, год)	26 | 3 | 2015
Организация ООО "Нерехтский завод керамических материалов"	по ОКПО	38069721
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7810857660
Вид экономической деятельности Производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины	по ОКВЭД	26.4
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	65 | 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	За 2014 г.[3]	За 2013 г.[4]
	Выручка [5]	2110	151 878	82 193
	в том числе:			
	выручка от основного вида деятельности - продажи кирпича		149 305	80 313
	выручка от продажи прочих материалов		2 573	1 880
	Себестоимость продаж	2120	(150 199)	(80 318)
	в том числе:			
	себестоимость проданного кирпича		(147 676)	(78 758)
	себестоимость проданных материалов		(2 523)	(1 560)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 679	1 875
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 679	1 875
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 227	61
	Проценты к уплате	2330	(2 444)	(1 012)
	Прочие доходы	2340	37	34
	Прочие расходы	2350	(197)	(134)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	302	824
	Текущий налог на прибыль	2410	(73)	(91)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	27	42
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(14)	(116)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	215	617

Приложение В

Таблица В1- Бухгалтерский баланс ООО «НЗКМ»

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2014 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	26	3	2015
Организация ООО "Нерехтский завод керамических материалов"	по ОКПО	38069721		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7810857660		
Вид экономической деятельности Производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины	по ОКВЭД	26.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	65	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) 157800, Костромская обл, Нерехтский р-н, г.Нерехта, ул. Энергетиков, д.30

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 2014 г.[3]	На 31 декабря 2013 г.[4]	На 31 декабря 2012 г.[5]
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	5 736	4 652	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	5 736	4 652	-
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	89 736	67 516	1 215
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности		61 630	49 466	595
	затраты в незавершенном производстве		1 579	1 585	-
	готовая продукция и товары для перепродажи		8 512	16 285	-
	расходы будущих периодов		18 015	180	620
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	485	-
	Дебиторская задолженность	1230	10 304	8 192	45
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	13 000	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	243	243	1
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	100 283	89 436	1 261
	БАЛАНС	1600	106 019	94 088	1 261

Форма 0710001 с. 2

Поясне-ния [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 2014 г.[3]	На 31 декабря 2013 г.[4]	На 31 декабря 2012 г.[5]
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50	50	50
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) [7]	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	215	617	(15)
	Итого по разделу III	1300	265	667	35
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	130	116	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	130	116	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	24 723	22 012	-
	Кредиторская задолженность	1520	80 901	71 293	1 226
	в том числе: поставщики и подрядчики		61 816	27 895	119
	задолженность перед персоналом организации		540	550	22
	задолженность перед госуд. внебюджетными фондами		382	349	14
	задолженность по налогам и сборам		163	346	84
	прочие кредиторы		18 000	42 153	987
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	105 624	93 305	1 226
	БАЛАНС	1700	106 019	94 088	1 261

Руководитель _____ Никонов А.Ю.
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

" 26 " марта 2015 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров" "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.