

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001263  
Матюхина Владимира Александровича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические подходы к изучению стратегии конкурентоспособности промышленного предприятия.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие, особенности развития и виды конкурентных стратегий.....	6
1.2 Алгоритм разработки конкурентной стратегии промышленных предприятий.....	15
<b>Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Оконниковъ».....</b>	<b>25</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2 Разработка стратегии конкурентоспособности ООО «Оконниковъ».....	41
2.3 Оценка эффективности предполагаемых мероприятий.....	47
<b>Заключение .....</b>	<b>57</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>60</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>65</b>

## ВВЕДЕНИЕ

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

Развитие конкуренции в настоящее время является стратегическим приоритетом развития национальной экономики России. Предполагается, что конкуренция относится к числу объективных закономерностей функционирования предприятий в рыночной модели хозяйствования и представляет собой достаточно универсальный механизм, обеспечивающий повышение эффективности экономической системы. Рыночная система порождает конкуренцию сама, по своей природе, вследствие чего есть основания считать принцип конкурентности имманентным такой системе.

В современной экономической науке в части теории и практики конкуренции нет единого мнения относительно полного списка всех ее эффектов от влияния на деятельность современных российских промышленных предприятий. Теоретические доводы о необходимости как можно большей либерализации промышленных рынков и эффективности конкуренции, как инструмента развития, не соответствуют данным эмпирических исследований, характеризующих неуправляемые процессы конкуренции как разрушительные, препятствующие организации нормального и расширенного воспроизводственных циклов, способствующие проявлениям наиболее хищнических и недобросовестных форм конкуренции. Вместе с тем, современная теория конкуренции характеризуется недостаточным уровнем исследования влияния процессов конкуренции на уровень неопределенности хозяйственной деятельности промышленных предприятий, которое требует реализации стратегического подхода, выраженного в разработке и реализации соответствующей конкурентной стратегии.

Не претендуя на полноту и фундаментальность оценки возможного влияния конкуренции на деятельность и результаты работы промышленных предприятий, отметим, что одним из наименее исследованных в

отечественной и мировой теории конкуренции аспектов ведения конкурентной борьбы является исследование особенностей разработки конкуренции как фактора стратегической деятельности промышленных предприятий.

Между тем неопределенность, как специфическая характеристика процесса принятия управленческих решений и ее источники, к числу которых относится и конкуренция, является базовым детерминантом, напрямую определяющим итоговую конкурентоспособность и экономическую эффективность промышленных предприятий. Все вышеназванное говорит об актуальности выбранной темы исследования.

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

**Предмет исследования** – конкурентная стратегия промышленного предприятия ООО «Оконников».

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработать новую конкурентоспособную стратегию в ООО «Оконников», а также обосновать эффективность предложенной стратегии.

Содержание обозначенной цели предопределило постановку и решение следующих **задач**:

- изучить понятие, особенности развития и виды конкурентных стратегий;
- исследовать алгоритм разработки конкурентной стратегии промышленных предприятий;
- провести организационно-экономическую характеристику ООО «Оконников»;
- разработать конкурентоспособную стратегию в ООО «Оконников»;
- обосновать эффективность конкурентной стратегии.

**Теоретико-методологической базой исследования** являются работы отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента и маркетинга, а также периодическая литература, данные международных исследований, освещающих вопросы особенностей развития конкурентоспособности предприятия.

Наибольший вклад в исследования факторов конкурентоспособности внесли работы Е.Н. Александровой, М.М. Амирханова, А.Г. Бурутина, В.И. Васильева, В.В. Глинского, В.Л. Журавлевой, О. Кобак, Е.П. Корчагина, Э.Н. Латыповой, А.Н. Полухиной, И.Е. Смирнова, О.А. Толпегина и др.

**Эмпирической базой исследования** являются: теоретические разработки и другие исследования в области конкуренции и менеджмента, данные первичного финансового учета предприятия, нормативно-правовые акты, а также обзорно-аналитическая информация, опубликованная в отечественных и зарубежных СМИ.

**Методологическая основа исследования** состояла в системном подходе к анализу конкурентоспособности предприятия, а также существующих теоретических разработок в этой области. В работе используются следующие методы исследования анализ; синтез, прогнозирование, экономико – математические методы, метод сравнения и аналогий, нормативный, прогнозирование, расчет показателей.

**Практическая значимость** данного исследования состоит в том, что разработанная стратегия по повышению конкурентоспособности на предприятии продукции ООО «Оконниковъ» сможет использовать для непосредственного внедрения с целью повышения своей эффективности.

**Апробация результатов исследования:** основные положения и результаты исследования были представлены руководителю предприятия ООО «Оконниковъ». В дальнейшем разработанные рекомендации могут быть применены на практике работы данного предприятия.

Выпускное исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

## **Глава 1 Теоретические подходы к изучению стратегии конкурентоспособности промышленного предприятия**

### **1.1 Понятие, особенности развития и виды конкурентных стратегий**

Механизм конкуренции, его движущие силы являются объектом длительного изучения различными направлениями менеджмента, маркетинга, права. Научный интерес к этой проблеме обусловлен существенным обстоятельством – в конкуренции усматривается главная сущностная черта, свойство товарного производства, способ его развития [35, с.8].

Кроме того, она выступает в роли стихийного регулятора общественного производства. Следствием конкуренции, с одной стороны, является обострение производственных и рыночных отношений, а с другой – повышение эффективности хозяйственной деятельности. В настоящее время еще нельзя говорить о сформировавшейся теории конкуренции, однако многие ее аспекты уже сегодня имеют законченный вид и помогают правильно ориентировать прикладные разработки и практические действия по усилению конкурентной позиции предприятия на рынке [38, с.60].

Под конкуренцией (от лат. *concurrentia* – сталкиваться) понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения хозяйственной организации такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей [27, с.67].

В основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, которые специфичны для различных культур и людей. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Осуществить это лучше конкурентов, опираясь на знание рынка, требования и возможности потребителей – такова центральная идея

конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между предприятиями и потребителями ее продукции. С другой – в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж [21, с.33].

Конкуренты, с которыми сталкивается компания, могут быть производителями (продавцами) аналогичной продукции, отличающейся отдельными параметрами (параметрические конкуренты), внешним видом и функциями (товарные конкуренты) или марками (марочные конкуренты), а также принципиально иной продукции, конкурирующей на уровне желаний (конкуренты желания). В последнем случае речь идет о предприятиях разных отраслей бизнеса, реализующих товары и услуги тем же потребителям, с которыми работает интересующая нас компания.

Макроэкономические предпосылки усиления конкуренции связаны с факторами структурного характера, радикально изменившими приоритеты ведения бизнеса.

1. увеличение количества и разнообразия предприятий, действующих на российском рынке;

2. либерализация цен и сокращение платежеспособного спроса;

4. финансовая дестабилизация и инфляционные процессы;

6. обеспечение конвертируемости рубля;

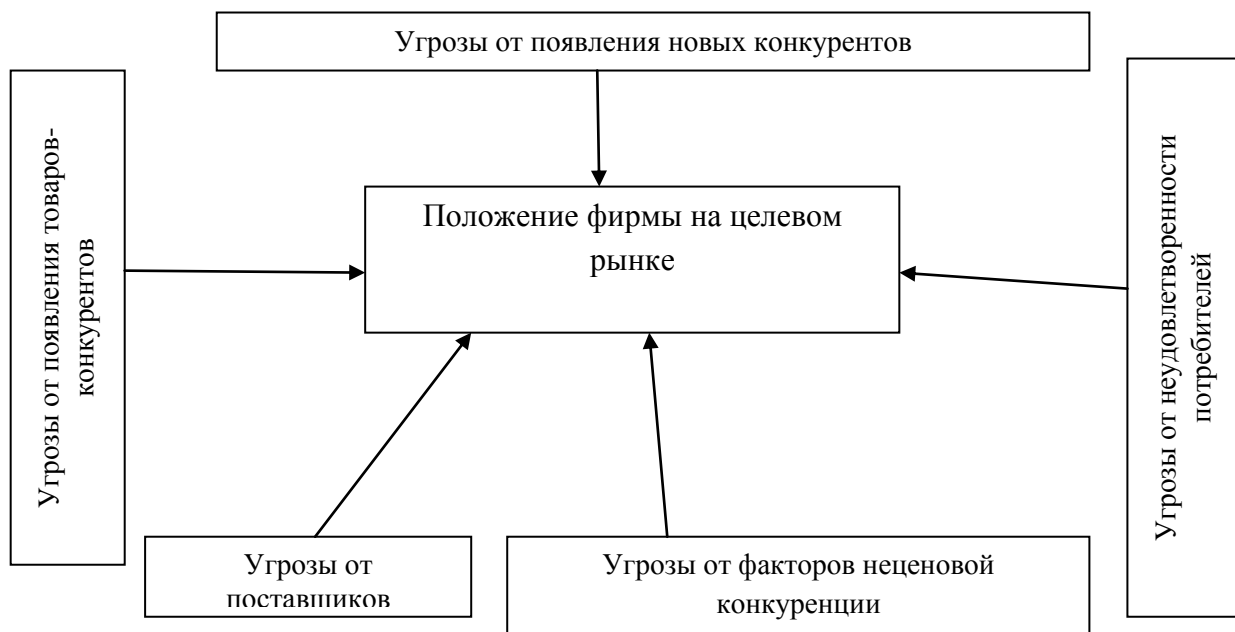
7. демонополизация экономики;

8. изменение поведения предприятий на рынке [15, с.40].

Среди корпоративных стратегий важное значение имеют конкурентные стратегии. Выбор конкурентной стратегии обусловлен, с одной стороны, конкурентной средой и ее силами, с другой – конкурентной позицией, отражающей реальное положение и возможности фирмы.

Конкурентная среда – это рынок, на котором независимые продавцы свободно соперничают за право продажи в условиях постоянной угрозы появления новых конкурентов, новых товаров и услуг. В соответствии с

моделью М. Портера выделяют пять усиливающих конкуренцию сил (рис.1.1.1) [4, с.73].



**Рисунок 1.1.1 – Силы, определяющие конкуренцию на рынке**

Матрица Портера. Конкурентная позиция – сравнительная характеристика основных параметров фирмы относительно лидирующего конкурента. Конкурентная позиция может быть доминирующая, сильная, благоприятная, надежная, слабая, нежизнеспособная. При разработке конкурентной позиции используют матрицу Майкла Портера (рис. 1.1.2) [27, с.60].

Сфера конкуренции	Цель широкая	1. Лидерство за счет экономии на издержках	3. Дифференциация
	Цель узкая	2. Сосредоточение на оптимальном уровне издержек	4. Сфокусированная дифференциация
		Меньшие издержки	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

**Рисунок 1.1.2 – Матрица конкуренции Майкла Портера**

Осями матрицы и ее важнейшими переменными являются конкурентное преимущество и сфера конкуренции.



Конкурентное преимущество достигается за счет низких совокупных затрат и различных направлений дифференциации.

Низкие затраты отражают способность компании разрабатывать, производить и продавать товар с меньшими издержками, чем у конкурентов и соответственно получать более высокие доходы. Примером могут служить корейские фирмы, выпускающие недорогую видеотехнику, полупроводниковые приборы с очень низкими совокупными затратами за счет использования низкооплачиваемой рабочей силы [1, с.111].

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальными и высококачественными товарами с особыми потребительскими свойствами. Примером могут служить швейцарские стоматологические компании, которые, используя новейшие технологии, препараты, могут устанавливать максимально высокие цены за высокое качество лечения, протезирования и сервисное обслуживание.

Сфера конкуренции – другая переменная величина. Она предполагает широкую цель с охватом рынков сбыта во многих странах мира и узкую цель — сосредоточение маркетинговых усилий на определенном сегменте национального рынка.

Примером широкой цели могут быть компании Philips, Daewoo, Bosch, которые успешно конкурируют по всему миру, реализуя огромный диапазон товаров радиоэлектроники [2, с.45].

Сами конкурентные стратегии расположены в четырех квадрантах матрицы Портера:

1) стратегия лидерства за счет экономии на издержках предусматривает снижение полных затрат на закупку материальных ресурсов, производство и реализацию товаров, услуг. Но, увлекаясь экономией издержек, имеется риск в конечном счете потерять доверие покупателей;

2) сосредоточение на оптимальном уровне издержек предполагает стратегию минимизации затрат до оптимального уровня, позволяющего достичь максимальных объемов производства по выпуску качественных и

добротных товаров, услуг. При этом используются выгодные сегменты рынка с привлекательными климатическими условиями, льготным налогообложением, достаточно высоким уровнем обеспеченности клиентов;

3) для стратегии дифференциации главное не затраты, а выпуск разнообразных уникальных товаров, услуг с учетом неудовлетворенного спроса клиентов. Эта стратегия, как правило, используется крупными компаниями, имеющими прочное положение на рынке, для которых реализация товаров, услуг идет всегда по высоким престижным ценам;

4) сфокусированная дифференциация – это стратегия, главной целью которой является обеспечение потребителей товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям. Доминирующая роль отводится маркетингу. Внимание акцентируется на потребительской полезности, гарантиях высокого качества [9, с.116].

Стратегии, следующие из взаимоотношений с лидером рынка.

Практика рыночного участия выделяет три основных положения компании на рынке: лидер рынка; последователь лидера рынка; компании, избегающие прямой конкуренции.

1. Лидеры рынка, как правило, занимают стабильно прочное положение, они имеют максимальную рыночную долю, их хорошо знают. Главная стратегическая цель лидера – удержать позиции, усилить их и занять доминирующее положение.

Практика лидерства выделяет следующие основные конкурентные стратегии, которые успешно используются на корпоративном уровне:

- стратегию постоянного наступления;
- стратегию обороны и укрепления;
- стратегию конкурентного давления на последователей лидера [21,

с.34].

2. Последователи лидера конкуренции, как правило, выполняют неглавную роль и занимают более слабые конкурентные позиции. Получая достаточно стабильные доходы, последователи, как правило, удовлетворены

своим положением на рынке. Но отдельные из них стремятся пошатнуть прочные позиции лидера-конкурента, вытеснить его из целевого сегмента, занять его место [33, с.20].

Среди множества стратегий для последователей лидера рынка наиболее характерными являются:

- стратегия специалиста. Компания концентрирует внимание на отдельных потребительских характеристиках продукта со специфическими потребностями в целях создания конкурентных преимуществ за счет использования высококлассных специалистов, новейших технологий;

- стратегия роста за счет приобретения направлена на укрепление позиций последователей лидера в результате слияния со слабой или более сильной компанией, имеющей лидирующие позиции;

- стратегия «кругового наступления» концентрирует маркетинговые усилия на снижении издержек, использовании дифференциации, диверсификации маркетинговой деятельности для достижения ценового, продуктового превосходства и приближения к позиции лидера конкуренции;

- стратегия «характерного имиджа» также используется фирмами и компаниями для вытеснения из товарной ниши лидера конкуренции. При этом используется множество подходов, способствующих росту репутации компании за счет формирования фирменного стиля, корпоративной ответственности за результаты труда, культуры организации сервиса для клиентов [39, с.8].

3. Компании, избегающие конкуренции, являются более осторожными по принципу «не высовываться». Практика российского предпринимательства выделяет следующие стратегии для данной группы участников рыночного взаимодействия:

- стратегию «вакантной ниши». Она ориентирует компанию на покупателей, не охваченных лидером и его последователями. Это позволяет получать достаточную прибыль с минимальными маркетинговыми усилиями;

- стратегию «сохранения позиций», направленную на удержание прежней рыночной доли за счет мер, избегающих конкуренции в результате выпуска и продажи товаров, услуг, организации каналов сбыта, не соперничающих с лидерами конкуренции;

- стратегию «сбор урожая», которая используется в целях организации своевременного ухода с рынка за счет успешной распродажи товаров и сохранения бюджета компании.

В настоящее время одним из самых актуальных направлений маркетинговой деятельности предприятий является разработка и внедрение комплекса маркетинговых стратегий. Причина этого – активное внедрение маркетингового подхода к осуществлению экономической деятельности предприятий.

При активной стратегии реагирования компания может предсказать будущие действия конкурентов и возможные изменения во внешней среде, пытаясь действовать первой. При данной стратегии фирма реагирует на важные действия своих конкурентов [42, с.262].

Стратегию расширения рынка лидер использует для увеличения спроса на товарную номенклатуру. Фирма пытается расширить спрос за счет демонстрации достоинств категории товара, а не преимущества ее марок. Цель состоит в том, чтобы привлечь новых потребителей или побудить фактических потребителей увеличить объем покупок. Другой вариант увеличения спроса – поиск новых применений товара. В каждом из этих случаев марки лидера рынка, как правило, выигрывают, поскольку либо фактические покупатели увеличивали покупки, либо появлялись новые потребители или новые области использования.

Лидер рынка не только стремится расширить рынок, но и прибегает к стратегии защиты доли рынка, т.е. стратегии сохранения имеющейся доли рынка. По сравнению с другими фирмами отрасли лидеру есть что защищать. Как правило, лидеры рынка защищают долю, превосходя конкурентов по расходам на рекламу, и стараются обеспечить широкое распределение своей

продукции. Такая стратегия характерна для лидера рынка, поскольку он оперирует более высокой нормой прибыли, а следовательно, располагает большими ресурсами для переманивания покупателей у конкурентов.

Вместе с тем лидер рынка может прибегнуть к упреждающим действиям – стратегии, которая предвидит приход конкурента на рынок или препятствует этому.

Наконец, лидеры рынка могут использовать не только активные стратегии, но и стратегии реагирования, отвечая на действия конкурентов. Однако необходимо отметить, что стратегия реагирования оставляет инициативу конкурентам. Гибкость действий требует наличия и использования различных вариантов планов с целью предвидеть шаги конкурента, чтобы не попасть в безвыходную ситуацию.

Фронтальная (лобовая) конкуренция – это стратегия, основным отличием которой является то, что конкурент бросает непосредственно вызов лидеру рынка. Она характерна для олигополии, так как вторая или третья ведущие компании могут бросить вызов лидеру. Фронтальная конкуренция с лидером рынка связана с риском, поскольку провоцирует ответный удар.

При фланговой стратегии лидеру рынка бросают вызов в областях, которые в конкретный момент не являются объектом конкуренции. Многие организации прибегают к этой альтернативе, чтобы определить слабые места лидера на его флангах, так как прямой вызов достаточно рискован. Фланговая стратегия предполагает выявление потребностей потребителей, которых лидер, возможно, не заметил, и выпуск более усовершенствованных товаров для удовлетворения этих потребностей. Следует отметить, что фланговая стратегия не лишена риска. В ситуации, когда лидер быстро наносит ответный удар, конкурент имеет мало времени, чтобы занять прочные позиции. У претендента должны быть ресурсы, чтобы выдержать ответную атаку [48, с.70].

Стратегия окружения – это вызов лидеру рынка во всех сферах деятельности сразу или через краткие промежутки времени. Это агрессивная

форма поведения, которая требует наличия у атакующего значительных ресурсов.

Стратегия следования за лидером заключается в копировании его действий. Следование за лидером – это способ сократить до минимума риск ответного удара, существующий при прямом и косвенном вызове лидеру. Такая стратегия «я тоже» не всегда успешна, если речь идет о точных копиях ведущих марок. Тот, кто следует за лидером, должен стараться обеспечить преимущество для потребителей в обслуживании, расположении, удобстве или цене. Стратегию следования за лидером в области ценообразования часто используют компании, выпускающие стандартизованную продукцию: сталь, алюминий, бумагу, удобрения и т.д. Ценовая конкуренция, как правило, нецелесообразна, так как снижение цены будет скопировано, и все получат меньшие прибыли. Следовательно, типичная стратегия состоит в следовании за лидером в области ценообразования и стремлении к преимуществам в области обслуживания и поставок.

Одним из основных путей отказа от конкуренции является выработка стратегии рыночной ниши. Она заключается в поиске рынков, которые слишком специализированы или слишком малы для привлечения лидеров. Выделяют ряд вариантов реализации такой стратегии. Первый заключается в концентрации на определенном сегменте рынка. Другой вариант стратегии ниши сводится к ориентации на определенный ценовой сегмент. Зачастую стратегия ниши может показаться сходной с фланговыми стратегиями. Но различия имеются. Фланговая стратегия предусматривает использование недостатков конкурента в масштабе отрасли. А при использовании стратегии ниши стараются избегать конкуренции и концентрируются на сегменте рынка. Риск этой стратегии заключается в том, что ниша может быть достаточно прибыльной для того, чтобы привлечь лидеров отрасли [50, с.22].

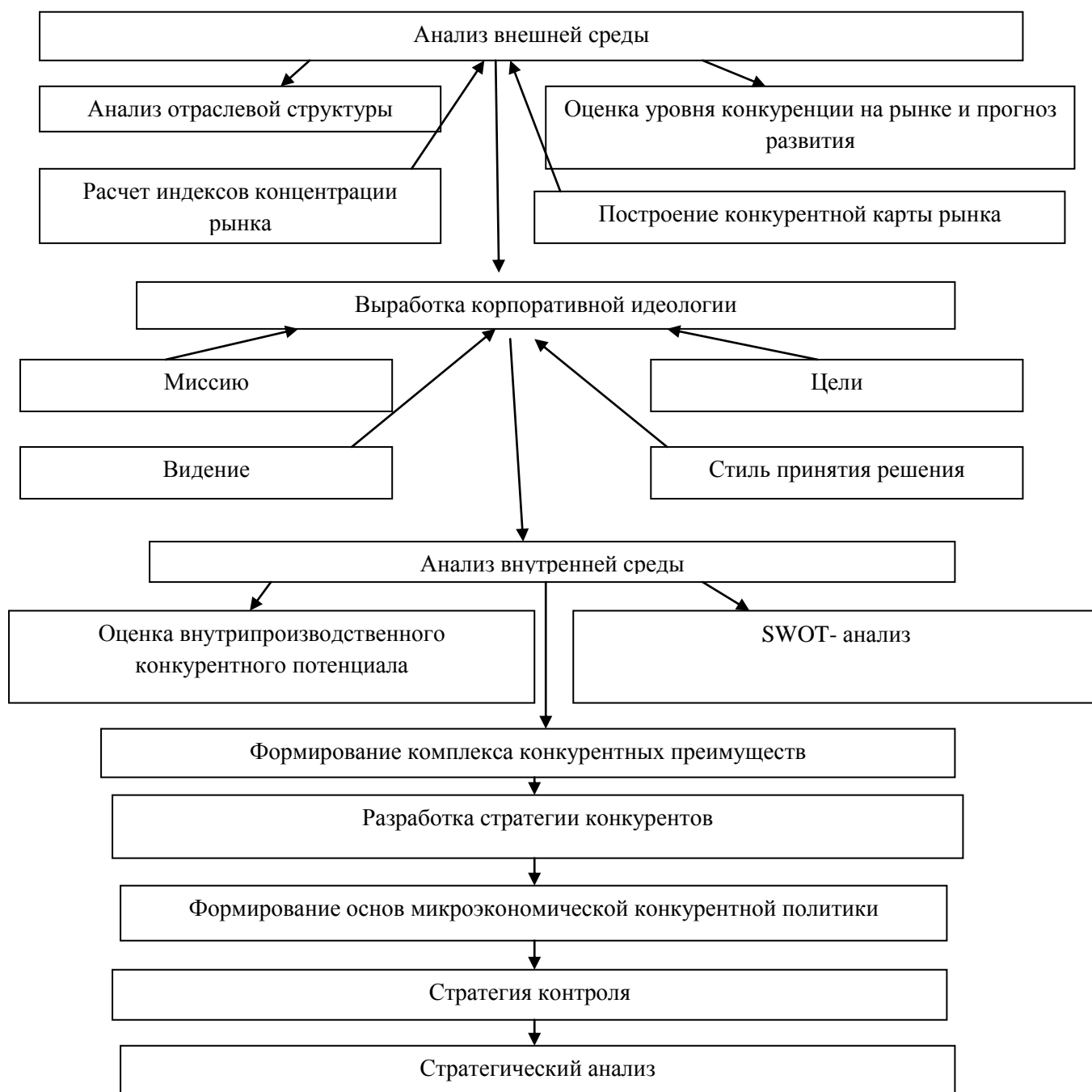
Вторая активная стратегия отказа от конкуренции – стратегия обхода конкурентов. Ее суть состоит в том, что компания предлагает не участвующие в конкуренции товары или выходит на неконкурентные рынки.

Яркой стратегией реагирования является стратегия статус-кво, при которой не рекомендуется «раскачивать лодку» во избежание конфронтации. Такая стратегия достаточно привлекательна для компаний, так как снижает издержки конкуренции друг с другом. Если подобная стратегия является результатом прямого согласования между компаниями, она считается противоправной в соответствии с антитрестовскими законами, так как такие действия расцениваются как сговор.

## **1.2 Алгоритм разработки конкурентной стратегии промышленных предприятий**

Вопросы разработки и реализации конкурентной стратегии промышленных предприятий до сих пор остаются мало исследованными. Даже основоположник теории конкурентных преимуществ, создавший основную классификацию конкурентных стратегий, М. Портер в части конкретного организационно-экономического обеспечения процессов их разработки и реализации ограничился выделением классификационных признаков и описанием «чистых» стратегий. В трудах отечественных авторов эта проблематика, имеющая непосредственное прикладное значение для функционирования промышленных предприятий в условиях конкуренции, также представлена незначительно, результатом чего служит недостаточный уровень понимания закономерностей формирования и реализации мероприятий конкурентной стратегии, а также собственно сути стратегического подхода в отношении конкуренции [31, с.120].

В части характеристики содержания конкурентной стратегии основной вклад в развитие отечественной теории конкуренции внесла М.А. Виноградова. Ее авторская трактовка механизма стратегического управления конкурентным поведением промышленных предприятий представлена на рис. 1.2.1 [10, с.75].



**Рисунок 1.2.1 - Механизм стратегического управления конкурентным поведением промышленных предприятий**

На рисунке приведена логика разработки и реализации конкурентной стратегии промышленных предприятий, формализованная с точки зрения стадий, составляющих этот бизнес-процесс. К сожалению, из представленного рисунка остался непонятным исходный пункт разработки конкурентной стратегии – ее цель, которая, по идее, определяет ее задачи, принципы разработки и реализации, методы планирования, разработки,



реализации и контроля, а также показатели, характеризующие экономическую эффективность реализованных мероприятий [10, с.77].

Дискуссионной является и последовательность этапов разработки конкурентной стратегии, которая, по сути, представляет собой: анализ внешней среды, выработку корпоративной идеологии, анализ внутренней среды (абсолютно непонятно, почему он проводится после предыдущего этапа, а не перед ним) и формирование комплекса конкурентных преимуществ.

Необоснованной представляется позиция автора в части рассмотрения стратегии конкуренции как основы конкурентной политики промышленного предприятия. Наоборот, конкурентная политика определяет поле стратегий и мероприятий конкуренции, необходимых промышленному предприятию в условиях ее недостаточного развития, представляя собой набор несложных правил поведения в ситуациях конкуренции [14, с.43].

В случае же интенсивной и масштабной конкурентной борьбы промышленное предприятие нуждается в комплексной конкурентной стратегии, предусматривающей совместную реализацию бизнес-процессов, создание и использование конкурентных преимуществ, выбор привлекательных с точки зрения конкуренции целевых рынков, последующую оценку экономической эффективности реализованных мероприятий. В противном случае получается, что главная цель разработки и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия – стратегический анализ, который является логическим итогом функционирования механизма стратегического управления конкурентным поведением промышленных предприятий, что, на наш взгляд, является безосновательным [16, с.30].

Проведенный выше анализ стал основой выработки авторского взгляда на процедуру разработки и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия:

- постановка технического задания и организация мониторинга рыночной конъюнктуры;
  - осуществление постоянных и дискретных мониторинговых процедур;
  - формирование массива мониторинговых данных за период;
  - верификация, отбор и обработка мониторинговых данных, формирование массива мониторинговой информации для целей анализа;
  - формирование массива данных для разработки конкурентной стратегии;
  - планирование и реализация мероприятий в части формирования и актуализации конкурентного потенциала промышленного предприятия;
  - использование информации об имеющемся конкурентном потенциале предприятия в планировании мероприятий непосредственно конкурентной борьбы;
  - актуализация информации о состоянии конкурентного потенциала предприятия для целей разработки конкурентной стратегии предприятия;
  - планирование мероприятий в части конкурентной борьбы (использования конкурентного потенциала предприятия в отношении целевых групп потребителей как объектов конкурентной борьбы);
  - реализация мероприятий конкурентной борьбы на рынке важнейшего вида промышленной продукции;
  - контроль результативности и экономической эффективности мероприятий конкурентной борьбы, оценка конкурентоспособности продукции и предприятия на основе количественных методов.
- Охарактеризуем предлагаемую последовательность с точки зрения ее основных шагов и их содержания.

Исходным пунктом разработки и реализации конкурентной стратегии в авторском понимании является мониторинг, представляющий собой совокупность мероприятий исследовательского характера, призванных

обеспечить руководство предприятия данными для планирования конкурентной стратегии в плановом периоде. Для практической реализации этих мероприятий необходимо формирование соответствующего технического задания, определяющего цель, задачи, методы, гипотезу мониторингового исследования, его сроки, методы и особенности [25, с.110].

При этом спецификой мониторинга конкуренции является его транзакционный характер, направленный на понимание структуры и объема рыночных транзакций в зависимости от уровня конкурентности потребительского поведения покупателей. Группировка транзакций покупателей в зависимости от их модели потребительского выбора позволяет определить размеры и особенности платежеспособного спроса в трех основных целевых группах:

- рациональные потребители, реализующие конкурентный принцип выбора поставщика промышленной продукции;
- лояльные потребители предприятий конкурентов;
- лояльные потребители анализируемого предприятия [36, с.37].

Отметим, что управленческое воздействие в отношении последней обозначенной целевой группы является неотъемлемой частью конкурентной стратегии промышленного предприятия в силу того обстоятельства, что конкуренция предусматривает не только наступательные действия в отношении целевых групп потребителей, но и обязательные меры протекционистского характера в отношении собственной лояльной клиентской базы. В противном случае может возникнуть ситуация, когда привлечение новых клиентов обходится дороже, чем удержание уже лояльных, что отрицательно сказывается на экономической эффективности конкурентной стратегии. В маркетинге существует методология маркетинга взаимоотношений, как раз посвященная выстраиванию отношений с покупателями и формированию (а в дальнейшем и укреплению) их лояльности, что обеспечивает максимальное использование этого резерва конкурентоспособности промышленного предприятия.

Итогом мониторинга рынка и уровня (интенсивности) конкуренции на рынке являются данные, характеризующие объем и особенности конкурентного спроса, а также объем и особенности спроса в целевых группах потребителей.

Эти данные необходимы для соотношения целей общей стратегии развития промышленного предприятия с целями его конкурентной стратегии. Их взаимоувязка обеспечивает достижение общих стратегических целей посредством реализации мероприятий конкурентной борьбы, в то время как игнорирование этой взаимосвязи существенно снижает целенаправленность и экономическую эффективность усилий в этой области. В случае наличия значительного объема спроса случайных/единовременных покупателей либо наличия значительной лояльности спроса в целевой группе клиентов предприятий-конкурентов конкурентная стратегия может вообще утратить свое содержательное значение, поскольку ее реализация не обеспечит увеличения экономической эффективности деятельности предприятия в целом [27, с.59].

В дополнение к мониторингу рынка и уровня/интенсивности конкуренции на нем целесообразно проведение комплексных исследовательских программ в отношении конкурентов и конкурентной среды.

На основании комплексной реализации исследовательского замысла в его необходимой детализации появляется обоснованная возможность формирования массива мониторинговых данных для проведения аналитической обработки и формирования массива аналитической информации, пригодной для формирования полноценной конкурентной стратегии промышленного предприятия.

Основными направлениями анализа конкурентных процессов, необходимых для формирования конкурентной стратегии, являются:

- анализ структуры рынка, выделение конкурентного и неконкурентного сегментов, их сопоставление и аналитическая характеристика;

- анализ уровня и интенсивности конкуренции на основе количественных методов оценки;

- анализ конкурентов (конкурентная активность, конкурентный потенциал, конкурентные замыслы);

- анализ потребителей (аналитическая характеристика основных потребительских сегментов, анализ уровня конкурентности потребительского поведения и его основных мотивов в целевых группах потребителей, в отношении которых планируются к осуществлению мероприятия конкурентной стратегии);

- анализ конкурентной среды (характеристика поисковой и инновационно-конкурентной деятельности субъектов рынка, фактов недобросовестной конкуренции и антиконкурентных действий субъектов рынка, оценка результативности и эффективности конкурентных процессов);

- анализ собственной конкурентоспособности (факторный анализ конкурентоспособности продукции и предприятия, количественная оценка

- конкурентоспособности продукции и предприятия) [39, с.68].

Аналитические выкладки и зависимости представляют собой исходную эмпирическую информацию для планирования мероприятий конкурентной стратегии в двух магистральных направлениях:

- планирование развития конкурентного потенциала предприятия (мероприятия в отношении изменения факторов конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции, а также мероприятия в части роста конкурентоспособности корпоративной компетенции промышленного предприятия);

- планирование использования имеющегося конкурентного потенциала предприятия в отношении целевых групп клиентов (мероприятия

по привлечению рационально настроенных клиентов и преодолению лояльности клиентов предприятий-конкурентов, а также программы усиления лояльности собственных лояльных клиентов).

Логическим итогом планирования в обоих случаях являются конкретные мероприятия, поддающиеся бюджетированию, а также последующему прогнозу и (в случае реализации) оценке экономической эффективности их внедрения.

Отметим, что стратегический характер участия промышленного предприятия в конкурентной борьбе характеризуется именно наличием и реализацией этих двух магистральных бизнес-процессов, которые в сумме формируют стратегический подход промышленного предприятия к конкуренции, заключающийся в максимизации экономической эффективности его деятельности за счет сбалансированного развития, выраженного в постоянной разработке и реализации конкурентных преимуществ. Более того, зарубежные конкуренты, зарекомендовавшие себя во многих отраслях промышленного производства на отечественном рынке, столь успешны именно в силу стратегического подхода к конкуренции, обеспеченного соответствующим характером национальной конкурентной среды [41, с.158].

Сформированные по итогам планирования конкурентной стратегии мероприятия анализируются на предмет их практической осуществимости, стоимости и практической целесообразности, исследуется также экономический эффект, могущий быть полученным в ходе их реализации. Этот этап разработки конкурентной стратегии характеризуется наибольшим уровнем неопределенности, которая может быть уменьшена как комплексом мониторингового-аналитических процедур в отношении сложившейся конкурентной среды, так и стратегическим прогнозом развития отрасли и экспертным потенциалом составителей конкурентной стратегии.

После принятия управленческого решения о реализации мероприятий конкурентной стратегии они реализуются силами функциональных

подразделений предприятия, его партнеров – участников стратегических альянсов. При этом основным критерием необходимости и целесообразности всех мероприятий конкурентной борьбы является реальный прирост эффективности деятельности промышленного предприятия, контролируемый в ходе и после реализации конкретных мероприятий. Его наличие или отсутствие однозначно определяет результативность мероприятий конкурентной борьбы, необходимость развития или корректировки соответствующих магистральных бизнес-процессов [17, с.90].

Отметим также, что итоговую оценку результативности и экономической эффективности конкурентной стратегии промышленного предприятия дает рынок, позволяя оценить конкурентоспособность продукции посредством доли конкурентного рынка/сегмента, контролируемого конкретным предприятием, а конкурентоспособность самого предприятия – посредством сравнения его уровня операционной эффективности на конкурентном рынке/сегменте со средней операционной эффективностью всех предприятий – участников рынка.

Подчеркнем, что только управляемый процесс формирования и использования конкурентного потенциала промышленного предприятия, выраженный в непрерывной выработке, актуализации и внедрении конкурентных преимуществ продуктового и компетентностного характера, может быть отнесен к конкурентной стратегии. В условиях конкуренции непрерывными становятся рыночные процессы приобретения и утраты конкретными предприятиями стратегической конкурентной инициативы, выраженной в количестве и экономической эффективности предлагаемых рынку поисковых и инновационных инициатив, что предъявляет жесткие требования к организации и качеству стратегического управления развитием предприятия в условиях конкуренции. Отсутствие воспроизводственного бизнес-процесса в системе мероприятий конкурентной стратегии характеризует ее как кратковременную и в среднесрочной и в долгосрочной

перспективе, это чревато снижением конкурентоспособности конкретного предприятия.

Таким образом, подведем итоги: конкурентоспособность – свойство объекта, отражающее степень удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Движущие силы конкуренции – это факторы, вызывающие значительные изменения в деятельности предприятия: развитие интернет– и электронной коммерции; изменения долгосрочных экономических тенденции предприятия – важный фактор; внедрение новых товаров; развитие технологий; маркетинговые инновации и др.

Выделяют следующие конкурентные стратегии: стратегию постоянного наступления; стратегию обороны и укрепления; стратегию конкурентного давления на последователей лидера и др.

Процедура разработки и реализации конкурентной стратегии состоит из следующих этапов: постановка технического задания; осуществление мониторинговых процедур; отбор и обработка мониторинговых данных, формирование массива мониторинговой информации для целей анализа; формирование массива данных для разработки конкурентной стратегии; планирование и реализация мероприятий в части формирования и актуализации конкурентного потенциала предприятия; актуализация информации о состоянии конкурентного потенциала предприятия; планирование мероприятий в части конкурентной борьбы; реализация мероприятий конкурентной борьбы; контроль результативности и экономической эффективности мероприятий.



## Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Оконниковъ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Оконниковъ» является юридическим лицом. ООО «Оконниковъ» обладает полной хозяйственной самостоятельностью, обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные, в том числе валютный, счета в банках на территории России и за рубежом, от своего имени самостоятельно выступает участником гражданского оборота, приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может выступать в качестве истца и ответчика в суде.

Место нахождения предприятия: 308002, г Белгород, пер 5-й Заводской, д 9-б.

ООО «Оконниковъ» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Предметом ООО «Оконниковъ» являются:

- розничная и оптовая торговля пластиковыми окнами металлическими и межкомнатными дверями;
- производство пластиковых окон межкомнатных и металлических дверей;
- розничная и оптовая торговля комплектующими к пластиковым окнам и дверям;
- розничная торговля непромышленными товарами включает цемент, различные виды строительных красок, лаков;
- розничная торговля стройматериалами;
- косметологические услуги;
- грузоперевозки;

– розничная и оптовая торговля пищевыми продуктами в неспециализированных магазинах;

– а также осуществление других работ и оказание услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ (приложение 1).

ООО «Оконниковъ» работает в следующих отраслях промышленности (в соответствии с классификатором ОКОНХ):

- промышленность;
- химическая и нефтехимическая промышленность (без химико-фармацевтической промышленности);
- химическая промышленность;
- промышленность пластмассовых изделий, стекловолоконных материалов, стеклопластиков и изделий из них;
- производство изделий из пластмасс (без производства грампластинок, магнитофонных кассет и компакт-дисков).

ООО «Оконниковъ» имеет иерархическую организационную структуру, которая представлена в приложении 2.

Управление на предприятии представлена в виде линейно-функциональной структуры, так как в этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов. Речь идет об объектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Преимущества данной организационной структуры заключается в следующем: единство и четкость распоряжений; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки: высокие требования к руководителю, который должен

быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами; концентрация власти в управляющей верхушке.

Возглавляет предприятие генеральный директор, который осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества, организует выполнение решений общего собрания акционеров с целью обеспечения прибыльности и конкурентоспособности предприятия, его финансово-экономической устойчивости, заботится об обеспечении социальных гарантий персонала Общества.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: технический директор, заместитель генерального директора по качеству, главный бухгалтер, коммерческо-сбытовой отдел, отдел материально-технического снабжения, инженер по охране труда и технике безопасности, начальник цеха основного производства, помощники генерального директора по правовым вопросам и управлению персоналом.

Анализ финансово–хозяйственной деятельности ООО «Оконниковъ» проводится на основании Бухгалтерского баланса, Отчета о прибылях и убытках, а также приложения к Бухгалтерскому балансу за 2014 – 2016 гг.

В ходе анализа обобщающих показателей определим общие количественные показатели, позволяющие оценить масштаб деятельности ООО «Оконниковъ».

Исходные данные таблицы 2.1.1 соответствуют данным Бухгалтерского баланса, данным Отчета о прибылях и убытках.

**Таблица 2.1.1– Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Оконниковъ» за 2014-2016 гг.**

Наименование показателей	Годы			Отклонение			
	2014	2015	2016	Абсолютное (+; -)		Темп прироста, %	
				2015г од к 2014 году	2016 год к 2015 году	2015 год к 2014 году	2016 год к 2015 году
Выручка от реализации товаров (В), тыс. руб.	55962	85996	91250	30034	5254	153	106
Себестоимость проданных товаров (С), тыс. руб.	52269	80766	87920	28497	7154	154	108
Прибыль от продаж (ВП), тыс. руб.	86	485	520	399	35	563	107
Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб.	3270	3053	2811	-217	-242	93	92
Фондоотдача	17,1	28,1	28,4	11,0	0,3	164	101
Фондоёмкость	0,05	0,03	0,04	-0,02	0,01	60	133
Материалоотдача	4,55	4,22	4,20	-0,32	-0,22	92,82	99
Материалоёмкость	-0,173	0,133	0,141	-0,04	0,008	76,9	106

Выручка за анализируемый период соответствует норме, помимо этого, увеличивается на 153 % по сравнению с первоначальным уровнем. Это связано с превышением в абсолютном отношении заемных средств предприятия над собственными и свидетельствует о том, что предприятие в данный период нуждалось в привлеченных денежных средствах.

Себестоимость также соответствует нормативному значению. Это связано с увеличением удельного веса собственного капитала в общей структуре баланса и говорит о том, что предприятие независимо от внешних источников финансирования своей деятельности.

Среднегодовая стоимость ОФ больше 0,5, что является отрицательным для предприятия, так как свидетельствует о том, что оно не в состоянии обеспечить нормальное функционирование своей деятельности без привлечения заемных средств.

Фондоотдача не соответствует норме ( $>0,7$ ). Это, прежде всего, связано с резким увеличением суммы всех активов, почти в 1,5 раза.

Фондоемкость в 2014 г. равен  $-0,05$ , в 2015 г.  $-0,03$ , а в 2016 г.  $-0,04$ . Этот показатель понижается и это свидетельство того, что предприятие не может поддерживать уровень собственного оборотного капитала за счет собственных средств.

Материалоотдача актива выше нормы ( $0,5 - 0,8$ ), а это показывает, что у предприятия есть источники финансирования, которые она могла бы использовать в своей деятельности длительное время.

Материалоемкость на предприятии в рассматриваемый период выше нормативного ( $0,5 - 0,7$ ) почти в 2 раза, это говорит о том, что собственный капитал предприятия все меньше принимает участие в инвестировании внеоборотных активов.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Оконниковъ» за 2014–2016 гг. был представлен оценкой показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценкой рентабельности. По экономическим показателям деятельности предприятия прослеживается устойчивое финансовое развитие организации в 2014-2016 гг.

Основной деятельностью производственной компании ООО «Оконниковъ» является изготовление и монтаж светопрозрачных конструкций из ПВХ.

В настоящее время основной продукцией компании ООО «Оконниковъ» являются окна и двери из поливинилхлоридных профилей производства известных германских фирм RENAU и KBE с фурнитурой ROTO FRANK.

Кроме того, ООО «Оконниковъ» в широком ассортименте производит алюминиевые светопрозрачные конструкции: балконное остекление с использованием профильной системы PROVEDAL, окна и двери из профиля NEW TEC, фасадные конструкции из профилей NEW TEC и ТАТПРОФ.

Успешную деятельность ООО «Оконниковъ» определяют активно используемые прогрессивные технологии производства светопрозрачных конструкций, внимательное отношение к заказчику, постоянный контроль качества продукции.

Выбор потребителя, главным образом, определяется ролью окна в обеспечении комфортного микроклимата в жилом помещении.

Согласно МГСН 201-99 «Энергосбережение в зданиях. Нормативы по теплозащите и тепло-, водо-, электроснабжению», приведенное сопротивление теплопередаче окон в жилых помещениях должно быть не менее  $0,54 \text{ м}^2\text{°C/Вт}$ . ГОСТ 30674-99 «Блоки оконные из поливинилхлоридных профилей. Технические условия» устанавливает следующие минимальные значения этого показателя для оконных изделий из трехкамерных профилей (табл.2.1.2).

**Таблица 2.1.2 – Показатели для оконных изделий из трехкамерных профилей**

Приведенное сопротивление теплопередаче, $\text{м}^2\text{°C/Вт}$ , не менее	Значение показателя
1	2
<b>С однокамерным стеклопакетом</b>	
4М1-16-4М1	0,35
4М1-16Ar-4М1	0,37
4М1-16-К4	0,54
4М1-16-И4	0,58
4М1-16Ar-К4	0,59
4М1-16Ar-И4	0,63
<b>С двухкамерным стеклопакетом</b>	
4М1-8-4М1-8-4М1	0,49
4М1-10-4М1-10-4М1	0,51
4М1-10Ar-4М1-10Ar-4М1	0,54
4М1-12-4М1-12-4М1	0,53
4М1-12Ar-4М1-12Ar-4М1	0,56
<b>С двухкамерным стеклопакетом с теплоотражающим покрытием</b>	
4М1-8-4М1-8-К4	0,57
4М1-8-4М1-8-И4	0,61
4М1-8Ar-4М1-8Ar-К4	0,63
4М1-8Ar-4М1-8Ar-И4	0,65
4М1-12-4М1-12-К4	0,61
4М1-12-4М1-12-И4	0,66

4M1- 12Ar-4M1- 12Ar-K4	0,67
4M1-12Ar-4M1-12Ar-И4	0,72

Как видно из таблицы 2.1.2, широко применяемые в остеклении двухкамерные стеклопакеты с обычным стеклом М1 толщиной 32 мм (для некоторых профилей – 30 мм) не вполне соответствуют принятым для Москвы нормам, но не следует забывать, что указанные значения являются минимально допустимыми, а реально проводимые сертификационные испытания изделий с такими стеклопакетами обычно дают коэффициент приведенного сопротивления теплопередаче 0,54–0,56 м<sup>2</sup>°С/Вт для разных марок трехкамерных профилей.

При этом очевидно, что применение однокамерных стеклопакетов 24 мм с низкоэмиссионными стеклами более эффективно, а для регионов с более суровым, чем Белгородский, климатом появляется необходимость использования двухкамерных стеклопакетов с такими стеклами.

Тем не менее, несмотря на преимущество стеклопакетов с низкоэмиссионными стеклами в энергосбережении, в средней полосе России они применяются значительно реже, чем двухкамерные. На этом вопросе следует остановиться подробнее.

Стекло с «твердым» низкоэмиссионным покрытием, нанесенным методом пиролиза (К-стекло) имеет достаточно высокую стоимость и однокамерный стеклопакет с ним обходится значительно дороже, чем обычный двухкамерный.

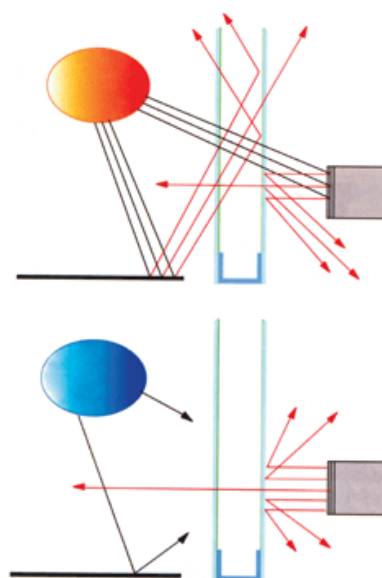
Стекло с «мягким» низкоэмиссионным покрытием, нанесенным методом магнетронного напыления в условиях вакуума (И-стекло) превосходит К-стекло по энергосберегающим свойствам, имея при этом более низкую цену. Стоимость однокамерного стеклопакета с И-стеклом ниже, чем у двухкамерного со стеклом М1. И-стекло имеет меньшую стойкость к механическим и атмосферным воздействиям, чем К-стекло, что требует некоторых мер предосторожности при хранении и транспортировке.

При изготовлении стеклопакета низкоэмиссионное покрытие зачищается по кромке листа во избежание его коррозии в результате контакта с бутилом и для увеличения адгезии бутила к стеклу. И-стекло всегда ориентировано покрытием внутрь камеры стеклопакета, при этом наибольший энергосберегающий эффект достигается при его расположении в окне со стороны помещения.

На наш взгляд, некоторым тормозом для распространения И-стекла в России послужили необоснованные, но упорно распространявшиеся слухи о том, что И-стекло применимо только в стеклопакетах, заполненных инертными газами, а газ полностью улетучивается из стеклопакета через несколько месяцев, после чего покрытие теряет свои свойства в результате контакта с воздухом. Сейчас эти мифы давно развенчаны и стекло с «мягким» низкоэмиссионным покрытием успешно применяется в стеклопакетах, как обычных, с осушенным воздухом, так и газонаполненных, но распространение энергосберегающих стеклопакетов происходит все же не такими быстрыми темпами, каких заслуживают их высокие потребительские качества.

Причиной тому служит недостаточная информированность потребителя об энергосберегающем и экономическом эффекте применения однокамерного стеклопакета с И-стеклом взамен двухкамерного с обычными стеклами, причем это касается не только частных лиц, но, к сожалению, и некоторых строительных организаций. Не последнюю роль здесь играет и определенная недоверчивость российского потребителя, которому, увы, не раз доводилось приобретать некачественную продукцию самого различного предназначения. Для него наличие третьего стекла в стеклопакете зачастую является более весомым аргументом, чем теплозащитные свойства невидимого глазом низкоэмиссионного покрытия (рис.2.1.1).





**Рисунок 2.1.1 – Длинноволновое излучение (показано красным цветом), отраженное низкоэмиссионным стеклом: 1 – летний период, 2 – зимний период**

Таким образом, оконная организация, изготовившая окна с сопротивлением теплопередаче, принятым для данного климатического района, с соблюдением необходимых требований ГОСТ 30674-99 и 23166-99, не допустив брака в производстве и монтаже, выполнив все работы, предусмотренные договорными обязательствами, не несет ответственности за возможное образование конденсата. Тем не менее, производителю окон следует принимать доступные ему меры для предотвращения этого явления.

Согласно СНиП 41-01-2003 «Отопление, вентиляция и кондиционирование», минимальное поступление наружного воздуха для обеспечения необходимого воздухообмена должно составлять 30 м<sup>3</sup>/ч на 1 человека при общей площади квартиры более 20 м<sup>2</sup> на человека, и 3 м<sup>3</sup>/ч – на 1 м<sup>2</sup> жилой площади при общей площади квартиры менее 20 м<sup>2</sup> на человека. ГОСТ 30674-99 устанавливает воздухопроницаемость ПВХ окон при перепаде давления 10 Па не более 3,5 м<sup>3</sup>/ч на 1 м<sup>2</sup> площади остекления, а в реальных условиях эта величина значительно ниже. Очевидна необходимость организации приточной вентиляции.



**Рисунок 2.1.2 – Специально разработанная конструкция и звукопоглощающие материалы, используемые в системе Аэрэко, обеспечивают свежий воздух и тишину одновременно**

Таким образом, наиболее технически и экономически обоснованным для широкого применения в рамках программ по энергосбережению на ближайшие годы представляется окно из 4–6 камерного профиля толщиной от 70 мм, с двухкамерным стеклопакетом с И-стеклом и заполнением аргоном, что позволяет обеспечить приведенное сопротивление теплопередаче порядка 0,75–0,80 м<sup>2</sup>°С/Вт и более, а применение двух И-стекол даст дополнительное увеличение этого показателя.

Конкурентоспособность предприятия ООО «Оконниковъ» – это сравнительная характеристика предприятия, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка. Реальная конкурентоспособность оценивается только при сопоставлении с характеристиками и условиями деятельности аналогичных предприятий.

В методной экспертной оценке приняли участие 30 экспертов. В комиссию экспертной группы входили:

- директор ООО «Оконниковъ», так как имеет большой опыт работы в сфере управления;
- маркетолог независимой организации ООО «Агромолбизнес»;

– представитель финансовой организации ООО «АльфаСервис», выбрана экспертом, так как 5 лет является помощником руководителя и на практике знакома с возможными финансовыми рисками.

Экспертам была предложена анкета, в которой респондентам было предложено определить конкурентное положение ООО «Оконниковъ» (приложение 3).

Таким образом, основными конкурентами ООО «Оконниковъ» являются следующие предприятия (табл. 2.1.3).

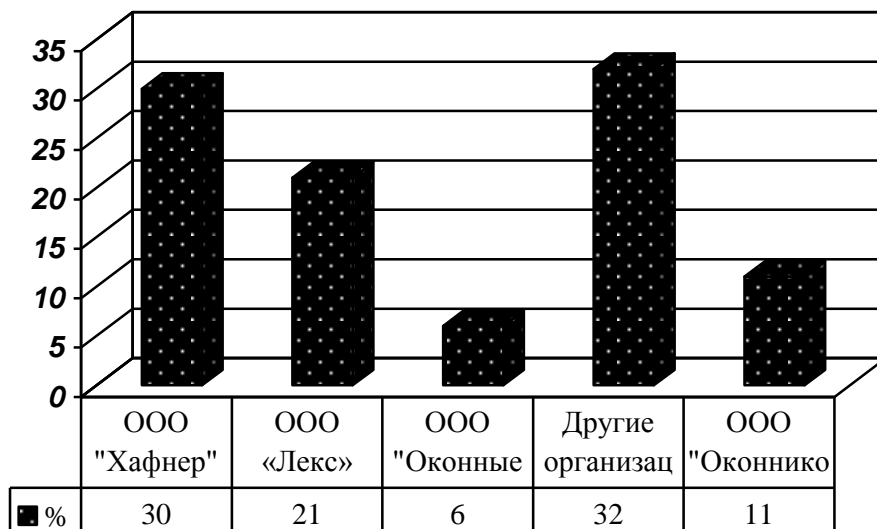
- ООО «Хафнер»;
- ООО «Лекс»
- ООО «Оконные технологии» (таблица 2.1.3).

**Таблица 2.1.3 - Анализ конкурентов в сфере установки пластиковых окон в г. Белгороде, 2016г.**

Критерии	ООО «Оконниковъ»	ООО «Хафнер»	ООО «Лекс»	ООО «Оконные технологии»
Местоположение	308002, г Белгород, пер 5-й Заводской, д 9-б.	308000, г.Белгород, ул. Коммунальная 2	308000, г. Белгород, ул. Мичурина, 56, оф. 240	308001, г.Белгород, пр-т Славы, 23
Оказываемые услуги	производство пластиковых окон межкомнатных и металлических дверей	Комплекс услуг по установке пластиковых окон	Комплекс услуг по установке пластиковых окон; большой выбор фурнитур	Замер, установка, монтаж окон
Цены на услуги	умеренные	высокие	высокие	высокие
Опыт работы	Более 5 лет	Более 15 лет	Более 15 лет	5 лет
Постоянные клиенты	есть	есть	есть	нет
Система скидок	10%	3-5 %	нет	5%
Занимаемая доля рынка	11%	30%	21%	6 %

Наиболее явным конкурентом является ООО «Хафнер», охватывает самый большой сегмент рынка (30 %), он долгое время лидирует на рынке, расположено далеко от центра, что затрудняет доступ к нему, и очень завышает цены на свои услуги.

Исходя из выше сказанного сегментация рынка имеет следующий вид (рисунок 2.1.3).



**Рисунок 2.1.3 - Сегментация рынка производителей пластиковых окон г. Белгорода**

Далее экспертам предлагалось оценить конкурентоспособность по методике В.Л.Журавлева [16, с. 28].

Значение конкурентоспособности продукции, полученное на основе комплексного метода, рассчитывается как арифметическая сумма произведений значений показателей конкурентоспособности для оцениваемой продукции и коэффициентов их весомости:

$$K_{\text{ком}} = G_1 \sum kq_i \quad (1)$$

$K_{\text{ком}}$  - конкурентоспособность продукции;

$G_1$ - весомость  $i$ -го параметра в общем наборе из  $k$  параметров, характеризующих потребность.

$q_i$ - значение дифференциальной оценки по  $i$ -му показателю оцениваемой продукции.

Произведем расчет показателей конкурентоспособности продукции ООО «Оконниковъ».

В качестве базы сравнения выбраны 3 конкурирующих Белгородских предприятий с аналогичной ценовой категории со схожими показателями услуг (качественные признаки, цена).

Коэффициенты значимых показателей конкурентоспособности продукции - окон, выпускаемой ООО «Оконниковъ», и система балльной оценки качественных и маркетинговых показателей приведены в табл.2.1.5, 2.1.6.

**Таблица 2.1.5 - Коэффициент значимости показателей конкурентоспособности**

Наименование показателей	Групповой коэффициент значимости	Коэффициент значимости единичных показателей
1. Маркетинговые	0,15	
1.1 Известность изготовителя		0,3
1.2 Известность наименования		0,3
1.3 Состояние и наличие упаковки и маркировки		0,4
2. Качественные	0,5	
2.1 Внешний вид		0,10
2.2 Теплоизоляция		0,20
2.3 Звукоизоляция		0,30
2.4. Воздухонепроницаемость		0,10
3. Экономические	0,3	
3.1 Цена		

**Таблица 2.1.6 - Система балльной оценки качественных и маркетинговых показателей окон**

№	Показатели	Характеристика	Баллы
1.	Маркетинговые		
1.1.	Известность изготовителя	- известный в России	5
		- известный в регионе	4
		- малоизвестный	3
		- практически неизвестный	2
		- неизвестный	1
1.2.	Известность наименования	- широко известная в России марка (национальный брэнд)	5
		- известная в регионе марка (локальный брэнд)	4
		- малоизвестная, но активно продвигаемая марка	3
		- неизвестная марка	2
		- немарочная продукция	1



2.1.Внешний вид		0,1 0	5	5	1	0,1	5	1	0,1	5	0,1	
2.2.Теплоизоляция		0,2 0	5	5	1	0,2	5	1	0,2	5	0,2	
2.3.Звукоизоляция		0,3 0	5	5	1	0,3	5	1	0,267	5	1	
2.4.Воздухонепроницаемость		0,1 0	5	5	1	0,1	5	1	0,089	5	1	
$\Sigma kq$						1			0,956			
$G_1 \Sigma kq$						0,5			0,8			
3.Цена за установку, руб	0,3		120,0	138,0	0,869	0,261	162,0	0,857	0,257	149,0	0,75	
$K_{\text{комп}}$						0,911			0,907			0,813

Таким образом, конкурентными преимуществами производителей окон обладает ООО «Хафнер» (образец № 1) и ООО «Оконниковъ» (образец №2). Основными преимуществами продукции выступают: невысокая цена, положительные качественные признаки: внешний вид, теплоизоляция, звукоизоляция.

ООО «Лекс» занимает слабую позицию в результатах оценки конкурентоспособности окон (образец № 3). Конкурентными недостатками «Лекс» по отношению к использованной сравнительной базе выступают: низкая узнаваемость бренда, а также некоторые качественные признаки товара: воздухонепроницаемость.

Таким образом, оценка конкурентоспособности окон проведена с учетом маркетинговых, качественных показателей и уровнем цен на продукцию. Наиболее конкурентоспособным предприятием стал ООО «Оконниковъ», а также продукция ООО «Хафнер».

По результатам маркетингового исследования нашими экспертами были определены ключевые факторы успеха ООО «Оконниковъ» (табл. 2.1.8).

Таким образом, ООО «Оконниковъ» является лидером в производстве пластиковых окон в Белгородской области.

**Таблица 2.1.8 - Ключевые факторы успеха ООО «Оконниковъ»**

КФУ, зависящие от технологии:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность инноваций в производственном процессе</li> <li>• степень овладения существующими технологиями</li> </ul>
КФУ, относящиеся к производству:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте и др.)</li> <li>• выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке</li> <li>• доступ к квалифицированным трудовым ресурсам</li> <li>• возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров</li> </ul>
КФУ, относящиеся к реализации продукции:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широкая сеть оптовых дистрибьютеров/дилеров</li> <li>• широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли</li> <li>• низкие расходы по реализации</li> <li>• скорая доставка</li> </ul>
КФУ, относящиеся к маркетингу:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая квалификация сотрудников отдела реализации</li> <li>• доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции</li> <li>• разнообразие моделей/видов продукции</li> <li>• искусство продаж</li> <li>• привлекательный дизайн</li> <li>• гарантии для покупателей</li> </ul>
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• компетентность в области дизайна</li> <li>• степень овладения (знание) определенной технологией</li> <li>• способность (умение) создавать эффективную рекламу</li> <li>• способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство</li> </ul>
КФУ, связанные с организационными возможностями:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень информационных систем</li> <li>• способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок)</li> <li>• большой опыт и ноу-хау в области менеджмента</li> </ul>
Прочие КФУ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей</li> <li>• общие низкие затраты (не только производственные)</li> <li>• выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли)</li> <li>• приятные в общении, доброжелательные служащие</li> <li>• доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях)</li> </ul>



Продукция ООО «Оконниковъ» соответствует всем маркетинговым, качественным показателям: внешний вид, теплоизоляция, звукоизоляция. Однако в настоящее время производство и технологии меняются, что заставляет ООО «Оконниковъ» разрабатывать и внедрять новые технологии, в частности изготовление светопрозрачных конструкций из ПВХ.

Далее нами будет предложена новая стратегии повышения конкурентоспособности – изготовление новых продуктов ООО «Оконниковъ».

## 2.2 Разработка стратегии конкурентоспособности ООО «Оконниковъ»

Исходя из анализа проблем, выявленных во втором главе выпускной квалификационной работы для совершенствования и развития ООО «Оконниковъ» необходимо внедрить в реализацию стратегию расширения рынка (табл.2.2.1).

Цель данной стратегии для ООО «Оконниковъ» - увеличение товарного ассортимента за счет приобретения нового технологического оборудования.

**Таблица 2.2.1 – Мероприятия по разработке стратегии расширения рынка**

Наименование проблемного поля	Последствия	Способ решения проблемы	Выбор стратегии повышения конкурентоспособности
Устаревшие технологии производства окон	Падения спроса на продукцию и как следствие уменьшение выручки от продажи	Внедрить новые технологии производства окон	стратегия расширения рынка
Слабый ассортимент предлагаемых услуг (отсутствие новинок)	Падение спроса	Внедрить новый вид оконной продукции	стратегия расширения рынка

Из данных таблицы 2.2.1 следует, что в ООО «Оконниковъ» существуют следующие проблемные аспекты:

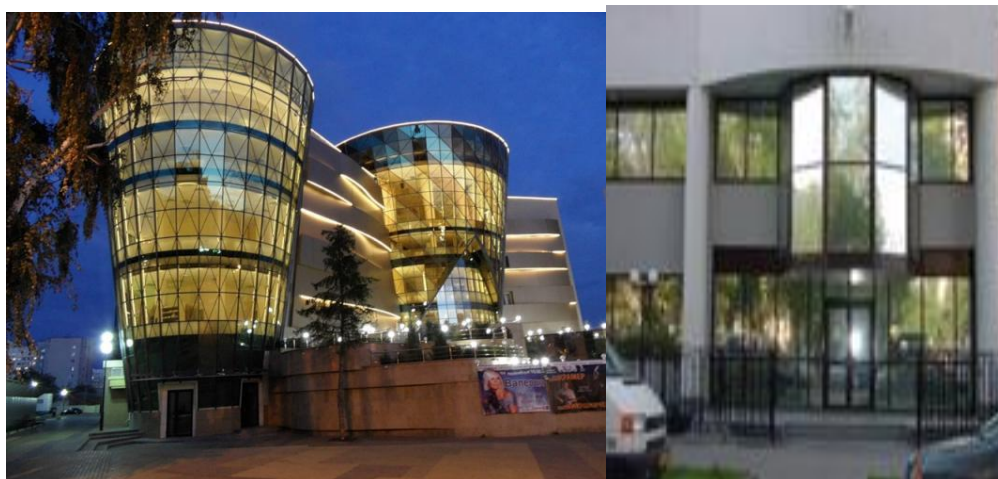
- устаревшие технологии производства окон;
- слабый ассортимент предлагаемых услуг.

Решение о реконструкции технологической линии по изготовлению светопрозрачных конструкций из ПВХ было обусловлено растущим спросом Белгородских потребителей. По нашему мнению, указанная стратегия позволит ООО «Оконниковъ» повысить конкурентоспособность на Белгородском рынке производства окон.

Высококвалифицированным специалистам ООО «Оконниковъ», совместно с техническими специалистами завода-производителя необходимо реконструировать современную технологическую линию по производству стеклопакетов для производства высококачественного стеклопакета различного назначения.

Нами предлагаются, светопрозрачные конструкции - стеклянные конструкции, алюминиевые окна, алюминиевые двери, витражи, входные группы, зимние сады, зенитные фонари, козырьки и навесы, внутреннее остекление, цельностеклянные перегородки, офисные перегородки, душевые перегородки, стеклянные полы, стеклянные лестницы, ограждения лестниц.

Примеры образцов светопрозрачных конструкций представлены на рис. 2.2.1. В Белгородской области указанный вид продукции используется сравнительно недавно. Примерами работ может послужить здание белгородской Филармонии, здание фонда социального страхования.



**Рисунок 2.2.1 - Светопрозрачные конструкции**

Далее необходимо определиться с выбором поставщика оборудования. В настоящее время существует три крупных предприятий, специализирующихся на производстве указанной продукции: ООО «Беккер-Систем» (Белоруссия); ООО «Иматек-Эско» (Украина); ООО «Челябинский оконный завод» (Россия). Сравнительный анализ поставщиков представлен в таблице 2.2.2.

**Таблица 2.2.2 – Анализ поставщиков по наладке и реконструкции технологической линии по изготовлению светопрозрачных конструкций из ПВХ**

Показатели	ООО «Беккер-Систем»	ООО «Иматек-Эско»	ООО «Челябинский оконный завод»
Местонахождение	Республика Беларусь, 246015, г.Гомель, ул. Лепешинского, 7	03142, Украина, г.Киев, ул.Ак.Крымского 4а	454010, Российская Федерация, г. Челябинск, ш Копейское 54.
Условия договора	В стоимость работ входит наладка и реконструкция линии, обучение специалистов на оборудование.	В стоимость работ входит наладка	В стоимость работ входит только реконструкция линии. Проезд специалистов и обучения работников на новой линии в стоимость не входит
Срок выполнения работ	3 месяца	1 месяц	3 месяца
Сырье, материалы и используемое	Импортное оборудование (Германия)	Импортное оборудование (Украина и Польша)	Отечественное оборудование

оборудование			
Срок гарантии	15 лет	3 года	1 год
Условия доставки	Включена в стоимость работ	Не включена в стоимость работ	Не включена в стоимость работ
Наличие дополнительных расходов	Расходы на таможенное декларирование товаров	Расходы на таможенное декларирование, таможенная пошлина; проезд специалистов	Расходы на проезд специалистов; на обучение персонала
Стоимость оборудования с учетом всех расходов, руб.	5 201 000	3 100 440	4 850 100

Таким образом, из данных таблицы 2.2.2 следует, что наиболее выгодный поставщик является белорусское предприятие ООО «Беккер-Систем», так как, стоимость оборудования по сравнению с аналогичными, невысокая. В данную группу затрат входят, помимо установки и реконструкции оборудования, расходы на проезд специалистов, обучение сотрудников ООО «Оконниковъ», а также таможенное оформление. Учитывая сложную политическую обстановку на Украине, предприятие ООО «Иматек-Эско» не сможет в полной мере удовлетворить потребности ООО «Оконниковъ», так, например, скорая доставка оборудования.

Предприятие ООО «Челябинский оконный завод» значительно уступает конкурентами по таким критериям как «характер услуг», «срок гарантии» и прочее.

Предприятие «Беккер-Систем» предлагает 17 летний опыт в производстве профилей из ПВХ системы «BECKER» и изготовления светопрозрачных конструкций на их основе.

Система профилей «BECKER» изготавливается только из сырья, импортируемого из Германии (Vinnolit). Рациональное распределение толщины стенок, оптимальная конструкция, и качество применяемого сырья позволили СП «Беккер-Систем» ООО единственным в Республике Беларусь получить сертификат соответствия системы профилей «BECKER» стандарту качества RAL (самый строгий промышленный стандарт Европы). Конструктивные особенности системы: двойная уплотнительная система

притвора, толщина внешних стенок основного профиля 3.00 мм, трехкамерное исполнение, монтажная ширина профиля – 62 мм., толщина стекла 4 мм., используемая противовзломная фурнитура Roto NT (Германия) позволяет изготавливать изделия с максимальной защитой от взлома.

СП «Беккер-Систем» ООО производит оконный профиль системы BECKER, окна, двери, витражи из ПВХ дерева и алюминия.

Изделия сертифицированы в Республике Беларусь, Российской Федерации и Германии. На предприятии есть собственная аттестованная испытательная лаборатория, которая проводит испытания продукции на соответствие стандартов Беларуси, России и Германии. Гарантийный срок на изделия составляет – 15 лет.

Преимущества реконструкции технологической линии по изготовлению светопрозрачных конструкций из ПВХ в ООО «Оконниковъ»:

- создание оконной 5-ти камерной системы шириной 70 мм. Обладает повышенной тепло- и звукоизоляцией, совершенной геометрией. Окна из профиля ПВХ сочетают функциональность, удобство и абсолютную безопасность;
- повышенная теплоизоляция (на 18% выше 3-камерных профильных систем);
- повышенная звукоизоляция окна (ок. 45 дБ со специальным стеклопакетом 36 мм);
- меньший размер «в свету» (более светлые окна по сравнению с аналогами);
- лучшие возможности для установки противовзломной фурнитуры;
- экологичный состав пластика (рецептура greenline).

Реконструированная линия производства окон позволит предприятию ООО «Оконниковъ»:

- производить расчет конструкции с использованием немецкой программы «Клаес»;

– осуществлять раскрой профиля в распиловочном центре и наклеивание штрихкода с необходимой информацией для дальнейшей стадии обработки;

– производить раскрой армирующего профиля на ленто-отрезном станке;

– проводить автоматическое армирование заготовки, высверливание технологических отверстий;

– осуществлять автоматическую сварку изделия, обработка сварных швов в пункте сварки-зачистки;

– позволит устанавливать фурнитуры, навешивание створки, остекление, первичную регулировку.

Стоимость полного комплекса услуги по реконструкции для ООО «Оконниковъ» составит 5 201 000 рублей.

Окна ООО «Оконниковъ» после реконструкции будут обладать следующими свойствами:

- монтажная ширина - 58 мм;
- максимальная толщина стеклопакета - 34 (50\*) мм;
- количество камер - 3 рама / 3 створка / 3 импост;
- возможность комбинации с «широкой рамой»;
- морозостойкость - до -60°C;
- максимальный размер створки окна - 150 см х 150 см;
- максимальный размер створки балконные двери - 90 см х 235 см;
- удаление фурнитурного паза - 9 мм;
- долговечность (условных лет) - более 40 лет;
- экологичность greenline.

Таким образом, мы пришли к выводу, что в ООО «Оконниковъ» возникла необходимость реконструкции технологической линии по изготовлению светопрозрачных конструкций из ПВХ. Наиболее приемлемым вариантом новшества станет – привлечение высококвалифицированных

специалистов ООО «Беккер-Систем», специализирующихся на реконструкции производства.

### 2.3 Оценка эффективности предполагаемых мероприятий

Для определения эффективности проекта реконструкции технологической линии по изготовлению светопрозрачных конструкций из ПВХ проведём оценку инвестиционных, постоянных и переменных затрат ООО «Оконниковъ».

Инвестиционные затраты. В 2017 году планируется реконструировать линию производства общей стоимостью - 5 201 000 рублей, включая его транспортировку, обучение персонала навыкам работы на новом оборудовании; декларирование товара.

Постоянные расходы предприятия представлены в таблице 2.3.1.

**Таблица 2.3.1 - Постоянные расходы предприятия в месяц**

Название расходов	Сумма расходов, руб.
Заработная плата (15 чел.)	225 000
Амортизация	173366
Итого постоянных затрат в месяц	398366

Общая сумма постоянных расходов в год составит 4780392 рубля.

Расчет амортизации представлен в таблице 2.3.2. Срок полезного использования – 60 месяцев. Стоимость оборудования - 5 201 000 рублей.

**Таблица 2.3.2 – Расчет амортизации оборудования**

№ месяца	Остаточная стоимость, линейный метод	Норма амортизации, линейный метод	Остаточная стоимость, нелинейный метод	Норма амортизации, нелинейный метод
1	5201000	86683.3333	5201000	173366.6667
2	5114316.6667	86683.3333	5027633.3333	167587.7778
3	5027633.3333	86683.3333	4860045.5556	162001.5185
4	4940950.0000	86683.3333	4698044.0370	156601.4679
5	4854266.6667	86683.3333	4541442.5691	151381.4190
6	4767583.3333	86683.3333	4390061.1502	146335.3717
7	4680900.0000	86683.3333	4243725.7785	141457.5259
8	4594216.6667	86683.3333	4102268.2525	136742.2751
9	4507533.3333	86683.3333	3965525.9775	132184.1992

10	4420850.0000	86683.3333	3833341.7782	127778.0593
11	4334166.6667	86683.3333	3705563.7189	123518.7906
12	4247483.3333	86683.3333	3582044.9283	119401.4976
13	4160800.0000	86683.3333	3462643.4307	115421.4477
14	4074116.6667	86683.3333	3347221.9830	111574.0661
15	3987433.3333	86683.3333	3235647.9169	107854.9306
16	3900750.0000	86683.3333	3127792.9863	104259.7662
17	3814066.6667	86683.3333	3023533.2201	100784.4407
18	3727383.3333	86683.3333	2922748.7795	97424.9593
19	3640700.0000	86683.3333	2825323.8201	94177.4607
20	3554016.6667	86683.3333	2731146.3595	91038.2120
21	3467333.3333	86683.3333	2640108.1475	88003.6049
22	3380650.0000	86683.3333	2552104.5426	85070.1514
23	3293966.6667	86683.3333	2467034.3912	82234.4797
24	3207283.3333	86683.3333	2384799.9114	79493.3304
25	3120600.0000	86683.3333	2305306.5811	76843.5527
26	3033916.6667	86683.3333	2228463.0284	74282.1009
27	2947233.3333	86683.3333	2154180.9274	71806.0309
28	2860550.0000	86683.3333	2082374.8965	69412.4966
29	2773866.6667	86683.3333	2012962.4000	67098.7467
30	2687183.3333	86683.3333	1945863.6533	64862.1218
31	2600500.0000	86683.3333	1881001.5315	62700.0511
32	2513816.6667	86683.3333	1818301.4805	60610.0493
33	2427133.3333	86683.3333	1757691.4311	58589.7144
34	2340450	86683.3333	1699101.7167	56636.7239
35	2253766.6667	86683.3333	1642464.9929	54748.8331
36	2167083.3333	86683.3333	1587716.1598	52923.8720
37	2080400.0000	86683.3333	1534792.2878	51159.7429
38	1993716.6667	86683.3333	1483632.5448	49454.4182
39	1907033.3333	86683.3333	1434178.1267	47805.9376
40	1820350	86683.3333	1386372.1891	46212.4063
41	1733666.6667	86683.3333	1340159.7828	44671.9928
42	1646983.3333	86683.3333	1295487.7901	43182.9263
43	1560300.0000	86683.3333	1252304.8637	41743.4955
44	1473616.6667	86683.3333	1210561.3683	40352.0456
45	1386933.3333	86683.3333	1170209.3227	39006.9774
46	1300250.0000	86683.3333	1131202.3452	37706.7448
47	1213566.6667	86683.3333	1093495.6004	36449.8533
48	1126883.3333	86683.3333	1057045.7470	35234.8582



49	1040200.0000	86683.3333	1021810.8888	85150.9074
50	953516.6667	86683.3333	936659.9814	85150.9074
51	866833.3333	86683.3333	851509.0740	85150.9074
52	780150.0000	86683.3333	766358.1666	85150.9074
53	693466.6667	86683.3333	681207.2592	85150.9074
54	606783.3333	86683.3333	596056.3518	85150.9074
55	520100.0000	86683.3333	510905.4444	85150.9074
56	433416.6667	86683.3333	425754.5370	85150.9074
57	346733.3333	86683.3333	340603.6296	85150.9074
58	260050.0000	86683.3333	255452.7222	85150.9074
59	173366.6667	86683.3333	170301.8148	85150.9074
60	86683.3333	86683.3333	85150.9074	85150.9074

В среднем, заработная плата на одного сотрудника без премий составляет 15 000 рублей. Таким образом, в месяц на 15 человек необходимо 225 000 рублей.

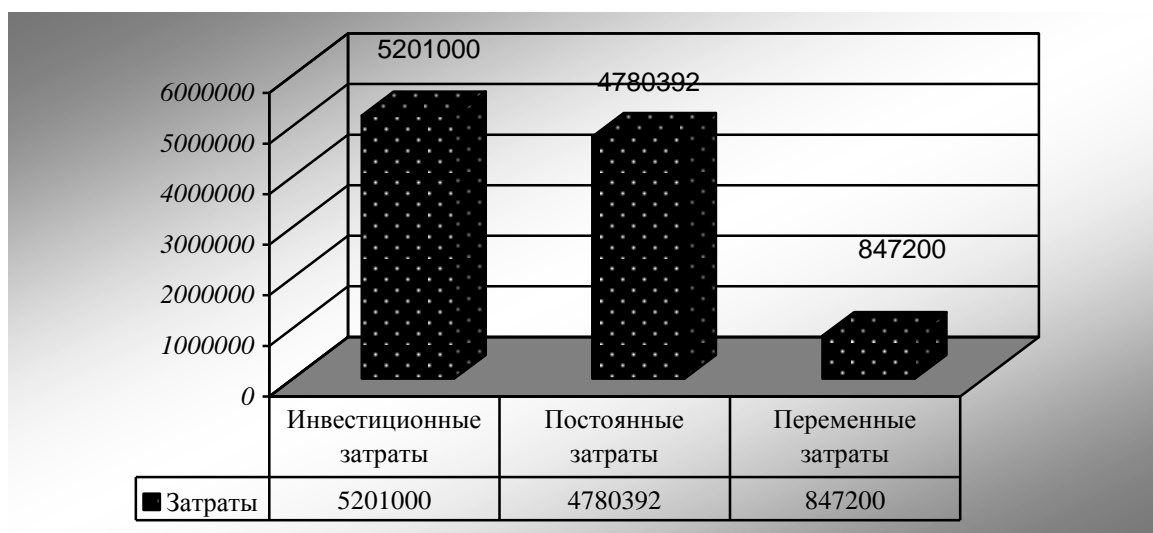
На основании рассмотренных первоначальных инвестиций и определенных постоянных затрат, далее необходимо рассмотреть переменные затраты (таблица 2.3.3).

**Таблица 2.3.3 - Переменные расходы ООО «Оконниковъ» в месяц**

Название расходов	Сумма расходов, руб.
Коммунальные расходы	55 600
Прочие затраты	15 000
Итого переменных затрат в месяц:	70 600

Переменные затраты в год составляют 847 200 рублей.

Динамику инвестиционных, постоянных и переменных затрат можно пронаблюдать на рисунке 2.3.1.



**Рисунок 2.3.1 - Динамика всех затрат ООО «Оконников»**

Таким образом, реконструкции технологической линии по изготовлению светопрозрачных конструкций из ПВХ является приемлемым вариантом для совершенствования производства в ООО «Оконников» и повышения конкурентоспособности.

Данный инвестиционный проект даст возможность предприятию занять выгодное место на рынке, быть продолжительное время конкурентоспособным, приведет экономические показатели организации на высокий уровень.

Далее необходимо рассмотреть данные для анализа эффективности капитальных вложений (таблица 2.3.4).

Производительность ООО «Оконников» составляет в среднем 300 окон в месяц, таким образом, количество произведенных окон в год составляет 3600 штук.

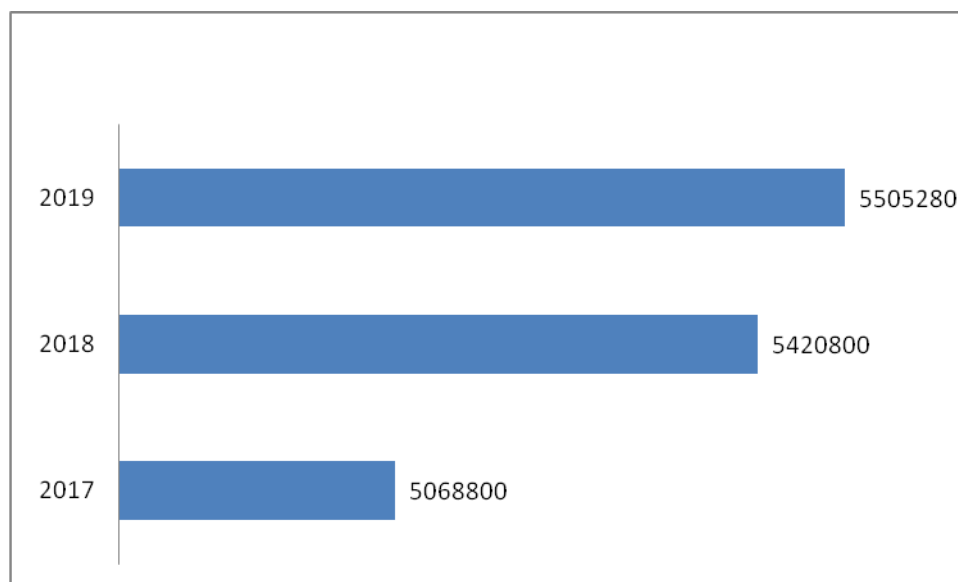
Стоимость одного окна с учетом его себестоимости, установки и чистой прибыли составляет 7000 рублей. Таким образом, объем реализации окон в год составит 25 200 000 рублей. Себестоимость одного окна составляет – 5240 рублей, таким образом, себестоимость 3600 окон составляет 18 864 000 рублей.

Согласно статье 284 Налогового кодекса Российской Федерации, налоговая ставка на прибыль составляет 20 %.

**Таблица 2.3.4 - Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту**

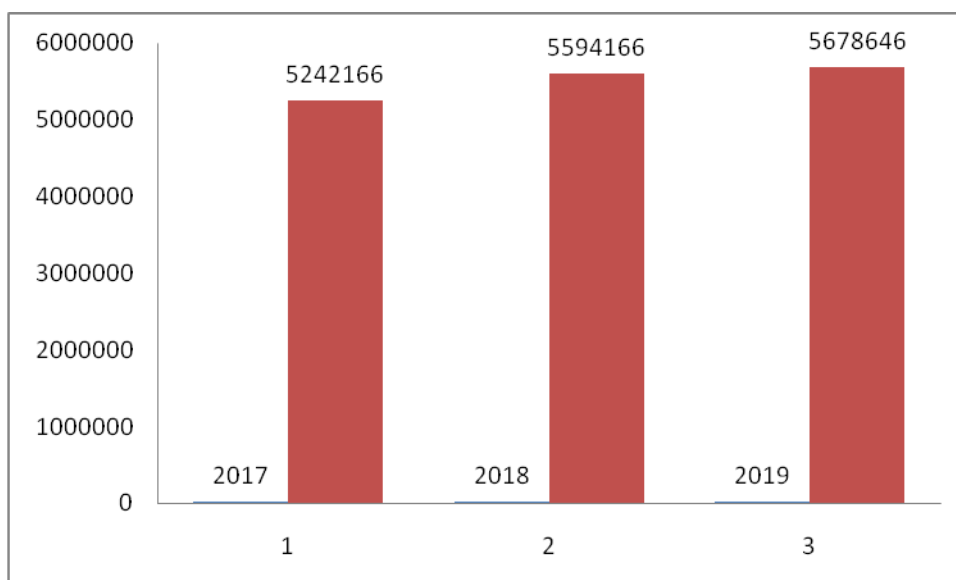
Показатели	2017 год	2018 год	2019 год
Производительность в год, ед.	3600	3850	3910
Объем реализации услуг, руб.	25200000	26950000	27370000
Переменные расходы на производство продукции руб.	847200	863100	870400
Постоянные затраты на производство за год (без учета амортизации), руб.	4780392	4780900	4790110
Амортизация, руб.	173366	173366	173366
Проектная дисконтная ставка, %	20	20	20
Себестоимость продукции, руб.	18 864 000	20174000	20488400
Прибыль до налогообложения, руб.	6336000	6776000	6881600
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20
Чистая прибыль, руб.	5068800	5420800	5505280
Чистые денежные потоки, руб.	5242166	5594166	5678646

На рисунке 2.3.2 представлена динамика чистой прибыли.



**Рисунок 2.3.2 - Динамика чистой прибыли ООО «Оконниковъ»**

На рисунке 2.3.3 представлена динамика чистого денежного потока.



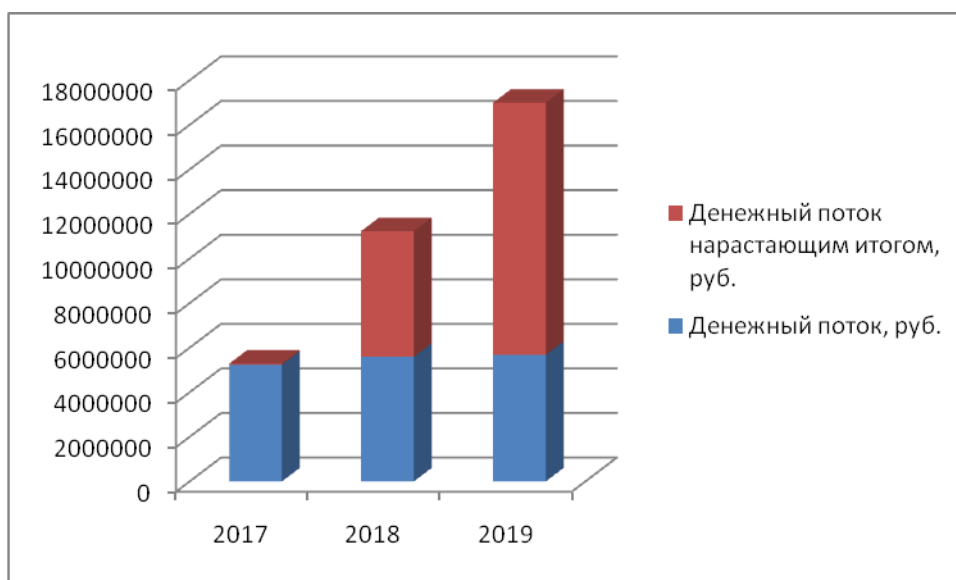
**Рисунок 2.3.3 - Динамика чистого денежного потока ООО «Оконников»**

Используя исходные данные, необходимо оценить эффективность капитальных вложений в мероприятия по развитию производства (таблица 2.3.5).

**Таблица 2.3.5 - Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя NPV**

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Начальные инвестиционные затраты, руб.	-5201000	-	-
Денежный поток, руб.	5242166	5594166	5678646
Денежный поток нарастающим итогом, руб.	41166	5635332	11313978
Дисконтный множитель при ставке 20 %	0,8333	0,6944	0,5787
Дисконтированный денежный поток, руб.	4368296	3884588	3286232
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, руб.	-832704	3051884	6338116

Динамика изменения денежного потока и денежного потока нарастающим итогом представлена на рисунке 2.3.4.



**Рисунок 2.3.4 - Динамика изменения денежного потока и денежного потока нарастающим итогом**

Динамика изменения дисконтированного денежного потока и дисконтированного денежного потока нарастающим итогом представлена на рисунке 2.3.5.



**Рисунок 2.3.5 - Динамика изменения дисконтированного денежного потока и дисконтированного денежного потока нарастающим итогом**

Анализ таблицы показывает, что предприятием может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков в размере 3051884 руб.

Индекс рентабельности  $PI = 3051884 / 5201000 = 0,58$ . Следовательно, 58 копеек приходится на 1 рубль инвестиции, т.е. проект следует принять. Следовательно, фирма может вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

При анализе эффективности капитальных вложений необходимо определить срок окупаемости инвестиций. Этот метод является одним из самых простых и широко распространенных в мировой учетно-аналитической практике. Он не предполагает временной упорядоченности денежных поступлений. Алгоритм расчета срока окупаемости (PP) зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции. Из данной таблицы видно, что срок окупаемости проекта один год.

Срок окупаемости проекта – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта. Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого чистый доход становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

Расчет срока окупаемости проекта представлен в таблице 3.2.6.

**Таблица 2.3.6 - Расчет срока окупаемости проекта**

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год
Чистые денежные потоки, руб.	-5 201 000	5242166	5594166	5678646
Чистый денежный поток нарастающим итогом	-5 201 000	41166	5635332	11313978

Таким образом, проект окупается уже на втором году. Рассчитаем точный срок окупаемости инвестиционного проекта. Для этого используем формулу.

$$T_{ок} = ((k - 1) + \left(\frac{|ЧД_{k-1}|}{(ЧД_k - ЧД_{k-1})}\right)) * l \quad (2)$$

где  $T_{ок}$  – срок окупаемости проекта, дни;

$k$  – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

$l$  – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель  $k$  (365 дней).

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (\frac{5635332}{5635332 + 11313978})) * 365 = 121(\text{дней})$$

или 4 месяца.

б) Дисконтированный срок окупаемости проекта – сроком окупаемости проекта с учётом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта с учётом дисконтирования.

Рассчитаем уточненный срок окупаемости проекта.

Для расчета используем формулу.

$$T_{ок} = ((k - 1) + (\frac{|ЧДД_{k-1}|}{ЧДД_k - ЧДД_{k-1}})) * l \quad (3)$$

где  $T_{ок}$  – срок окупаемости проекта, дни;  $k$  – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

$l$  – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель  $k$  (365 дней).

Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта представлен в таблице 2.3.7.

**Таблица 2.3.7 - Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта**

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год
Дисконтированный денежный поток, руб.	-5 201 000	4368296	3884588	3286232
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, руб.	-5 201 000	-832704	3051884	6338116

Рассчитаем точный срок окупаемости инвестиционного проекта. Для этого используем формулу.

$$T_{ок} = ((k - 1) + (\frac{|ЧД_{k-1}|}{(ЧД_k - ЧД_{k-1})})) * l \quad (4)$$

где  $T_{ок}$  – срок окупаемости проекта, дни;

$k$  – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

$l$  – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель  $k$  (365 дней).

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (\frac{3051884}{(3051884 - 6338116)})) * 365 = 339(\text{дней}). \text{ Или } 11 \text{ месяцев.}$$

Таким образом, реконструкция линии производства является приемлемым вариантом для совершенствования производства в ООО «Оконниковъ».

По финансовому характеру проект будет обладать следующими преимуществами:

- представлять собой новейшую разработку в сфере выпуска пластиковых окон;
- полностью автоматизированный процесс;
- быстрая окупаемость проекта;
- отсутствие потребности в трудоемких фундаментных работах.

Данный инвестиционный проект даст возможность предприятию занять выгодное место на рынке, быть продолжительное время конкурентоспособным, приведет экономические показатели организации на высокий уровень. Точный срок окупаемости инвестиционного проекта составит 4 месяца.



## Заключение

Конкурентоспособность – свойство объекта, отражающее степень удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Движущие силы конкуренции – это факторы, вызывающие значительные изменения в деятельности предприятия: развитие интернет– и электронной коммерции; изменения долгосрочных экономических тенденции предприятия – важный фактор; внедрение новых товаров; развитие технологий; маркетинговые инновации и др.

Выделяют следующие конкурентные стратегии: стратегию постоянного наступления; стратегию обороны и укрепления; стратегию конкурентного давления на последователей лидера и др.

Процедура разработки и реализации конкурентной стратегии состоит из следующих этапов: постановка технического задания; осуществление мониторинговых процедур; отбор и обработка мониторинговых данных, формирование массива мониторинговой информации для целей анализа; формирование массива данных для разработки конкурентной стратегии; планирование и реализация мероприятий в части формирования и актуализации конкурентного потенциала предприятия; актуализация информации о состоянии конкурентного потенциала предприятия; планирование мероприятий в части конкурентной борьбы; реализация мероприятий конкурентной борьбы; контроль результативности и экономической эффективности мероприятий.

Предметом нашего исследования стало общество с ограниченной ответственностью «Оконниковъ». Основные направления деятельности ООО «Оконниковъ» являются: розничная и оптовая торговля пластиковыми окнами металлическими и межкомнатными дверями; производство пластиковых окон межкомнатных и металлических дверей; розничная и оптовая торговля комплектующими к пластиковым окнам и дверям и др.

Анализ финансово–хозяйственной деятельности ООО «Оконниковъ» за 2014–2016 гг. был представлен оценкой показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценкой рентабельности. По экономическим показателям деятельности предприятия прослеживается устойчивое финансовое развитие организации в 2014-2016 гг.

Основной деятельностью производственной компании ООО «Оконниковъ» является изготовление и монтаж светопрозрачных конструкций из ПВХ.

В настоящее время основной продукцией компании ООО «Оконниковъ» являются окна и двери из поливинилхлоридных профилей производства известных германских фирм RENAU и KBE с фурнитурой ROTO FRANK.

ООО «Оконниковъ» является лидером в производстве пластиковых окон в Белгородской области. Продукция ООО «Оконниковъ» соответствует всем маркетинговым, качественным показателям: внешний вид, теплоизоляция, звукоизоляция. Однако в настоящее время производство и технологии меняются, что заставляет ООО «Оконниковъ» разрабатывать и внедрять новые технологии, в частности изготовление светопрозрачных конструкций из ПВХ.

ООО «Оконниковъ» возникла необходимость реконструкции технологической линии по изготовлению светопрозрачных конструкций из ПВХ. Наиболее приемлемым вариантом новшества станет – привлечение высококвалифицированных специалистов ООО «Беккер-Систем», специализирующихся на реконструкции производства.

По финансовому характеру проект будет обладать следующими преимуществами: представлять собой новейшую разработку в сфере выпуска пластиковых окон; полностью автоматизированный процесс; быстрая окупаемость проекта; отсутствие потребности в трудоемких фундаментных работах.

Инвестиционные затраты предприятия составят 5 201 000 рублей. Однако данный инвестиционный проект даст возможность предприятию занять выгодное место на рынке, быть продолжительное время конкурентоспособным, приведет экономические показатели организации на высокий уровень. Точный срок окупаемости инвестиционного проекта составит 4 месяца.

## Список литературы

1. Устав ООО «Оконниковъ».
2. Бухгалтерская отчетность ООО «Оконниковъ».
3. Абалаков, А.Д. Факторы конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.Д.Абалаков, Н.С.Панкеева // Экономика организации. – 2013. – № 3. – С.111-117.
4. Александрова, А.Ю. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / А.Ю. Александрова // Вестник московского университета. Сер.6. Экономика. – 2012. – № 5. – С.43-62.
5. Александрова, Е.Н. Актуальные вопросы исследования конкурентоспособности [Текст] / Е.Н.Александрова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 33. – С.62-69.
6. Амирханов, М.М. Оценка конкурентоспособности: программа развития [Текст] / М.М. Амирханов // Инновации. – 2012. – № 5. – С.22–25.
7. Астапов, К.Л. Повышение конкурентоспособности российского предприятия [Текст] / К.Л. Астапов // Финансы. – 2013. – № 9. – С. 57 - 61.
8. Белковский, А.Н. Конкурентные стратегии в России (точка зрения Майкла Портера) [Текст] / А.Н. Белковский // Экономика. – 2012. – №5. – С. 13 – 15.
9. Булаев, С. Анализ стратегий деятельности сельскохозяйственных предприятий [Текст] / С. Булаев // Экономика предприятий. – 2013. – № 2.– С. 38 – 48.
- 10.Бурутин, А.Г. Проблемы теории и практики государственного стратегического планирования на российских предприятиях: концептуальное видение [Текст]А.Г. Бурутин // Государственная власть и местное самоуправление. –2013. – № 4. – С. 3 – 6.
11. Виноградова, М.В. Маркетинг предприятия: система показателей развития [Текст] / М.В. Виноградова // Проблемы теории и практики управления – 2012. – № 1. – С.74-79.

12. Виноградова, М.В. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст] / М.В. Виноградова // Микроэкономика. – 2012. – № 6. – С.121–127.
13. Волкова, С.М. Как выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] / С.М. Волкова // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2013. – № 4. – С. 60 - 78.
14. Волкова, Е.Г. Конкурентоспособность: методика расчета и оценка уровня показателя [Текст] / Е.Г. Волкова // Финансы. – 2013. – № 9. – С. 76 – 78.
15. Глинский, В.В. Оценка конкурентоспособности отрасли [Текст] / В.В. Глинский // Вопросы статистики. – 2012. – № 1. – С.48-52.
16. Гонтарев, Н. Потенциал предприятия [Текст] / Н. Гонтарев // Общество и экономика. – 2012. – № 8. – С.247-255.
17. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия) [Текст] /В.Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2012.- 416 с.
18. Журавлева, В.Л. Специфика анализа конкурентоспособности [Текст] / В.Л. Журавлева // Экономика. – 2013. – № 3. – С. 28-32
19. Зайцева, Н.А. Менеджмент [Текст] / Н.А. Зайцева. — 2-е изд., доп. — М.: Форум, 2012. — 368 с.
20. Зворыкина, Т.А. Модель оценки конкурентоспособности [Текст] / Т.А. Зворыкина // Стандарты и качество. – 2012. – № 3. – С.68-73.
21. Караневский, П.И. Экономика организации [Текст] / П.И. Караневский. – М.: Нолидж, 2011. – 252 с.
22. Кобак, О.С. Методика оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / О.С. Кобак // Финанс. – 2012. – № 27. – С.75-77.
23. Корчагин, Е.П. Конкурентоспособность: понятие и содержание [Текст] / Е.П. Корчагин // Менеджмент в России и зарубежом. – 2012. – № 9. – С.33-39.
24. Кузнецов, Г.С. Элементы информационно-аналитической базы

разработки и продвижения услуг предприятия [Текст] / Г.С. Кузнецов // Микроэкономика. – 2011. – № 4. – С.58-62.

25. Латыпова, Э.Н. Значение конкурентоспособности финансового направления для формирования продукта и ее оценочные показатели [Текст] / Э.Н. Латыпова // Микроэкономика. – 2011. – № 4. – С.96-100.

26. Макарова, Л.Г. Методология повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] /Л.Г. Макарова// Лизинг. – 2012. – № 2. – С. 53 – 58.

27. Матюхина, Ю.А. Менеджмент [Текст] / Ю.А. Матюхина. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. — 224 с

28. Овчаров, А.К. Конкурентоспособность строительных предприятий: тенденции и риски [Текст] / А.К. Овчаров // Вопросы экономики. – 2012. – № 1. – С.108-119.

29. Полухина, А. Конкурентоспособность: современная концепция управления [Текст] / А.Полухина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С.79-85.

30. Рукусуева, И. Особенности применения маркетинга в бизнесе [Текст] / И.Рукусуева // Маркетинг. – 2012. – № 4. – С.67-72.

31.Савина, Н.В. Менеджмент [Текст] / Н.В. Савина. – М, 2011. – 354 с.

32.Сарафанова, Е.В. Маркетинг [Текст] / Е.В. Сарафанова. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. — 240 с.

33.Симонова, М.А. Влияние конкурентоспособности и качества рабочей силы на эффективность работы организации [Текст] / М. Симонова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 8. – С. 119 – 124.

34.Смирнов, И.Е. В интересах повышения конкурентоспособности [Текст] / И.Е. Смирнов // Управление в кредитной организации. – 2012. – № 2. – С. 20-22.

35. Тарасова, Т.М. Понятие повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Т.М. Тарасова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 29. – С. 19 - 28.
36. Тарбеева, Е.М. Оцениваем рентабельность финансово-хозяйственной деятельности компании [Текст] / Е.М. Тарбеева // Главбух. – 2011. – №2. – С. 68-71.
37. Татаровская, Т.Е. Аспекты повышения конкурентоспособности [Текст] / Т.Е. Татаровская // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 39. С. 18 – 26.
38. Трещевский, Ю.И. Методология и методика экономического анализа конкурентоспособности предприятия [Текст] / Ю.И. Трещевский // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 18. – С. 8-12.
39. Толпегина, О.А. Анализ прибыли: теория и практика исследования [Текст] / О.А. Толпегина // Экономический анализ. – 2014. – №2. – С. 35-44.
40. Ульянов, И.С. Рентабельность продукции и процентные ставки [Текст] / И.С. Ульянов // Вопросы статистики. – 2011. – №12. – С. 27 - 31.
41. Чернов, В.А. Анализ финансового состояния организации [Текст] / В.А. Чернов // Аудит и финансовый анализ. – 2014.– № 2. – С. 35-47.
42. Черныш, М. Ф. Факторы конкурентоспособности [Текст] / М.Ф. Черныш // Управленческое консультирование. – 2013. – № 1. – С. 157-170.
43. Чиркова, А.Н. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий [Текст] / А. Н. Чиркова // Молодой ученый. — 2013. – №7. – С. 260-263.
44. Шапкин, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Шапкина. – М.: Издательство Юрайт. –2012. – 690 с.
45. Шишмарев, Е.М. Прогнозирование прибыли [Текст] / Е. М. Шишмарев // Экономический анализ. – 2013. – №4. – С. 34–37.

46. Шарков, Ф.И. Разработка и технологии производства рекламного продукта [Текст] / Ф.И. Шарков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 340.

47. Щепетова, Д.Е. Внутренний аудит и конкурентоспособность предприятия [Текст] / Д.Е. Щепетова // Аудиторские ведомости. – 2013. – № 7. – С. 20 - 27.

48. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Питер 2009. – 368 с.

49. Фролова, Н.В. Рыночная оценка уровня конкурентоспособности промышленной организации на основе многофакторной модели [Текст] / Н.В. Фролова // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 20. – С. 4–9.

50. <http://www.gks.ru/>



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Анкета

Уважаемые Господа!

Вашему вниманию предлагается ответить на вопросы анкеты. Ваши ответы на вопросы анкеты помогут нам с надлежащей эффективностью оценить конкурентное положение ООО «Оконниковъ» в рынке производства пластиковых окон в г. Белгороде.

1. Назовите (не менее трех) крупных организаций, занимающихся установкой пластиковых окон в г. Белгороде.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

2. Перечислите виды и характер услуг, оказываемые предприятиями (вопрос 1 настоящей Анкеты).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

3. Назовите приблизительную стоимость услуг по установке пластиковых окон в г. Белгороде \_\_\_\_\_.

4. Как долго указанные предприятия осуществляют установку окон?

\_\_\_\_\_.

5. Знаете ли вы о существующих системах скидок, бонусов вышеуказанных предприятий? \_\_\_\_\_

6. На ваш взгляд, какой процент рынка занимают данные предприятия? \_\_\_\_\_

Спасибо за участие!!

## Организационная структура ООО «Оконниковъ»

