



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.КОНКУРЕНЦИЯ: ЕЕ СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И МЕТОДЫ.....	5
2.КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА И ФИРМЫ. СПОСОБЫ ИХ ПОВЫШЕНИЯ .....	10
3.МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА.....	19
4.РОЛЬ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ПО БОРЬБЕ С НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ .....	27
5. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	29
5.1. Краткая характеристика организации ООО «Новая Оконная Компания» .....	29
5.2. Анализ конкурентоспособности организации «Новая Оконная Компания» .....	32
5.3.Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности организации .....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	41
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	43
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-3 .....	45

## ВВЕДЕНИЕ

В связи с развитием рыночных отношений и усиления конкуренции, повышение конкурентоспособности организации становится все более актуально.

Понятие конкурентоспособность, если говорить дословно, обозначает «быть способным к конкуренции». В литературе, посвященной данной проблеме, присутствуют три подхода к определению конкуренции:

Для отечественной литературы конкуренция определяется как состязательность на рынке.

С точки зрения классической экономической теории, конкуренция рассматривается как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение.

Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка и основывается на современной теории морфологии рынка.[18;212]

В Законе Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» [1] указано, что «конкуренция - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке». Из определения видно, что конкуренция рассматривается как деятельность по ограничению свободы соперников и не учитывает собственной заинтересованности субъектов в положительном действии, что опять же указывает на его отношение к первому («отечественному») подходу. Такой подход является явно недостаточным для изучения сути конкурентоспособности, т.к. в данном случае суть конкурентоспособности сводится исключительно к наличию возможности и средств эффективно препятствовать свободе действия соперников.

Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность (КС) - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Данное определение представляет наиболее общую, применимую ко всем без исключения объектам характеристику.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности (КС).

В течение первых тридцати лет XX в. ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою КС с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами.

ОДНАКО С течением времени, с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, ростом конкуренции отдельные оперативные методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению КС предприятий. Критериями оценки производственной деятельности к 1950 г. стали уже не только традиционные показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности. Так, 1950- 1960 гг. возникла потребность в стратегическом планировании системного подхода к управлению бизнесом.

С появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции появился подход к обеспечению КС предприятий, основанный на стратегиях конкуренции. Данный подход позволяет провести анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но не дает точного количественного выражения результатов оценки и поэтому не может быть взят за основу современной системы обеспечения КС.

В последние десятилетие в России для повышения КС предприятий и продукции на предприятиях внедряются системы качества (совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии).

Наиболее современным, пока что последним из существующих подходов, является стоимостной, который исходит из того, что в качестве цели и критерия эффективности деятельности фирме целесообразно принять рост благосостояния собственников (акционеров), или рост стоимости бизнеса. Исходя из этого, менеджеры должны анализировать каждый свой шаг с точки зрения его влияния на рост стоимости предприятия, что требует особого подхода, основанного на стоимостном мышлении.

Курсовая работа состоит из теоретических и практических глав. Целью курсовой работы является разработать мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности компании. Задачи работы: описать понятие и виды конкуренции, роль антимонопольного законодательства по борьбе с недобросовестной конкуренцией; представить показатели характеризующие конкурентоспособность товара и фирмы; провести анализ конкурентоспособности конкретного предприятия; предложить пути повышения конкурентоспособности объекта исследования. Объектом исследования является организация ООО «Новая оконная компания». Предмет исследования- показатели конкурентоспособности ООО «Новая оконная компания».

## 1. КОНКУРЕНЦИЯ: ЕЕ СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И МЕТОДЫ

Взаимодействие между спросом и предложением, как известно, происходит на рынке. В системе рыночных отношений покупатели и продавцы свободно обмениваются благами на многих конкурентных рынках. Конкуренция является механизмом, который решает многие экономические проблемы общества; в переводе с латинского она означает «сходиться», «сталкиваться». Это свободное соперничество между производителями и покупателями за получение максимального дохода. Ведь вы и сами слышали о таком «соревновании» между продавцами компьютеров, ручек или шоколада. Или, придя на базар, наблюдали за продавцами овощей, которые уговаривают покупателя совершить покупку именно у него.

С учетом условий, в которых протекает конкуренция, экономисты различают несколько типов структуры рынка. Рыночная структура предполагает учет количества и возможностей продавцов (покупателей) в цене и объеме продаж (покупок). Поэтому в экономической теории выделяют четыре типа рыночной структуры: «совершенная конкуренция», «монополия», «монополистическая конкуренция», «олигополия».

Совершенная конкуренция существует в таких сферах деятельности, где действует достаточно много мелких продавцов и покупателей идентичного (одинакового) товара, и поэтому ни один из них не в состоянии повлиять на цену товара.

Здесь цена определяется свободной игрой спроса и предложения в соответствии с рыночными законами их функционирования. Этот тип рынка называют «рынок свободной конкуренции».

Существование огромного количества покупателей и продавцов означает, что ни один из них не владеет большей информацией о рынке, чем остальные. Продавец, придя на рынок, застаёт уже сложившийся уровень цен, изменить который вне его власти, — ведь рынок сам диктует цену в каждый момент времени. Такая ситуация позволяет новым продавцам на равных условиях (цена, технология, юридические условия) с уже существующими продавцами приступить к производству продукции. С другой стороны, продавцы могут свободно и покинуть рынок, что подразумевает возможность беспрепятственного выхода с рынка. Свобода «рыночного» перемещения создает условия для того, чтобы на рынке всегда происходило изменение количества производителей. В то же самое время у оставшихся продавцов по-прежнему отсутствует возможность контролировать рынок, поскольку они представляют мелкое производство и их крайне много.

Теперь сформулируем основные характеристики рынка совершенной конкуренции:

— большое количество мелких продавцов и покупателей,

— продаваемый продукт однороден у всех производителей, и покупатель может выбрать любого продавца товара для осуществления покупки,

— невозможность контроля над ценой и объемом купли-продажи создает условия для постоянного колебания этих величин под влиянием изменения рыночной конъюнктуры,

— полная свобода «входа» на рынок и «ухода». [16;39]

В реальной экономической действительности рынок совершенной конкуренции в строгом теоретическом значении, как это изложено выше, практически не встречается. Он представляет собой так называемую «идеальную» структуру, подразумевая, что свободная конкуренция существует скорее как абстрактная идея, к которой реально существующие рынки могут лишь в большей или меньшей степени стремиться. Но все-таки в экономической практике имеются рынки некоторых товаров, больше всего подходящие под критерии данной рыночной структуры (например, рынок ценных бумаг или рынок сельскохозяйственной продукции). Здесь количество продавцов и покупателей настолько велико, что за редким исключением ни один человек или группа не в состоянии контролировать рынок по отдельным видам ценных бумаг или сельскохозяйственной продукции. Причем товары на этих рынках у всех производителей полностью идентичны и последние владеют полной информацией об изменениях на рынке. Все это подтверждает необходимость использования для такого рынка особой — «биржевой» — формы организации (товарная биржа сельскохозяйственной продукции или фондовая биржа).

При наличии конкуренции на рынке производители с целью получения максимальной прибыли стремятся снизить издержки производства на единицу продукции. В результате этого создается возможность снижения цены, что увеличивает объем продаж у производителя и его доход. Самым эффективным способом достижения этого является использование научно-технических: усовершенствований и новинок в производстве. Внедрение научно-технических достижений позволяет увеличить производительность труда, что как раз и ведет к будущему снижению цены, приносящему, однако, фирме-новатору большой доход.

Конкуренция создает у производителей стимулы к постоянному разнообразию предлагаемых товаров и услуг для завоевания рынка. Расширение ассортимента предлагаемой к продаже продукции происходит как за счет создания совершенно новых товаров и услуг, так и за счет дифференциации отдельного продукта.

Производители осуществляют постоянную борьбу за покупателя на рынке. Результатом такой борьбы является политика стимулирования сбыта, которая всемерно и всесторонне изучает потребительский спрос и создает новые формы и методы реализации товара. Все это, с одной стороны, увеличивает прибыли фирмы, а с другой, удовлетворяет все желания и потребности покупателя. В итоге выигрывает и потребитель, и общество в целом.

Монополия является полным антиподом совершенной конкуренции. Здесь существует только один продавец, причем он производит товар, не имеющий близких заменителей.

В условиях монополии производитель способен полностью контролировать объем предложения товара, что позволяет ему выбирать любую цену из возможных в соответствии с кривой спроса, рассчитывая при этом получить максимальную прибыль. Поэтому выбор цены из возможных вариантов предопределен величиной прибыли, получаемой от продажи возможного количества товара по данной цене.

Стремление монополиста к максимизации прибыли путем установления контроля над ценой и объемом продаж есть нарушение свободной конкуренции и утверждение особой власти на рынке. «Рыночная власть» означает способность продавца (покупателя) влиять на цену товара.

Какие же черты отличают монополию от совершенной конкуренции?

— Единственный продавец (монополист).

— Реализуемый продукт уникален, поэтому покупатель вынужден платить установленную монополистом цену (или отказаться от покупки данного товара).

— Полный контроль монополиста над ценой товара и объемом продаж.

— Для потенциальных конкурентов монополист устанавливает труднопреодолимые барьеры.

Особое место занимает феномен «естественной монополии». К естественным монополистам относятся предприятия общественного пользования и предприятия, эксплуатирующие уникальные природные ресурсы (например, электрические и газовые предприятия, компании водоснабжения, линии связи и транспортные фирмы). Как правило, подобные «естественные монополии» находятся в собственности государства или действуют под его контролем. Существование естественных монополий объясняется особым эффектом, связанным с масштабом производства, — эффектом экономии ресурсов в результате укрупнения производства. Известно, что крупное производство имеет преимущество перед мелким при сравнении величин издержек при однородном производстве. Вследствие лучшей технической оснащенности и большей мощности крупного предприятия происходит повышение производительности труда, а значит, понижение издержек на единицу продукции. Это означает более эффективное использование ресурсов. Поэтому естественные монополии становятся желаемым явлением для общества, хотя монополистическая природа все равно вынуждает регулировать их деятельность.

Искусственные барьеры для предотвращения проникновения на монополистический рынок конкурентов представлены юридическими ограничениями в форме «лицензий», «авторского права», «товарных знаков» или «патентной защиты». [3;25]

Лицензия — это право фирмы на исключительное осуществление определенного вида деятельности на данном рынке.

Авторское право контролирует продажу и распространение оригинального произведения в интересах его автора (книги, музыкального произведения, программы для ЭВМ); оно действительно на протяжении всей жизни автора (и еще в течение 25 лет после его смерти в интересах его наследников).

Товарные знаки — это специальные символы, позволяющие узнавать («идентифицировать») товар, услугу или фирму;

конкурентам запрещается использовать зарегистрированные товарные знаки, подделывать их или применять похожие, путающие потребителя.

Патент — свидетельство, удостоверяющее исключительные права автора на распоряжение созданным им благом (технологией); если фирма имеет патент на технологию производства какого-либо продукта, то это делает невозможным производство данного товара другими фирмами в течение срока действия патента. Конечно, патентовладелец может продать свою технологию или вообще ее не использовать, но это его право. И только получение патента на альтернативную технологию позволит конкурировать с фирмой-монополистом.

Монополия в чистом виде — явление крайне редкое. Как и совершенная конкуренция, она представляет собой скорее экономическую абстракцию. Довольно часто в качестве примера чистой монополии приводят систему телефонной связи, и это почти верно. Но не следует забывать, что иные виды связи (например, экспресс-почта или спутниковая связь) создают скрытую конкуренцию, предлагая качественные заменители телефонной связи. Кроме того, следует отметить, что монополия не может полностью устранить потенциальную конкуренцию со стороны других отечественных или иностранных производителей товаров.

Монополия, возникающая со стороны спроса, когда на рынке имеется только один покупатель при множестве продавцов, называется монополией. Такая рыночная структура во всем схожа с монополией, черты которой переносятся на покупателя. Чистая монополия не менее уникальное явление, чем монополия.

Монополистическая конкуренция — это относительно большое количество производителей, предлагающих похожую, но не идентичную (с точки зрения покупателей) продукцию.

В отличие от совершенной конкуренции монополистическая предполагает, что каждая фирма продает особый тип товара, который отличается качеством, оформлением, престижностью, благодаря чему у потребителя складываются «неценовые предпочтения».

В условиях монополистической конкуренции фирма производит не одинаковую, а «дифференцированную» продукцию и тем самым становится своеобразным «монополистом» своей марки товара.

На рынке монополистической конкуренции продукция может быть дифференцирована также и по условиям послепродажного обслуживания (для товаров длительного пользования), по близости к покупателям, по интенсивности рекламы. Таким образом, фирмы на этом рынке вступают в

своеобразное соперничество не столько через цены, сколько посредством всемерной дифференциации продукции.

Повсеместное соревнование фирм в условиях дифференциации товара не устраняет монополистической власти фирмы над своим видом товара, что позволяет предприятию повышать (или понижать) цену на него независимо от конкурентов, хотя эта власть ограничена наличием производителей аналогичных продуктов и значительной свободой входа в отрасль.

Относительно неограниченное проникновение новых конкурентов на рынок является важной характеристикой монополистической конкуренции. Производители, работающие на таком рынке, не являются крупными предприятиями, поэтому сравнительно невелик и требующийся им начальный капитал. Это подстегивает их к вступлению в отрасль и конкуренции с марками производимого здесь товара.

Модель рынка монополистической конкуренции описывает множество реально существующих рынков. Его характеристики достаточно точно соответствуют большинству отраслей сферы обслуживания (в качестве примеров можно назвать сеть ресторанов, станций технического обслуживания, сферу банковских услуг, в производящих отраслях — это производство одежды, безалкогольных напитков, стирального порошка, вычислительной техники, компьютеров).

Олигополия является преобладающей формой современной рыночной структуры. Термин «олигополия» применяется в экономике для описания рынка, на котором существуют несколько фирм, отдельные из которых контролируют значительную долю рынка.

На олигополистическом рынке конкурируют между собой несколько крупных фирм (от трех до пяти) и вступление на этот рынок новых фирм затруднено. Продукция, производимая фирмами, может быть как однородна, так и дифференцирована. Однородность преобладает на рынках сырья и полуфабрикатов: руды, нефти, стали, цемента; дифференциация — на рынках потребительских товаров. [12;402]

## **2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА И ФИРМЫ. СПОСОБЫ ИХ ПОВЫШЕНИЯ**

Традиционным направлением анализа конкурентоспособности на микроуровне являются оценка конкурентоспособности товаров (услуг), а также организаций, их производящих (продающих). Количественный показатель конкурентоспособности, определяемый путем сравнения объектов, получил название – «уровень конкурентоспособности». Любой оценочный показатель предполагает наличие субъекта, объекта, цели и технологии оценки.

Конкурентоспособность как универсальный показатель рыночного состояния экономических объектов может предоставить полезную информацию многим участникам рынка. Субъектами оценки конкурентоспособности могут выступать предприятия-изготовители, продавцы, покупатели, конкуренты, инвесторы, органы государственной власти. Основными объектами оценки конкурентоспособности являются:

- товар (услуга), организация (на микроуровне);
- регион и отрасль (на мезоуровне);
- страна (на макроуровне).

Формирование цели исследования является первым и основополагающим этапом проведения оценки. От цели исследования зависит дальнейший ход анализа. Неправильное определение цели оценки может исказить результаты исследования. Целью оценки конкурентоспособности является получение достоверной информации для принятия решения, с одной стороны, руководством организации о корректировке конкурентоспособности с учетом положения организации на отраслевом рынке, а с другой, внешними пользователями о реализации конкретных планов в отношении к данной организации (приобретение, инвестирование, заключение контрактов и др.).

Основными задачами, решаемыми при оценке конкурентоспособности организации, являются:

- определение уровня конкурентоспособности на настоящий момент времени;
- выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности за исследуемый период;
- определение «узких» мест, отрицательно влияющих на конкурентоспособность организации;
- выявление резервов, которые организация может использовать для повышения своей конкурентоспособности.

Для управления конкурентоспособностью организации необходимо наличие объективной и полноценной технологии ее оценки, включающей совокупность принципов, показателей и методов измерения.

Выделим несколько принципов оценки и управления конкурентоспособностью организации:

- изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, что позволит своевременно подготавливать информацию для принятия эффективных управленческих решений;

- уровень конкурентоспособности любого объекта является относительным показателем и поэтому его целесообразно определять путем сравнения. Тогда он представляет собой характеристику объекта, отражающую его отличие от аналогичного по степени выполнения возложенных на него функций;

- конкурентоспособность организации необходимо оценивать только среди предприятий, относящихся к одной отрасли, либо производящих одинаковые товары (услуги);

- использование при оценке конкурентоспособности организации однозначной количественной оценки, которая позволит эффективнее разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности;

- конкурентоспособность организации может оцениваться по множеству параметров, связанным с особенностями производства, сбыта и потребления продукции, с эффективностью отдельных видов деятельности, элементами хозяйственного процесса и др. Обоснование набора параметров является важным элементом методик измерения конкурентоспособности;

- через конкурентоспособность взаимосвязываются интересы производителей и потребителей. Поэтому, при оценке конкурентоспособности необходимо учитывать факторы как внешних, так и внутренних конкурентных преимуществ;

- при выборе, создании методики оценки конкурентоспособности организации необходимо, прежде всего, учитывать специфику отрасли и региона.

В литературе в зависимости от области маркетинговых исследований и научных взглядов авторы обосновывают различные группы факторов, которые необходимо включать в интегральный показатель конкурентоспособности организации. Предлагаемый набор параметров существенно отличается друг от друга, охватывает различные стороны конкурентоспособности, не имеет комплексной законченной структуры.

Некоторые авторы предлагают оценивать конкурентоспособность через финансовые показатели деятельности организации (это касается более ранних подходов к оценке). Недостаток подхода в том, что он не учитывает ряд внутренних факторов, в частности наиболее важных - сроки, качество и стоимость производства. [8;107]

Однако большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных финансово-экономических показателей производственной, сбытовой, финансовой деятельности, эффективности инвестиций и т.п. Данный подход является наиболее полным и широко применяется за рубежом. Однако для практического его использования при оценке конкурентоспособности организации нередко

требуется доработка предлагаемых финансово-экономических показателей с учетом специфики отрасли и региона.

В литературе встречаются различные методики оценки конкурентоспособности организации, но при этом в России нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности, которая была бы приемлемой для различных типов организации определенных отраслей. Вообще даже в теоретическом плане проблема достижения конкурентоспособности различных объектов в условиях российской экономики в настоящее время решается слабо.

Рассмотрим наиболее известные методики оценки конкурентоспособности организации, разработанные отечественными и зарубежными учеными.

1. Методика, основанная на теории эффективной конкуренции. Данная методика дает наиболее полное представление о конкурентоспособности организации, охватывая наиболее важные аспекты ее хозяйственной деятельности.

Согласно теории эффективной конкуренции наиболее конкурентоспособны те организации, на которых наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность их деятельности влияет множество факторов — ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Принцип взаимосвязи эффективности организации и использования ресурсов обосновал М. Портер, анализируя причины конкурентоспособности отдельных фирм. Так, он отмечал: «Единственное на чем может основываться конкурентоспособность... — это продуктивность использования ресурсов». Исходя из этого, конкурентные преимущества как эффективность использования ресурсов должны оцениваться за длительный период, в течение которого могут быть достигнуты стратегические, а не тактические цели фирмы.

На основе теории эффективной конкуренции разработана методика оценки конкурентоспособности для промышленных предприятий. Комплексный показатель конкурентоспособности оценивается через эффективность производственной деятельности, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, финансовое положение, конкурентоспособность продукции с учетом весовых коэффициентов.

2. Методика оценки конкурентоспособности организации с учетом эффективности инновационного проекта. Данная методика основана на теории эффективной конкуренции.

Для оценки конкурентоспособности организации предлагается система показателей: эффективности производственной деятельности, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективности инновационного проекта. Интегральный показатель конкурентоспособности определяется методом

теории желательности и рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной.

### 3. Методика оценки конкурентной силы организации.

Согласно методике, для оценки конкурентоспособности организации менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ или недостатков (6-10 показателей). Затем проводится оценка организации по всем показателям (используются шкала от 1 до 10). Для получения комплексного показателя конкурентоспособности организации эти оценки суммируются. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам.

### 4. Экспресс-оценка конкурентоспособности организации.

Данная методика основана на оценке множества факторов, способствующих/ препятствующих повышению конкурентоспособности организации. Путем опроса экспертов (руководителей, сотрудников предприятия) факторы оценивают по 5-ти бальной шкале. Из факторов оцененных менее, чем на 2 балла и в отношении которых имеются существенные расхождения во мнениях сотрудников и руководителя, формируется проблемное поле.

5. Методика анализа конкурентоспособности организации по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Методика основана на том, что критерии конкурентоспособности организации группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга: продукт; цена; доведение продукта до потребителя; продвижение продукта (маркетинговые коммуникации).

Для расчетов по перечисленным элементам используются количественные показатели. Кроме того, используются показатели деловой активности и эффективности деятельности предприятия. По результатам расчетов определяется положение предприятия на рынке: лидер, претендент на роль лидера, последователь, занявший рыночную нишу и банкрот.

6. Методика оценки конкурентоспособности организации с использованием конкурентной карты.

По данной методике строится конкурентная карта рынка с использованием 2 показателей: занимаемой рыночной доли; динамики рыночной доли. Распределение рыночной доли позволяет выделить 4 стандартных положения организаций на рынке: лидеры рынка, организации с сильной конкурентной позицией, организации со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры рынка.

Для определения степени изменения конкурентной позиции организаций выделяются также типичные состояний организаций по динамике их рыночной доли:

- организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
- организации с улучшающейся конкурентной позицией;

- организации с ухудшающейся конкурентной позицией;
- организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли. Это позволяет выделить 16 типовых положений организаций, характеризующих их статус и отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. При классификации организаций предпочтение отдается показателю динамики рыночной доли.

Наиболее значимым статусом обладают организации 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – 16-я группа (аутсайдеры с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

Данный метод позволяет оценивать конкурентоспособность организации одновременно на основе 2 наиболее важных показателей, определяющих положение организаций на рынке.

7. Методика оценки конкурентоспособности организации с учетом действия фактором внутренней и внешней среды.

В данной методике предлагается учитывать действие факторов не только внутренней, но и внешней среды. Показатель конкурентоспособности, учитывающий факторы внешней среды предложено называть показателем внешней конкурентоспособности организации. Показатель конкурентоспособности, рассчитываемый по конкурентоспособности отдельных ресурсов организации, называется показателем внутренней конкурентоспособности организации.

Комплексный показатель внешней конкурентоспособности организации выражается 2 величинами – долей рынка и темпами ее изменения, на которые влияют ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами.

Показатель внутренней конкурентоспособности рассчитывается через показатели конкурентоспособности организации по ее основным средствам, по уровню финансового менеджмента, по уровню кадрового и производственного менеджмента.

8. Методика оценки конкурентоспособности организации с учетом привлекательности отрасли и конкурентного потенциала организации.

Методика учитывает положение организации в разрезах привлекательности отрасли как зоны функционирования организации, а также внутреннего конкурентного потенциала. [13;318]

Оценка привлекательности отрасли выполняется в 2 этапа. На первом этапе анализируются факторы, влияющие на перспективы роста спроса продукции - уровень концентрации, степень обновления технологии, темпы роста отрасли, иностранная конкуренция, входные барьеры, покупательская способность, продолжительность жизненного цикла продукции и др. На втором этапе проводится анализ тенденций изменения рентабельности отрасли через такие факторы, как колебания рентабельности и цен, затраты

на НИОКР, степень конкурентоспособности отрасли, уровень интеграции предприятий в отрасли и др.

Также в методике оценивается конкурентное положение предприятия через такие факторы как форма кооперирования, комбинирование производства, показатели платежеспособности и финансовой независимости предприятия и др.

Для количественного измерения и сопоставимости все факторы переводятся в баллы (от 0 до 3). Итоговый коэффициент определяется путем суммирования баллов по показателям привлекательности отрасли и конкурентному положению предприятия.

9. Оценка конкурентоспособности организации на основе процессного подхода.

Методика основана на положении: наряду с наличием ресурсов важное значение имеют процессы предприятия, преобразующие их в целевой результат. Если предприятие не в состоянии выбрать и скомбинировать свои ресурсы лучше, быстрее, чем конкуренты, оно никогда не достигнет хорошего положения на рынке.

В методике предлагается оценивать конкурентоспособность предприятия через конкурентоспособность товара. Все процессы, обеспечивающие конкурентоспособность товара, делятся на 3 группы: 1) основные, 2) обеспечивающие и поддерживающие, 3) управленческие. По отношению к каждой группе выделяют вход и выход.

К основным процессам относят производство и продажу. Обеспечивающие процессы – это снабжение, финансирование, подбор кадров, энергообеспечение; поддерживающие – ремонт, обслуживание, совершенствование прочих процессов. Для организации основных, обеспечивающих и поддерживающих реализуются управленческие процессы.

Достоинства подхода: ориентация подразделений и служб на достижение конечного результата, оптимизацию процесса в целом; согласованность сфер деятельности организации.

На основе процессного подхода разработана и опробована методика для продовольственных предприятий. Все показатели в методике систематизированы по видам процессов. Выделяют группы показателей: 1) по обеспечению процесса производства необходимыми ресурсами, 2) по производственному процессу, 3) по финансовым процессам, 4) по маркетинговым и сбытовым процессам.

10. Методика оценки конкурентоспособности организации на основе внешних конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентоспособности организации по данной методике представляет собой сравнение характеристик организации с аналогичными показателями приоритетных конкурентов с целью определения характеристик, создающих преимущества организации перед конкурентами. При оценке используются только внешние конкурентные преимущества организации, информацию о которых получить значительно проще, в том числе о конкурентах.

11. Методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности товара (услуги).

Эта методика основана на утверждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя конкурентоспособности товара, используют соотношение качественных и ценовых характеристик товара. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик. Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара.

12. Методика оценки уровня конкурентоспособности организации с учетом имиджа.

В методике внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции хозяйствующего субъекта, группируются по шести значимым аспектам:

- 1) конкурентоспособность изделия;
- 2) финансовое состояние предприятия - оценивается через коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- 3) эффективность маркетинговой деятельности - оценивается через валовой доход и валовые затраты, затраты на маркетинг, потенциал маркетинговых исследований (маркетинговой информационной системы, сегментации (выбора) целевого рынка, товарной политики предприятия, процесса ценообразования, сбытовой политики предприятия, персональных (личных) продаж, рекламной деятельности предприятия, стимулирования сбыта продукции, формирования общественного мнения);
- 4) рентабельность продаж;
- 5) имидж (марочный капитал) предприятия – оценивается через отношение объема повторных заявок к общему объему реализации;
- 6) эффективность менеджмента – оценивается через отношение прибыли к выручке от реализации продукции.

Уровень конкурентоспособности организации интерпретируется в геометрическую фигуру – многоугольник конкурентоспособности.

13. Оценка фактической и стратегической конкурентоспособности организации.

В методике предлагается подразделять конкурентоспособность организации на стратегическую и фактическую. Фактическая конкурентоспособности рассчитывается путем суммы произведений удельных весов товаров организации, показателей значимости рынка и конкурентоспособности товаров на определенном на рынке.

Стратегическая конкурентоспособность оценивается через сумму произведений значения показателя стратегической конкурентоспособности организации и его весомости. Показатели стратегической конкурентоспособности организации определяются путем сопоставления норматива показателя стратегической конкурентоспособности организации и значения данного показателя приоритетного конкурента.

В качестве показателей стратегической конкурентоспособности организации предлагаются:

- уровень конкурентоспособности города, где расположена организация,
- удельные затраты на инновационную деятельность,
- уровень интегрированности стадий жизненного цикла выпускаемых товаров,
- размер инвестиций в подготовку и переподготовку кадров,
- уровень развития маркетинга,
- прогрессивность процессов (информационных, финансовых, внешнеэкономических, логистических, производственных, управленческих и др.),
- тенденции лицензионной деятельности и формирование патентного фонда организаций,
- тенденции обновления потенциала организации,
- качество процессов по управлению ресурсами,
- качество процессов по охране окружающей среды.

Состав показателей разработан с учетом мировых тенденций обеспечения конкурентоспособности, однако не представляется возможным измерить количественно некоторые показатели.

#### 14. Матричная методика – используется матрица МакКинзи.

В основе методики с использованием матрицы МакКинзи лежит построение модели «Степень привлекательности определенного товарного рынка» - «Крепость позиций товаров фирмы на рынке». Модель строится на основе информации, полученной экспертным путем. В зависимости от занятого места, выбирается стратегия (наступательная, оборонительная, отступления).

15. Матричная методика – используется матрица BCG, Бостонская матрица. С помощью матрицы BCG рассматривается перспективность различных бизнесов (товарных групп) в рамках одной компании. Анализ конкурентоспособности выполняется с учетом жизненного цикла товара (услуги). Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/ сокращения количества продаж товара/услуги предприятия (в качестве индикатора привлекательности рынка); по вертикали – относительная доля товара/услуги на рынке (в качестве индикатора конкурентоспособности).

Фирма, имеющая значительную долю на перспективном, быстроразвивающемся рынке – «звезда» - обеспечивает возможность наступательных операций на рынке. Фирма, попавшая в условия неперспективного рынка – «дойная корова» - старается сберечь свои ресурсы, сохранить место на рынке. Фирма, обладающая небольшой долей на перспективном рынке – «трудный ребенок» - имеет возможность сохранить свои позиции и обеспечить прибыль, через время перейти в позицию «звезды». Фирма, попав на малоперспективный рынок – «собака» - вынуждена будет уйти с него.

Наиболее конкурентоспособными признаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

16. Метод конкурентного маркетинга (разработан французскими специалистами).

Метод позволяет с высокой степенью точности оценить конкурентоспособность не только товара, но и фирмы-производителя. В основу этого метода оценки конкурентоспособности положен так называемый «метод профилей». Он заключается в следующем:

- выявлении требований потребителя к товару;
- установлении иерархии параметров в зависимости от их значимости для покупателя;
- определении размерности параметров в пределах диапазона значений, которые в состоянии заметить и оценить потребитель;
- измерении технико-экономических параметров данного изделия и сравнения его с конкурирующими.

Оценка конкурентоспособности по данной методике осуществляется в три этапа:

- устанавливается рынок изучаемого товара и анализируются его особенности, в том числе определяется насколько предлагаемые на нем товары соответствуют представлениям покупателей об идеальном товаре;
- определяются параметры, которыми должен обладать новый товар, чтобы его сбыт обеспечивал максимальный доход;
- анализируется деятельность подразделения, осуществляющего сбыт в сравнении с деятельностью аналогичных подразделений фирм-конкурентов.

Данный метод имеет ярко выраженную сбытовую направленность.

Таким образом, представленные методики оценки конкурентоспособности организации имеют свои сильные и слабые стороны, области применения. Выполненный анализ показывает, что не существует полноценной стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций. Без количественной оценки вся работа по ее повышению носит субъективный и некорректный характер.

Способами повышения конкурентоспособности являются- расширение рынков сбыта за счет активной рекламной деятельности, расширение ассортимента предоставляемых товаров и услуг, повышение показателей прибыли, рентабельности и финансовой устойчивости, улучшение качества оказываемых услуг и т.д. [13;326]

### 3.МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА

Обеспечение конкурентоспособности продукции предполагает необходимость ее количественной оценки.

Практически по каждому анализируемому товару должна быть своя методика оценки конкурентоспособности, которая бы учитывала особенности формирования соответствующего товарного рынка и основные тенденции научно – технического прогресса.

Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения. Базой сравнения могут быть следующие параметры: потребность покупателей, конкурирующий товар, гипотетический образец товара, группа аналогичных товаров, величина полезного эффекта .

Начальным этапом оценки конкурентоспособности любого товара является определение цели исследования. Если целью исследования является необходимость определения положения данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по главным параметрам. При исследовании, ориентированном на оценку перспектив сбыта товара на конкретном рынке, анализ предполагает использование информации, включающей сведения об изменении конъюнктуры рынка, о товарах, которые выйдут на рынок, динамику спроса, предполагаемые изменения в соответствующем законодательстве и другие. [6;64]

Следовательно, совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, способствует созданию превосходства данного товара перед товарами конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя, позволяет количественно оценить конкурентоспособность товара.

Как отмечают специалисты, в применяемых теоретических и методических подходах оценки конкурентоспособности не нашел отражения тот факт, что конкурентоспособность товара можно оценивать с двух позиций: с точки зрения покупателя и с точки зрения производителя. При этом позиция покупателя отражает сегодняшнюю, сиюминутную, текущую конкурентоспособность. Производителя же интересует долговременное устойчивое положение предприятия, определяемое перспективной, потенциальной конкурентоспособностью, которая зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится тот или иной вид продукции.

Для оценки конкурентоспособности продукции можно использовать аналитические и графические методы оценки. К аналитическим методам можно отнести:

Модель Розенберга;

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности;

Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж;

Модель с идеальной точкой;

Методика Гребнева.

Графические методы оценки конкурентоспособности включают:

Матрица БКГ;

Модель «Привлекательность рынка — преимущества в конкуренции»;

Построение карт стратегических групп;

Матрица Портера.

Модель Розенберга исходит из того, что потребители оценивают товары с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей .

Она выражается формулой:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij}, \quad (3.1)$$

где  $A_j$  — субъективная пригодность товара (отношение к товару);

$V_j$  — важность мотива для потребителя;

$I_{ij}$  — субъективная оценка пригодности товара для удовлетворения мотива  $i$ .

С точки зрения работы с товаром использование модели связано с множеством проблем. Мотивы, важные для товара, часто бывает трудно определить, оценка определяется субъективными взглядами экспертов. Высказывания опрашиваемых не дают указания на то, какие характеристики продукта должны быть изменены, нет сравнения с идеальными характеристиками.

Положительной стороной данного метода является то, что каждому товару может быть поставлено в соответствие какое-либо число, что значительно облегчает сравнение их конкурентоспособности: чем больше число, тем более конкурентоспособен продукт.

При расчете интегрального показателя конкурентоспособности определяют отдельные показатели конкурентоспособности товара путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для товаров-конкурентов:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (3.2)$$

где  $Q_i$  — показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру;

$P_i$  — величина  $i$ -го параметра товара;

$P_{i0}$  — величина  $i$ -го параметра для товара-эталона.

Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i, \quad (3.3)$$

где  $n$  — число оцениваемых параметров;  
 $\alpha_i$  — вес  $i$ -го параметра.

Очевидно, чем ближе  $K$  приближается к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный товар соответствует эталонному образцу. Можно сформировать некий гипотетически идеальный товар, наделив его лучшими параметрами товаров данной группы. Тогда  $K$  характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала.

При оценке конкурентоспособности конкретного товара его можно сравнить с подобными продуктами-конкурентами (образцами-конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом-конкурентом, то  $K < 1$  означает, что анализируемый товар уступает образцу по конкурентоспособности; при  $K > 1$  — превосходит. При равной конкурентоспособности  $K = 1$ .

При выборе образца-конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый товар были аналогичными по значению и условиям использования и предназначались для одной группы потребителей.

Особенность модели с идеальной точкой заключается в том, что в нее введена добавочная компонента — идеальная величина характеристики товара:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k |B_{jk} - I_k|^r, \quad (3.4)$$

где  $Q_j$  — оценка потребителями марки  $j$ ;  
 $W_k$  — важность характеристики  $k$  ( $k=1, \dots, n$ );  
 $B_{jk}$  — оценка характеристики  $k$  марки  $j$  с точки зрения потребителей;  
 $I_k$  — идеальное значение характеристики  $k$  марки  $j$  с точки зрения потребителей;

$r$  — параметр, означающий при  $r=1$  постоянную, а при  $r=2$  убывающую граничную пользу.

Смысл этой формулы: товар следует предпочесть другому в случае, если его удаление от идеальной точки меньше.

Преимущества метода заключаются в том, что он дает представление об идеальном, с точки зрения потребителя, продукте.

Конкурентоспособность товара определяется по величине отклонения данной оценки от идеальной величины.

При оценке конкурентоспособности на основе уровня продаж предполагается, что уровень конкурентоспособности — это относительная характеристика товара, выражающая степень его предпочтения на данном рынке товару-аналогу. В этом случае критерием конкурентоспособности

может служить относительная доля продаж  $V_{0i}$  оцениваемого товара по сравнению с конкурентом:

$$V_{0i} = \frac{M_0}{M_0 + M_1}, \quad (3.5)$$

где  $M_0$  — объем продаж данного товара за определенный период;  
 $M_1$  — объем продаж товара-конкурента за тот же период.

Отрицательной предпосылкой данного метода является то, что в основе оценки лежит экспертный метод, то есть оценка определяется субъективными взглядами экспертов.

Положительной стороной данного метода является то, что в данном методе учитывается влияние различных факторов: технико-экономических, коммерческих, нормативно-правовых. [5;29]

Алгоритм расчета конкурентоспособности товара Гребнева включает следующие этапы:

1. Разработка на основе знания рынка и требований к товару совокупность показателей его качества.
2. Выбор из этой совокупности несколько важнейших показателей (параметров качества).
3. Получение количественных характеристик значимости ( $a_i$ ) каждого из  $i$ -го параметра путем опроса эксперта.
4. Формирование модели эталона, т. е. образца товара в разрезе выбранных параметров с позиции покупателей, с заданием его количественных оценок.
5. Разработка количественных оценок тех же самых параметров качества по своему изделию и по изделию конкурентов.
6. Оценка уровня качества или потребительского эффекта своего товара и товара конкурентов по формулам:

$$K = \sum a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^9}, \quad (3.6)$$

$$K = \sum a_i \cdot \frac{n_i^K}{n_i^9}, \quad (3.7)$$

где  $n_i^K$  — количественная оценка  $i$ -го параметра качества соответственно по своему изделию и по изделию конкурента;

$n_i^9$  — количественная оценка  $i$ -го параметра качества эталона-образца с позиции показателя.

7. Расчет цены потребления своего товара и определение цены потребления товара конкурента с учетом отпускной или розничной цены и эксплуатационных расходов в период пользования товара.

8. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности своего товара по формуле:

$$\overline{КС} = \frac{\frac{K}{C}}{\frac{K_k}{C_k}} = \frac{K \cdot C_k}{K_k \cdot C} \quad (3.8)$$

9. Если товар планируется экспортировать, то необходима проверка выбранных параметров качества на соответствие интернациональным или национальным стандартам предполагаемого импортера. Если хотя бы один из нормативных параметров не соответствует установленному стандарту, необходимо такое несоответствие устранить. [5;28]

$$\overline{КС} = \frac{K \cdot C_k}{K_k \cdot C} \cdot \Pi_k, \quad (3.9)$$

где  $\Pi_k$  — произведение всех показателей:

$\Pi_k = 1$ , если все показатели соответствуют стандарту,

$\Pi_k = 0$ , если хотя бы один из показателей не соответствует стандарту.

Считается, что если коэффициент конкурентоспособности меньше единицы, то предприятие предлагает на рынок явно не конкурентоспособный товар, и необходимо изменить его технические и экономические характеристики. Более того, считается, что превышение данного значения на 10-20% слишком мало, чтобы быть уверенным в успехе на рынке. Однако если это превышение составляет 30-50%, то считается, что предприятие занимает достаточно устойчивое положение. Превышение 50-70% говорит о верности выбранного направления действия фирмы на рынке.

В основе построения матрицы БКГ лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара/услуги. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали — относительная доля совокупности товаров/услуг на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке, т. е. являются «звездами» (рис.3.1) .

<b>Доля на рынке</b>	<i>Большая</i>	Дойные коровы	Звезды
	<i>Малая</i>	Хромые утки	Знаки вопроса
		<i>Низкий</i>	<i>Высокий</i>
		<b>Рост рынка</b>	

Рис. 3.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Преимущество метода заключается в том, что при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатками метода являются исключение проведения анализа причин происходящего и осложнение выработки управленческих решений.

Модель «Привлекательность рынка — преимущества в конкуренции» представляет собой развитие описанной выше модели. Определяющими в модели являются привлекательность рынка и преимущества в конкуренции. Привлекательность рынка складывается из характеристик просто рынка, качества рынка, основы снабжения и прочих условий. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией менеджеров и сотрудников (рис.3.2) .

<b>Привлекательность рынка</b>	<i>Высокая</i>			
	<i>Средняя</i>			
	<i>Низкая</i>			
		<i>Малые</i>	<i>Средние</i>	<i>Большие</i>
		<b>Преимущества по отношению к конкурентам</b>		

Рис.3.2. Модель «Привлекательность рынка — преимущества в конкуренции.»

Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого товара/предприятия на рынке относительно других конкурентов, а также

позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности товара/фирмы.

К недостаткам модели можно отнести следующие:

Определение факторов модели требует большого количества информации, которая чаще всего бывает просто недоступна.

Трудно количественно оценить качественные характеристики.

Модель статична и отражает только заданный промежуток времени.

Карта стратегических групп характеризует позиционирование предприятия в конкуренции в каждой из целевых стратегических зон хозяйствования, т. е. в каждом отдельном сегменте внешнего окружения, на который предприятие имеет или желает получить выход. Каждая карта стратегических групп строится по двум переменным позиционирования, которые должны быть количественными (или дискретными). На карту наносится положение предприятия в конкуренции по рассматриваемым переменным, а также его главных конкурентов. После построения карты необходимо провести ее анализ относительно:

а) совпадения позиций предприятия и его конкурентов в конкуренции на рынке;

б) расстояния между позициями предприятия и его конкурентов и их опасности;

На основании данного анализа принимается решение о необходимости репозиционирования предприятия относительно конкурентов и его направления.

Матрица Портера построена на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка.

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер разработал матрицу конкуренции (рис.3.3):

	<i>Преимущество товара</i>	<i>Преимущество себестоимости</i>
<i>Вся отрасль</i>	Дифференцированность	Лидерство по затратам
<i>Один сегмент рынка</i>	Концентрация на сегменте	

Рис.3.3. Матрица Портера

1.Лидерство по затратам: все действия и решения фирмы должны быть направлены на сокращение затрат. Прочие характеристики являются подчиненными.

2.Стратегия дифференциации: продукт фирмы должен отличаться от продукта конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей.

3. Концентрация на сегменте: обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе. [5;41]

Недостатки концепции конкурентной стратегии:

Данная концепция предусматривает наличие особой позиции по отношению к конкурентам, неизвестны способы достижения этих позиций.

Концентрация на одной из этих стратегий может быть опасна при быстрых изменениях рыночных условий.

Основным недостатком рассмотренных методов является их ограниченность: или оценивается какая-либо одна группа факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, и на основе полученных данных делается вывод об уровне конкурентоспособности всего предприятия, или метод является слишком сложным и трудоемким для практического использования. В разных методах оценки конкурентоспособности предприятия используются различные группы факторов, в основном выявленные с помощью экспертных оценок. Использование только какого-то одного метода не дает полного представления об уровне конкурентоспособности предприятия. Поэтому при оценке конкурентоспособности товара и предприятия необходимо использовать комплексный метод.

#### 4. РОЛЬ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ПО БОРЬБЕ С НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ

Самой актуальной проблемой государственной экономической политики является ее способность обеспечить условия стабильного экономического развития. Наиболее важная составляющая экономического развития - экономический рост. Поэтому целью интенсификации регуляторных усилий выступает максимизация объемов национального производства. Это – единственный путь для повышения уровня потребления материальных благ и удовлетворения, постоянно возрастающих человеческих потребностей в рамках существующего технологического способа производства.

Недобросовестная конкуренция нарушает права и законные интересы субъектов хозяйствования. Первые попытки правового оформления понятия недобросовестной конкуренции относятся к концу XIX в., когда во Франции этим понятием стали оперировать суды в целях защиты интересов предпринимателей, вступивших в конкурентную борьбу на рынке. С этого времени оно получило широкое распространение и стало общепринятым.

Понятие недобросовестной конкуренции развивалось исторически. Профессор Г. К. Гине под недобросовестной конкуренцией понимал «пользование принадлежащим каждому правом соревнования, которое сопровождается способами морально недопустимыми, понижающими деловую порядочность купцов в отношении друг к другу и подрывающими доверие к купцам со стороны потребителей». Из этого определения нетрудно заключить, что уже тогда к недобросовестной конкуренции относили именно недопустимые, противозаконные методы, а не действия, которые просто не удовлетворяют одну из сторон торгового оборота. В этом заключается ключевое положение в понимании понятия недобросовестная конкуренция». Система зарубежного законодательства, направленного на пресечение недобросовестной конкуренции, развивается достаточно динамично. Среди нормативных актов, регулирующих процесс пресечения недобросовестных конкурентных действий, следует назвать Федеральный закон о недобросовестной конкуренции 1923 г. (в редакции 1980г.; Австрия); Закон № 14 о предотвращении недобросовестной конкуренции 1934г. (в редакции 1990г.; Япония); Закон о товарных знаках и недобросовестной конкуренции 1952—1953гг. (в редакции 1976 г.; Канада); Закон о запрещении недобросовестной коммерческой практики от 20 ноября 1990г. (Венгрия); Закон о борьбе с недобросовестной конкуренцией от 16 апреля 1993г. {введен в действие 8 декабря 1993г.}, ст. 28 (с 1 января 1995г.; Польша); Закон о запрещении недобросовестной конкуренции от 2 сентября 1993г. (с 1 декабря 1993г.; Китай). Безусловно, данный перечень не является исчерпывающим. В советском законодательстве положения, направленные на пресечение проявлений недобросовестной конкуренции, впервые появились в постановлении Совета Министров СССР «О мерах по демонополизации народного хозяйства» от 16 августа 1990 г. (п. 2в). К ним

отнесены такие действия, как введение в заблуждение потребителей (покупателей) относительно наименования изготовителя товара и его местонахождения, характера и способа изготовления, свойств, пригодности к применению или качества товара; использование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара без разрешения участника хозяйственного оборота, на имя которого они зарегистрированы; использование или разглашение конфиденциальной научно-технической, производственной или торговой информации. [15;14]

В настоящий момент на территории РФ действует законодательство, направленное на борьбу с нечестной конкуренцией. Так, 14 февраля 2000 г. Правительством РФ был подписан договор о проведении согласованной антимонопольной политики, прил.1

Также в России в настоящее время действует Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (с изменениями от 1 декабря 2007 г., 29 апреля, 30 июня 2008 г.), прил.2. На основании которого Правительство вправе осуществлять борьбу с недобросовестной конкуренцией.

Таким образом, роль антимонопольного законодательства заключается в обеспечении условий стабильного экономического развития.

## 5. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Краткая характеристика организации ООО «Новая Оконная Компания»

Общество с ограниченной ответственностью «Новая Оконная Компания» (ООО «НОК») образовалась в 2006 году. Представляет собой производственно-сбытовое предприятие. ООО «Новая Оконная Компания» занимается производством окон и дверей из ПВХ профилей. В текущем году фирма запускает новую производственную линию, для изготовления блоков для остекления из алюминиевого профиля АГС. Сбыт продукции осуществляется строительным компаниям, торговым и посредническим организациям. С конечными заказчиками продукции компания не работает.

Основные поставщики комплектующих:

Проплекс – одна из первых и крупнейших, на сегодняшний день, компаний на территории РФ, производящая ПВХ профили для изготовления окон и дверей. Компания образовалась в 1999г. Занимается производством и поставками ПВХ профилей на территории РФ, продажей фурнитуры турецкий марки Kale и оборудованием для производства окон и дверей.

ГК «СТиС» - лидер российского рынка стеклопакетов. Поставляет стеклопакеты различной толщины и размера под заказ. Компания образовалась в 1999г. Первый производственный комплекс был открыт в г. Саратове, а в 2001г. компания стала крупнейшим производителем стеклопакетов на территории РФ.

Компания «ТБМ» - первая и самая крупная компания на данном этапе, компания-поставщик комплектующих для производства окон и ПВХ профилей и деревянных окон. В ассортименте компании: фурнитура для окон и дверей, комплектующие для производства стеклопакетов, алюминиевые профили системы Provedal, клееный брус для производства деревянных окон, программное обеспечение для расчета стоимости и производства окон и многое другое.

Основные покупатели продукции ООО «НОК» - это строительные организации, ремонтные компании, посредники. С конечным, т.е. частным заказчиком, компания не работает.

Производственные линии сборки спроектированы и произведены в Германии, они созданы под потребности компании и уникальны. Такое оборудование позволяет производить около полутора тысяч кв. метров окон в день.

Для дополнительного контроля качества и выявления возможных несовершенств, готовая продукция проходит проверку ОТК (со специально оснащенной лабораторией). Условия хранения продукции и ее транспортировки строго контролируются специалистами.

ООО «НОК» имеет множество сертификатов, среди прочих следующие: Сертификаты соответствия, Гигиенические сертификаты и Сертификат пожарной безопасности. На сегодняшний день компания получает сертификат соответствия качества ISO 9000. Данный сертификат говорит о комплексном подходе к управлению качеством на производстве компании.

Для поддержания безупречного уровня обслуживания и высочайшего качества работы, компания ежегодно проводим стажировки рабочего персонала.

Структура организации представлена на рис.1.1, прил.3.

Во главе фирмы стоит Генеральный директор. Согласно уставу он имеет следующие права:

- руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – Генеральным директором;

- к компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Собрания;

- генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества, предъявляет иски и претензии от имени Общества, выдает и отзывает доверенности, решает иные вопросы текущей деятельности Общества.

В подчинении Генерального директора находятся:

*Финансовый отдел.* В него входят финансовый директор и финансовые менеджеры. Отдел организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в условиях рынка, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) и получения максимальной прибыли, обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость, руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств, обеспечивает доведение утвержденных финансовых показателей до подразделений предприятия, участвует в подготовке проектов планов реализации продукции (работ, услуг), капитальных вложений, научных исследований и разработок, планировании себестоимости продукции и рентабельности производства, возглавляет работу по расчету прибыли и налога на прибыль, определяет источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, включающие бюджетное финансирование и ряд других функций.

*Отдел бухгалтерии.* В состав данного отдела входят: Главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, бухгалтер и бухгалтер по первичной документации. Главный бухгалтер обеспечивает соответствие

осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и обязательств организации. Поэтому именно главный бухгалтер разрабатывает систему первичного учета. Он определяет, какими первичными документами должны оформляться все хозяйственные операции, которые осуществляются в данной организации. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению. Главному бухгалтеру организации запрещается принимать к исполнению и оформлению документы по операциям, которые противоречат законодательству или нарушают договорную и финансовую дисциплину. О таких документах главный бухгалтер письменно сообщает руководителю организации. Если руководитель издает распоряжение о принятии указанных документов к учету, то главный бухгалтер исполняет это распоряжение. При этом всю полноту ответственности за незаконность совершенных операций несет руководитель.

Бухгалтер-кассир занимается распределением наличных средств фирмы (начисление и выдача заработной платы, проведения больничных, командировочных, пособий различного рода, выделение средств на хозяйственные нужды, выдача командировочных, формирование отчетности в ФСС, Пенсионный Фонд, разнесения выписок из банка- приход и так далее).

Бухгалтер занимается документацией по реализации товара (занесение накладных, счета - фактур, выписок из банка - расход, составление различных сверок с покупателями, работа с материалами и основными средствами в программе Фолио).

Бухгалтер по первичной документации выполняет следующие обязанности: проверка правильности оформления документов со склада (накладных, счета - фактур, счетов, актов, занесение в 1С – накладных, счета-фактур, выписок из банка).

*Отдел снабжения.* Он занимается закупкой комплектующих для производства изделий. В его функции также входит поиск новых поставщиков с более выгодными условиями поставки. Этот отдел решает вопросы закупки по всему ассортименту. Закупка производится на основании заявок покупателей, оформленными менеджерами. В отдел входят начальник склада, заместитель начальника склада, грузчики, водители и охрана склада.

*Отдел сбыта.* В него входят менеджеры, которые занимаются непосредственно клиентами (организациями). Они заключают договора, обговаривают сроки, условия поставки и оплаты товара, осуществляет прием заказов от покупателей. Данный отдел выполняет:

- обеспечение реализации продукции предприятия;

- обеспечение 100 % - ого выполнения заданий и обязательств по поставкам продукции и товаров в соответствии с заключенными договорами и заказами-нарядами внешнеторговых организаций;
- рационализация работы сбытовой службы предприятия, снижение затрат сбыт продукции.

*Отдел кадров.* В него входит менеджер по персоналу, в обязанности которого входит: организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников; Обеспечение укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций; определение потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами; осуществление подбора кадров, проведения собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников; организация обучение персонала.

*Отдел производства.* В него входят: начальник производственного отдела, рабочие занимающие непосредственно производством окон.

## 5.2. Анализ конкурентоспособности организации «Новая Оконная Компания»

Рассмотрим миссию и цели организации.

Миссия организации выглядит следующим образом, рис.5.2.

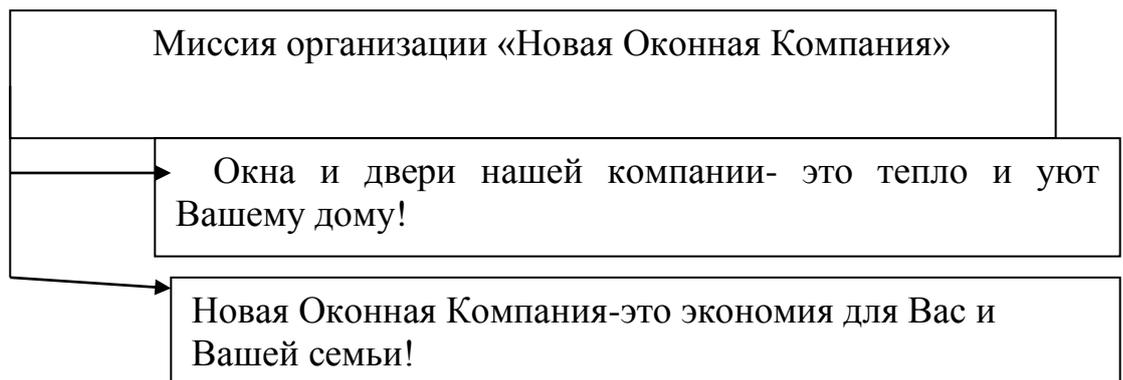


Рис.5.2. Миссия организации «Новая Оконная Компания»

Цели предприятия выглядят следующим образом, рис.5.3



Рис.5.3. Дерево целей.

Цели организации показывают, что предприятие планирует ежегодно ускорять оборачиваемость оборотных средств на 5-10%, заниматься повышением квалификации работников, для работы привлекать персонал имеющий высшее образования, снижать издержки, разработать эффективную систему стимулирования сбыта потенциальных потребителей, с помощью сезонных и праздничных скидок. Внедрить наглядные пособия (календари), в качестве напоминающей рекламы. Мотивировать персонал посредством доплат и премий к заработной плате.

Для предприятия необходимо выбрать стратегию «Лидерство по издержкам», т.е.

- Издержки производства ниже, чем у конкурентов;
- Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор);
- Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара;
- Выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек;
- Разумные цены/хорошая ценность.

Произведем анализ факторов внешней среды организации на основании данных табл.5.1.

Оценка важности фактора для отрасли (X): 3 - большое значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение. Оценка влияния на организацию (Y): 3 - сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 - слабое влияние, 0 - отсутствие влияния.

Оценка направленности влияния (Z): 1 - позитивная направленность (возможность), -1 - негативная направленность (угроза).

СЗХ - стратегические зоны хозяйствования.

Определим некоторые области значений влияния макросреды на предприятие:

От =441 до -147: неблагоприятное влияние макросреды;

От -147 до 147: нейтральное влияние макросреды;

От 147 до 441: благоприятное влияние макросреды.

Таблица 5.1

Обобщение результатов оценки факторов внешней среды

Факторы	Важность для СЗХ (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияние (Z)	Сила воздействия $S = X*Y*Z$
PESTE- факторы (внешняя среда дальнего окружения)				
Политические и правовые	0	0	0	0
Экономические	3	2	-1	-6
Социальные	0	0	0	0
Технологические и технические	3	3	+1	+9
Экологические	0	0	0	0
Итого	6	5	0	3

Данные табл. 5.1. показывают, что на организацию существенное влияние оказывают экономические и технологические (технические) факторы. Область значений влияния макросреды на предприятие от -147 до 147, т.е. нейтральное влияние макросреды.

Анализ факторов внешней среды организации, табл.5.2

Таблица 5.2

## Анализ факторов внешней среды организации

Факторы внешней среды организации	описание
Потребители	Потребители - это строительные организации, ремонтные компании, посредники. С конечным, т.е. частным заказчиком, компания не работает.
Конкуренты	Конкуренцию составляют организации, занимающиеся производством пластиковых окон, их в Брянске насчитывается около 30.
Поставщики	<p>Проплекс – одна из первых и крупнейших, на сегодняшний день, компаний на территории РФ, производящая ПВХ профили для изготовления окон и дверей. Компания образовалась в 1999г. Занимается производством и поставками ПВХ профилей на территории РФ, продажей фурнитуры турецкой марки Kale и оборудованием для производства окон и дверей.</p> <p>ГК «СТиС» - лидер российского рынка стеклопакетов. Поставляет стеклопакеты различной толщины и размера под заказ. Компания образовалась в 1999г. Первый производственный комплекс был открыт в г. Саратове, а в 2001г. компания стала крупнейшим производителем стеклопакетов на территории РФ.</p> <p>Компания «ТБМ» - первая и самая крупная компания на данном этапе, компания-поставщик комплектующих для производства окон и ПВХ профилей и деревянных окон. В ассортименте компании: фурнитура для окон и дверей, комплектующие для производства стеклопакетов, алюминиевые профили системы Provedal, клееный брус для производства деревянных окон, программное обеспечение для расчета стоимости и производства окон и многое другое.</p>

Внутренняя среда исследуется с помощью усовершенствованного анализа сильных и слабых сторон. Предполагается также изучить средневзвешенное рыночное состояние или состояние основного конкурента или лидера рынка. Рассматриваются следующие вопросы:

- какими особыми способностями обладает предприятие;
- в каких областях наблюдается нехватка компетенции;
- в чем заключаются ценности руководства,

Анализ внутренней среды осуществляется по таким параметрам как менеджмент, маркетинг, производство, финансы, НИОКР, персонал.

Проведем оценку потенциала внутренней среды предприятия, табл. 5.3

Таблица 5.3

## Оценка потенциала внутренней среды предприятия

	Сильные стороны	Слабые стороны
Цели	Перед организацией стоит цель -получение прибыли	Не создаются в полном объеме условия для выполнения поставленных целей
Структура	Наличие четкой линейно-функциональной структуры в условиях стабильной среды	Слабое взаимодействие между отделами
Задачи	Выполнение всех этапов бизнес-процесса четко и в срок	-
Персонал	Наличие квалифицированных работников Высокий уровень квалификации руководства.	Нерациональность распределения прав и ответственности.
Менеджмент	Большое желание и Потенциальные возможности молодого энергичного директора по совершенствованию бизнес-процессов.	Не восприятие или даже сопротивление старых сотрудников новому. Роль отдела маркетинга не оценена.
Финансы	-	Отсутствие достаточного количества оборотных средств. Выплаты по кредитам.
Маркетинг	-	Отсутствие отдела маркетинга
Производство	<p>Все производство оснащено современным немецким оборудованием.</p> <p>Производственные линии сборки спроектированы и произведены в Германии, они созданы под потребности компании и уникальны. Такое оборудование позволяет производить около полутора тысяч кв. метров окон в день.</p> <p>Для дополнительного контроля качества и выявления возможных несовершенств, готовая продукция проходит проверку ОТК (со специально оснащенной лабораторией). Условия хранения продукции и ее транспортировки строго контролируются специалистами.</p> <p>ООО «НОК» имеет множество сертификатов, среди прочих следующие: Сертификаты соответствия, Гигиенические сертификаты и Сертификат пожарной безопасности. На сегодняшний день компания получает сертификат соответствия качества ISO 9000. Данный сертификат говорит о комплексном подходе к управлению качеством на производстве компании.</p>	Нарушение сроков выполнения поставок товаров, небольшой ассортимент предлагаемых изделий.

Мониторинг внешней и внутренней среды дает возможность структурировать информацию, так или иначе связанную с деятельностью.

SWOT-анализ фирмы дает реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, окружающей предприятие. SWOT-анализ представляет собой матрицу, в которой выделяется четыре поля: силы, слабости, возможности и угрозы.

Методики построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала все окружение делят на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию) а затем события в каждой из этих частей, на - благоприятные и неблагоприятные, неблагоприятные.

Необходимая информация содержится в анализе потенциала предприятия, анализе ближнего и дальнего окружения: *Сила* – то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные преимущества:

*Слабость* - отсутствие чего-то важного для функционирования организации, т.е. то, что ей не удастся в сравнении с другими, или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия:

*Возможности* - нечто, дающее организации шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию;

*Угрозы* - это то, что может нанести ущерб предприятию, лишить его существенных преимуществ.

Результаты анализа сводятся в отчет, табл.5.4

Таблица 5.4

## Структура SWOT-анализа фирмы

Сильные стороны	Слабые стороны	Благоприятные возможности	угрозы
Налаженные связи по поставкам изделий		Расширение ассортимента (т.е.кроме изделий из пластика производить изделия из евробруса)	Высокая конкуренция
Навыки промышленно-производственного персонала	Текучесть управляющего персонала из-за низкой заработной платы		Повышение цены в связи с учетом инфляции
Высокий технологический уровень			
	Мало известность марки производителя		

Рассмотрим стратегические направления, табл.5.5

Таблица 5.5

## Стратегические направления

Сильные стороны	Благоприятные возможности	Мероприятия
Высокий технологический уровень	Расширение ассортимента (увеличение выпуска)	Открытие филиалов в ближних городах и пригородах Москвы
Сильные стороны	Угрозы	Мероприятия
Навыки ППП	Несанкционированное копирование уникальных разработок предприятия	Внедрение нововведений с помощью имеющихся навыков
Слабые стороны	Благоприятные возможности	Мероприятия
Мало известность марки производителя	Ознакомление потребителей с помощью усиленной рекламы	Применять больше рекламы в СМИ
Слабые стороны	Угрозы	Мероприятия
Текучесть управляющего персонала	Несанкционированное копирование уникальных разработок предприятия	Сокращение высшего аппарата управления и улучшения их положения
Нехватка специалистов с высоким уровнем образования	Появление новых конкурентов	Привлечение образованных специалистов
высокая стратегия ценообразования	потеря потенциальных потребителей, снижение прибыли предприятия	снижать цены, предоставлять скидки

Вывод: проведенный маркетинговый анализ по предприятию Новая Оконная Компания показал, что предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны. Во-первых имеются конкуренты, стратегия ценообразования- высокая, недостаточный объем финансовых ресурсов для жизнедеятельности организации, наличие кредитов, отсутствует собственный отдел маркетинга, товар реализуется не конечному потребителю, а посредникам. Мало известность фирмы, производятся только изделия из пластика, хотя можно было бы производить изделия из бруса. Высокий уровень технологии производства. Текучесть персонала, мало специалистов с высоким уровнем подготовки. Все это тормозит развитие организации, поэтому данную компанию нельзя назвать конкурентоспособной. В связи с этим необходимо разработать новую стратегию для того, чтобы предприятие вышло на новый уровень управленческого развития.

### **5.3. Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности организации**

Рассмотренный выше анализ показал, что основными недостатками в работе предприятия являются:

- высокие цены;
- нет сотрудничества с частными лицами
- мало известность фирмы;
- отсутствие квалифицированных рабочих;
- ассортимент товаров включает только изделия из пластика;
- мало рекламы;
- не изучается покупательский спрос;
- отсутствует собственный отдел маркетинга;

Для оказания услуг лучше всего применить стратегию «Развитие продукта», т.е. стараться расширить ассортимент предоставляемых товаров, заниматься изучением покупательского спроса, привлекать опытных специалистов, вести усиленную рекламную деятельность. Все это позволит увеличить выручку предприятия.

Однако при этом необходимы поддерживающие маркетинговые мероприятия для устойчивого положения на рынке, табл.5.6

Таблица 5.6

Мероприятия для устойчивого положения на рынке на предстоящий год

№ п/п	Виды мероприятий на предстоящий год	За счет чего
1	Расширить рынки сбыта	Сотрудничать не только с организациями, но и с частными лицами, усилить рекламу

2	снижение цены на предоставляемые товары	Использовать стратегию средней цены и разработать систему стимулирования сбыта
3	привлечение потенциальных потребителей с помощью усиленной рекламы	Размещать банерную рекламу на различных Интернет-сайтах Усилить рекламу в СМИ Разработать каталоги о предоставляемых товарах, разработать визитки, буклеты и т.д.
4	расширить ассортимент товаров	Изучать покупательский спрос потребителей, с помощью прямого опроса и анкетирования, Дополнительно закупать товары отечественных производителей, это в свою очередь увеличит размах потенциальных потребителей.
5	Создать собственный отдел маркетинга	Набрать квалифицированных специалистов для работы в отделе маркетинга
6	Привлекать в организацию специалистов высокого уровня	Проводить отбор персонала
7	Стимулировать работников посредством доплат	Премии по результатам работы

За счет проведенных мероприятий, предприятие сможет повысить конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность означает- быть способным к конкуренции.

Актуальность проведения исследования рынка продукции окон ПВХ обусловлена постоянным развитием этой сферы: открываются новые производственные предприятия, появляются новые поставщики комплектующих.

Для того чтобы узнать насколько компания может удовлетворить возрастающие потребности покупателей и соответствовать конкурентной продукции, а даже местами превосходить ее, необходимо проводить комплексный анализ деятельности предприятия.

ООО «Новая Оконная Компания» занимается производством окон и дверей из ПВХ профилей. В текущем году фирма запускает новую производственную линию, для изготовления блоков для остекления из алюминиевого профиля АГС. Сбыт продукции осуществляется строительным компаниям, торговым и посредническим организациям. С конечными заказчиками продукции компания не работает.

Основные поставщики комплектующих:

Проплекс – одна из первых и крупнейших, на сегодняшний день, компаний на территории РФ, производящая ПВХ профили для изготовления окон и дверей. Компания образовалась в 1999г. Занимается производством и поставками ПВХ профилей на территории РФ, продажей фурнитуры турецкий марки Kale и оборудованием для производства окон и дверей.

ГК «СТиС» - лидер российского рынка стеклопакетов. Поставляет стеклопакеты различной толщины и размера под заказ. Компания образовалась в 1999г. Первый производственный комплекс был открыт в г. Саратове, а в 2001г. компания стала крупнейшим производителем стеклопакетов на территории РФ.

Компания «ТБМ» - первая и самая крупная компания на данном этапе, компания-поставщик комплектующих для производства окон и ПВХ профилей и деревянных окон. В ассортименте компании: фурнитура для окон и дверей, комплектующие для производства стеклопакетов, алюминиевые профили системы Provedal, клееный брус для производства деревянных окон, программное обеспечение для расчета стоимости и производства окон и многое другое.

Основные покупатели продукции ООО «НОК» - это строительные организации, ремонтные компании, посредники. С конечным, т.е. частным заказчиком, компания не работает.

Проведенный анализ конкурентоспособности по предприятию Новая Оконная Компания показал, что предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны. Во-первых имеются конкуренты, стратегия ценообразования- высокая, недостаточный объем финансовых ресурсов для жизнедеятельности организации, наличие кредитов, отсутствует собственный отдел маркетинга, товар реализуется не конечному потребителю, а

посредникам. Мало известность фирмы, производятся только изделия из пластика, хотя можно было бы производить изделия из бруса. Высокий уровень технологии производства. Текучесть персонала, мало специалистов с высоким уровнем подготовки. Все это тормозит развитие организации. Поэтому необходимо разработать новую стратегию для того, чтобы предприятие вышло на новый уровень управленческого развития.

Основными недостатками в работе предприятия являются:

- высокие цены;
- нет сотрудничества с частными лицами
- мало известность фирмы;
- отсутствие квалифицированных рабочих;
- ассортимент товаров включает только изделия из пластика;
- мало рекламы;
- не изучается покупательский спрос;
- отсутствует собственный отдел маркетинга;

Для оказания услуг лучше всего применить стратегию «Развитие продукта» , т.е. стараться расширить ассортимент предоставляемых товаров, заниматься изучением покупательского спроса, привлекать опытных специалистов, вести усиленную рекламную деятельность. Все это позволит увеличить доходность, прибыльность и рентабельность предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. N 948-1"О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"(с изменениями 26 июля 2006 г.)
2. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции"(с изменениями от 1 декабря 2007 г., 29 апреля, 30 июня 2008 г.)// Принят Государственной Думой 8 июля 2006 года. Одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года
3. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. – №4. – 2003. – С. 25-38.
4. Балабанов И.Т. “Финансовый менеджмент”: Учебник.-М.: Финансы и статистика, 2007.224 с.
5. Голубков Е.П. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №2. – С.27-43.
6. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 2007. – 64 с.
7. Золотогоров В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь. – Мн.: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2007. – 720 с.
8. Емельянов С. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С.107-116.
9. Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «ПРОГРЕСС», 2008 г.-736 с.
10. Конкуренция и ценообразование: Проблемы и решения//доктор экономических наук, профессор И.К. Салимжанов//Финансы № 9. 2005 г.
11. Кругман П.Р., Обстфельд М. Международная экономика. Теория и политика: Перевод с английского. – СПб.: Издательство: Питер., 2008. – 832 с.
12. Маркетинг : учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008 г.-560 с.
13. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Издательство Дом «Вильямс», 2007. – 496 с.
14. Портер М.Э. Международная конкуренция./ Пер. с англ. – М.: Международные отношения., 2008. – 896 с.
15. Тер-Григорьянц Р.Г. Методические подходы к оценке конкурентоспособности продукции и предприятия. // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». – №1. – 2003. – С.12-15.
16. Трубилин А. Конкурентоспособность – главный фактор эффективного производства. // АПК: экономика, управление. – 2002. – №12. – С.39-46.

17. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.- 3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008 г.416 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Серия "Высшее образование" – М.: ИНФРА-М, 2009. – 312 с.
19. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С.11-16.
20. Шкардун В.Д. Комплексный метод оценки конкурентоспособности нового товара: на примере кондиционеров. // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2001. – №4. – С.15-25.
21. Яшева Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара. // Маркетинговое образование. – 2004. – №1. – С.20-25.

**ПРИЛОЖЕНИЯ 1-3**