

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«Гуд Вин»

Исполнитель студент группы 372 сб	_____	И.С. Акимов
Руководитель доцент, канд. экон. наук	_____	А.В. Васильева
Консультант по экономической части доцент, канд. экон. наук	_____	А.В. Васильева
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
«___» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 372сб Акимова Игоря Сергеевича

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»

(утверждено приказом от 01.02.2017 г. № 200-уч)

2. Срок сдачи студентом законченного проекта: _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: устав ООО «Гуд Вин», бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Гуд Вин»

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия.

2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Гуд Вин»

3 Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)
Приложение А Выявление наиболее предпочтительного состояния товара;
Приложение Б Бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Гуд Вин»

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов):

Консультант по экономической части – Васильева Анжелика Валерьевна

7. Дата выдачи задания: _____

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна,
доцент, кандидат экономических наук

(фамилия, имя, отчество, должность, учёная степень, учёное звание)

Задание принял к исполнению (дата): _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 114 с., 37 таблиц, 22 рисунка, 52 источника, 2 приложения.

КОНКУРЕНЦИЯ, УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ, ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МЕТОДИКА АНАЛИЗА,
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА,
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ,
АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ.

В работе рассматривается конкурентоспособность предприятия по производству металлопластиковых окон. В первой части работы рассматриваются теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия. Для этого рассматривается понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия. Исследуются методики определения конкурентоспособности предприятия, изучаются мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий, реализующих металлопластиковые окна.

Проводится анализ внутренней и внешней среды ООО «Гуд Вин», а также даётся оценка конкурентоспособности предприятия на рынке металлопластиковых конструкций г. Благовещенска. По итогам проведённого анализа выявляются проблемы конкурентоспособности ООО «Гуд Вин», формируется комплекс мероприятий по совершенствованию уровня конкурентоспособности предприятия, даётся экономическая оценка предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	20
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий, реализующих металлопластиковые окна	29
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Гуд Вин»	37
2.1 Анализ внутренней среды ООО «Гуд Вин»	37
2.2 Анализ внешней среды ООО «Гуд Вин»	47
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» на рынке металлопластиковых конструкций г. Благовещенска	57
3 Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»	74
3.1 Формирование комплекса мероприятий по совершенствованию уровня конкурентоспособности предприятия	74
3.2 Разработка мероприятия по расширению ассортимента с целью повышения уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»	77
3.3 Экономическая оценка предложенного мероприятия	96
Заключение	101
Библиографический список	104
Приложение А Выявление наиболее предпочтительного состояния товара	109
Приложение Б Бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Гуд Вин»	110

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая модель, реализованная во всех странах с рыночной экономикой, предполагает наличие конкуренции – соперничества между различными предприятиями. Конкуренция как механизм подразумевает, что различные предприятия осуществляют действия, которые позволяют им оставаться на рынке, улучшая своё положение на нём. Как правило, рассматривают конкуренцию предприятий и конкуренцию товаров. Первое понятие является всеобъемлющим, и затрагивает все стороны деятельности фирмы на рынке, второе же относится исключительно к товару, являясь составной частью первого понятия.

Актуальность рассмотрения конкурентоспособности предприятия в современных условиях состоит в том, что данное понятие отражает существующий у предприятия потенциал, его возможности по противостоянию угрозам внешней среды и возможностям по их парированию, а следовательно – способность к выживанию в условиях постоянных изменений, что характерно для рыночной экономики. В нашей стране понятие конкурентоспособности предприятия ещё более важно, так как находящаяся в процессе развития российская экономика имеет небольшое количество рынков, на которых конкуренция достигла высокой величины, следовательно, данный фактор не является определяющим. В то же время, постепенное открытие российского рынка для зарубежных компаний вынуждает российские предприятия всё более активно рассматривать конкуренцию как фактор, требующий повышенного внимания. Имеющийся на мировом рынке уровень конкуренции существенно выше внутрироссийского, поэтому российские компании должны принимать активные меры по увеличению собственного уровня конкурентоспособности, для того, чтобы иметь возможности по защите своих конкурентных позиций в долгосрочной перспективе. Более того, только повышение уровня конкурентоспособности до среднемирового уровня позволит российским предприятиям чувствовать себя в безопасности.

Необходимо учитывать также и тот факт, что повышение уровня конкуренции на рынке есть процесс объективный, и не зависящий от роли отдельных фирм. Поэтому, следует подходить к оценке его воздействия на рынок как на процесс, который должен быть учтен при любых обстоятельствах.

Следует также отметить и тот факт, что конкурентоспособность предприятия не является постоянной величиной. Она варьирует от рынка к рынку и во времени, следствием чего является необходимость её постоянного поддержания, путём проведения соответствующих мероприятий. Только постоянный контроль уровня конкурентоспособности предприятия и выявление основных факторов, влияющих на него могут позволить чувствовать фирме относительно безопасно. Одним из надежнейших способов оценки уровня конкурентоспособности предприятия должен являться системный анализ положения фирмы на рынке относительно её конкурентов, так как только он даёт возможность объективно оценить положение предприятия.

Особое значение конкурентоспособность предприятия приобретает во время кризисов. Как показали события 2013-2015 гг., только те фирмы, которые готовились к кризису и проводили соответствующие мероприятия, смогли выйти из него без потерь. Напротив, те предприятия, которые не проводили мероприятий по увеличению своей конкурентоспособности, рассчитывая лишь на объёмные показатели, вынуждены были либо уйти с рынка, либо потеряли самостоятельность. Текущие условия в целом благоприятны для российских предприятия, так как введённый режим санкций существенно защищает их от конкурирующих зарубежных фирм, однако, необходимо рассматривать данную ситуацию как временную, что также требует приложения усилий по активному совершенствованию производственных процессов и повышению уровня качества производимой продукции.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» на рынке металлопластиковых окон.

Объект исследования – ООО «Гуд Вин».

Предмет исследования – анализ и оценка уровня конкурентоспособности фирмы ООО «Гуд Вин» на рынке пластиковых окон г. Благовещенска.

Задачи работы:

1) изучить теоретические основы оценки и повышения уровня конкурентоспособности предприятия, для чего раскрыть понятие, рассмотреть виды и факторы конкурентоспособности предприятия, изучить особенности мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий, реализующих металлопластиковые окна;

2) провести анализ внутренней и внешней среды объекта исследования;

3) дать оценку конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» на рынке металлопластиковых конструкций г. Благовещенска;

4) выявить проблемы конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» в текущем периоде;

5) сформировать комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности предприятия, а также дать экономическую оценку эффективности их реализации в ООО «Гуд Вин».

Информационную базу исследования составила бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Гуд Вин», а также публикации периодической печати, учебные и научные издания по теме конкурентоспособности, публикации государственных регулирующих органов и данные сети Интернет.

Временной период исследования – 2014-2016 гг.

Использованы такие методы исследования, как метод сравнения, расчётный, графический, аналитический.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия

Анализ понятия «конкурентоспособность предприятия» показывает, что оно включает большой комплекс социально-экономических характеристик, показывающих положение субъекта хозяйствования на рынке. В таком понимании конкурентоспособность предприятия включает совокупность, с одной стороны, внутренние факторы конкурентоспособности предприятия, определяемые уровнем использования его научно-технического, производственного, кадрового потенциала, потенциала маркетинговых служб, реализуемых в процессе воспроизводства, а также, с другой, внешних по отношению к нему социально-экономических и организационных факторов.

Наиболее часто встречающиеся в литературе определения конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 1.

Рассматривая данные определения возможно сделать вывод о том, что определение конкурентоспособности организации данное Киперманом Г.Я. является неполным, так как не учитывает то, что организации конкурируют на конкретных рынках в определенный период времени. Достоинством данного определения, также как и определения, данного Перцовским Н.И., в том, что они подчеркивают эффективность хозяйственной деятельности как решающий элемент конкурентоспособности организации. Определение конкурентоспособности организации данное Фатхутдиновым Р.А. является неполным, так как сводит конкурентоспособность организации к выпуску конкурентоспособной продукции, фактически тем самым, приравнивая эти два понятия. Те же недостатки имеет определение, данное Хруцким В.Е., Корнеевой И.В., но в отличие от определения Фатхутдинова Р.А. конкретизируют то, что конкурентоспособность достигается на конкретных рынках в данный период времени. Наиболее полным является определение, данное в словаре по маркетингу группой авторов Азоевым Г.Л., Завьяловым

Таблица 1 – Определения понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор определения	Определение
1 Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А. ¹	Это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.
2 Киперман Г.Я. ²	Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
3 Перцовский Н.И. ³	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и её практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.
4 Фатхутдинов Р.А. ⁴	Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за её пределами.
5 Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. ⁵	Это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путём выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.
6 Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. ⁶	Это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику её приспособления к условиям рыночной конкуренции.
7 Кураков Л.П. ⁷	Уровень преимущества или отставания фирмы, предприятия, организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за её пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.п.

Определение Е.И. Мазилкиной и Г.Г. Паничкиной ориентировано на

¹ Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. – М.: ОАО НПО «Экономика», 2000. – С.161.

² Рыночная экономика: Словарь. / Под общ. Ред. Г.Я.Кипермана – М.: Республика, 1993. – С.121.

³ Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского – М.: Высшая школа, 2001. – С.104.

⁴ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Дело, 2005. – С.256.

⁵ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.–М.: Финансы и статистика, 2002. – С.97.

⁶ Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 299. – 328 с. – С.51.

⁷ Кураков, Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. – М. : Вуз и школа, 2001. – 720 с.– С.56.

адаптационные возможности предприятия, связанные с механизмами дифференциации предприятия относительно его конкурентов. При этом, в данном определении отсутствует причина данной дифференциации.

Изучение определения Л.П. Куракова показывает, что если предыдущие определения концентрировались на внешних особенностях проявления конкурентоспособности, то данное определение во главу угла ставит внутреннюю организацию деятельности предприятия,

Учитывая эти недостатки, возможно дать следующее определение конкурентоспособности организации:

Конкурентоспособность организации – это превосходство организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциалу разработать, производить и продавать конкурентоспособные товары (услуги) в будущем, достигнутое без ущерба финансовому состоянию организации.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации. Внешние факторы конкурентного преимущества организации определяются следующими показателями⁸:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- открытость общества и рынков;
- научный уровень управления экономикой страны и другими системами;

⁸ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М. 2009. С.155

- национальная система стандартизации и сертификации;
- государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;
- уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- налоговые ставки в стране и регионах;
- процентные ставки в стране и регионах;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- климатические условия и географическое положение страны или региона;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.

Значение каждого преимущества можно рассчитывать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ, тем выше её конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления и наращивать новые конкурентные преимущества.

Внутренние факторы конкурентного преимущества включают несколько составляющих:

1) структурные:

- производственная структура организации;
- миссия организации;
- организационная структура организации;
- специализация и концентрация производства;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
- учет и регулирование производственных процессов;
- персонал;

- информационная и нормативно-методическая база управления;
- сила конкуренции на входе и выходе системы.

2) ресурсные:

- поставщики;
- доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;
- учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации;
- оптимизация эффективности использования ресурсов.

3) технические:

- патентованный товар;
- патентованная технология;
- оборудование;
- качество изготовления товаров;

4) управленческие:

- менеджеры;
- анализ выполнения законов организации;
- организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципам «точно в срок»;
- формирование системы менеджмента;
- функционирование системы управления качеством в организации;
- проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем.

5) рыночные:

- доступ к рынку ресурсов, необходимых организации;
- доступ к рынку новых технологий;
- значительная доля рынка;
- эксклюзивность товара организации;
- эксклюзивность каналов распределения;
- эксклюзивность рекламы товаров организации;
- эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания;

– прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

б) эффективность функционирования организации:

– показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж);

– интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала);

– финансовая устойчивость функционирования организации.

Конкурентоспособность организации определяется следующими факторами:

– качество продукции и услуг;

– наличие эффективной стратегии маркетинга;

– уровень менеджмента и квалификации персонала;

– технологический уровень производства;

– налоговая среда, в которой действует предприятие;

– доступность источников финансирования.

Конкурентоспособность предприятия как явление раскрывается (по мнению Л.Н. Чайниковой и В.Н. Чайникова) посредством понятий формирования и обеспечения конкурентоспособности.

Формирование конкурентоспособности – это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности. При этом, здесь конкурентоспособность предприятия переходит в новое качество – уровень конкурентоспособности товара. Для обеспечения необходимого качества товаров осуществляют воздействие на производственные (сырье, конструкцию, рецептуру, технологию), сбытовые (условия транспортирования, хранения), сервисные (дегустацию товара и другую помощь в его выборе, установку изделия на дому) факторы. Для обеспечения необходимого уровня цены товара воздействуют также на производственные, сбытовые (выбор транспортного средства, числа посреднических организаций) и сервисные (условия реализации и технического обслуживания) факторы. Выявляемые при оценке

конкурентоспособности отклонения (в отрицательную сторону) от товаров конкурентов побуждают изготовителя (продавца) осуществлять корректирующие действия, то есть влиять на факторы с целью улучшения значений критериев⁹.

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

Обеспечение конкурентоспособности, в свою очередь, базируется на методах обеспечения конкурентоспособности. Методы обеспечения конкурентоспособности – совокупность приемов, направленных на обеспечение конкурентоспособности.

По мнению М. Портера, общий механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель пяти сил (направлений) конкуренции

Модель пяти сил (направлений) конкуренции – это эффективный метод анализа основных конкурентных сил, влияющих на положение фирмы на

⁹ Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. – С.19.

рынке. Эта модель дает возможность более целенаправленно оценить конкурентную обстановку на рынке и на этой основе разработать такой вариант долгосрочной стратегии фирмы, который в наибольшей мере обеспечит её защиту от воздействия конкурентных сил и одновременно будет способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ¹⁰.

Конкурентная сила поставщиков экономических ресурсов определяется в первую очередь уровнем цен и качеством поставляемых ресурсов. Особое значение это направление конкуренции приобретает в том случае, когда доля покупаемых ресурсов в издержках производства продукции велика, и от их качества во многом зависит качество конечной продукции фирмы. Позиции поставщиков ресурсов усиливаются также и в том случае, когда их предложение ограничено, что дает возможность поставлять ресурсы на менее выгодных для покупателей условиях. В свою очередь, усилению конкурентных позиций фирм – потребителей ресурсов способствует расширение круга поставщиков, включая возможность переключения фирмы на импортные поставки ресурсов на более выгодных условиях¹¹.

Одним из наиболее эффективных методов усиления позиции фирм – покупателей ресурсов является проведение стратегии, направленной на установление контроля над фирмами — производителями сырья или поставщиками комплектующих изделий путём создания вертикально-интегрированных компаний. К положительным моментам вертикальной интеграции относятся: большая защищенность от колебаний цен на ресурсы, большая надежность поставок, а также более эффективная координация различных этапов производства, объединенных в единую технологическую цепочку.

В условиях современной России вертикальная интеграция получает значительное развитие посредством создания холдингов или финансово-промышленных групп.

¹⁰ Экономика: Учебник / Под ред. А. С. Булатова. - изд. 3-е, перераб. и доп. - М.: ЮРИСТЪ, 2003. – С.96.

¹¹ Там же, С.98.

Конкурентная сила покупателей возникает вследствие того, что покупатели (торгово-посреднические фирмы, предприятия — потребители инвестиционных товаров, а также физические лица — конечные покупатели потребительских товаров) оказывают воздействие на фирмы-производители через влияние на цены потребляемых товаров и услуг, требования к их качеству и послепродажному обслуживанию. Для обеспечения устойчивого гарантированного спроса на свою продукцию и реализацию её на благоприятных условиях фирмы-производители во многих случаях стремятся углубить дифференциацию производимой продукции с тем, чтобы занять новые ниши на рынке и снизить свою зависимость в первую очередь от покупателей крупных партий товаров.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Поскольку конкуренция предприятий на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукцией предприятия, изготовившего и продающего её на мировом рынке.

Конкурентоспособность товара – это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на её удовлетворение¹².

Конкурентоспособность товара определяется четырьмя интегральными показателями первого уровня – качеством товара, его ценой, затратами на эксплуатацию товара за его жизненный цикл, качеством сервиса товара. Значения перечисленных четырех интегральных показателей

¹² Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 299. – 328 с. – С.59.

конкурентоспособности товара зависят от силы влияния внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества товара¹³.

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар;
- силу конкуренции на выходе системы, среди её конкурентов;
- силу конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих компонентов;
- силу конкуренции среди товаров-заменителей;
- появление новых потребителей;
- уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров;
- активность контактных аудиторий.

Внутренние факторы конкурентоспособности товара:

- патентоспособность (новизна) структуры или состава товара;
- рациональность организационной и производственной структур системы;
- конкурентоспособность персонала системы;
- прогрессивность информационных технологий;
- прогрессивность технологических процессов и оборудования;
- научный уровень системы управления;
- обоснованность миссии системы.

Конкурентоспособность продукции зависит также и от ряда факторов, влияющих на предпочтительность товаров и определяющих объем их реализации на данном рынке. Эти факторы можно считать компонентами

¹³ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М. 2005. С. 153.

конкурентоспособности и разделить на три группы:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые факторы.

Технико-экономические факторы включают качество, продажную цену, затраты на эксплуатацию и зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке и включают конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию), предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьюторских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг), рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса), имидж фирмы (популярность торговой марки и репутация фирмы).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной безопасности использования товара на данном рынке, а также, патентно-правовые требования. В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке. Данные факторы выступают как ограничения, обязательные для выполнения.

Оценка конкурентоспособности товара включает в себя:

- изучение рынка (специализация рынка и его географическое положение, емкость рынка и возможная доля предприятия на нем, товарные и фирменные структуры на нем, острота конкуренции);
- изучение конкурентов (основные конкуренты, владеющие большей долей рынка, торговые марки товаров конкурентов, особенности товаров-

конкурентов, вид и особенности упаковки товаров-конкурентов, формы и методы сбытовой деятельности, формирование спроса и стимулирование сбыта, рекламные материалы конкурентов);

– изучение потребностей покупателя (возможные покупатели с учетом сегментации рынка, типичные направления и способы использования товара покупателями, побудительные мотивы покупки данного товара, факторы формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенные потребности товарами данного вида);

– изучение параметров оценки товара («жесткие» параметры имеют определенную величину, выраженную в тех или иных единицах – это технические, эргономические и параметры соответствия национальным и международным стандартам; «мягкие» параметры характеризуют эстетические свойства товара – это дизайн и цвет самого товара и его упаковки).

Конкурентоспособность товара повышают постоянно, добиваясь максимально соответствия его потребительских и стоимостных характеристик существующим и потенциальным запросам покупателей. На основе выявления рыночных изменений конъюнктуры анализируемого товара производится отбор тех групп товаров, которые в большей мере соответствуют запросам потребителей. Далее изучаются прогнозы появления новых товаров конкурентов. При этом выделяются те новинки, вероятность успешной продажи которых очевидна и которые вызовут жесткое соперничество между конкурентами. После этого формируются технические требования к параметрам товаров, составляются оценочные таблицы соответствия параметров нескольких интересных новинок и тех технологий, без которых невозможен выпуск нового товара.

В конечном итоге выбор варианта определяют ограничения, существующие для данной промышленной фирмы в области технологии, материального обеспечения и коммуникаций. Правильный вариант повышения конкурентоспособности товара позволит в максимальной степени избежать бессмысленных потерь, а полученные итоги по анализу этого широкого спектра

параметров позволят сформулировать программу целенаправленного изменения в производственной, финансово-экономической и сбытовой работе промышленной фирмы для усиления её позиций в конкурентной борьбе на рынке. Однако следует отметить, что наличие одной стратегии не является обязательным признаком перспективного курса организации, проводящей активную политику в области конкурентоспособности, которая в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий в окружающей среде, ресурсных источников и целей руководства организации.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

По мнению Р.А. Фатхутдинова, для оценки конкурентоспособности организации (фирмы) сначала необходимо провести анализ её состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного анализа¹⁴.

Системный анализ предполагает следующие этапы:

- 1) анализ качества научного сопровождения системы управления с точки зрения количества и глубины применяемых инструментов новой экономики;
- 2) анализ компонентов выхода системы, т. е. качества стратегии организации, уточнение целей исходя из её внутренних слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей (SWOT-анализ);
- 3) анализ конкурентоспособности, эффективности и устойчивости функционирования основных конкурентов на выходе организации, внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон конкурентов;
- 4) анализ механизма действия закона конкуренции в отрасли, антимонопольного (антитрестовского) законодательства, формы (структуры) и силы конкуренции в отрасли;
- 5) анализ факторов макросреды страны и инфраструктуры данного региона (города), оказывающих позитивное и негативное влияние на

¹⁴ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – С.295.

организацию;

6) анализ механизма действия закона конкуренции на входе системы, антимонопольного законодательства и силы конкуренции среди поставщиков организации;

7) анализ внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами в обеспечивающей подсистеме, т. е. в правовом, методическом, ресурсном, информационном обеспечении организации;

8) анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации в её организационно-техническом и социальном развитии («процесс» в системе);

9) анализ качества управляемой подсистемы системы управления в части формирования системы показателей качества и ресурсоемкости товаров, качества их сервиса, инфраструктуры рынка, организации анализа эффективности этих направлений деятельности и формирования мероприятий по их улучшению;

10) анализ качества управляющей подсистемы системы управления организацией в части управления персоналом по разработке и реализации стратегических и тактических управленческих решений;

11) анализ структуры, содержания и качества связей в системе стратегического маркетинга, инновационного и производственного менеджмента, тактического маркетинга, установление их слабых и сильных сторон;

12) анализ конкурентоспособности выпускаемых товаров, новшеств и выполняемых услуг, персонала и технологий, организации в целом;

13) анализ эффективности использования ресурсов и рентабельности производства;

14) анализ устойчивости функционирования организации;

15) установление стратегических и тактических факторов конкурентоспособности товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации для разработки на их основе её стратегии. На

этом этапе синтезируется вся предыдущая работа.

Анализ учебной и научной литературы показывает, что единой методики оценки конкурентоспособности предприятия не существует. Однако, возможно выделить несколько следующих методик:

1) методика Р.А. Фатхутдинова;

Данная методика исходит из следующих предпосылок:

– уровень конкурентоспособности определяется как средневзвешенная величина по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;

– отдельно проводится анализ эффективности деятельности организации исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;

– отдельно рассчитывается показатель устойчивости функционирования организации;

– осуществляется прогноз трёх перечисленных комплексных показателя минимум на пять лет.

Статический уровень конкурентоспособности организации согласно данной методики определяется по формуле:

$$K_{\text{орг}} \geq \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_j \times K_{ij} \rightarrow 1, \quad (1)$$

где α_i – удельный вес i -го товара организации в объеме продаж за анализируемый период (определяется долями единицы);

β_j – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада) значимость рынка автором рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран – 0,7, для внутреннего рынка – 0,5; K_{ij} — конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке.

Удельный вес i -го товара организации в её объеме продаж определяется

по формуле:

$$\alpha_{ij} = \frac{V_i}{V}, \quad (2)$$

где V_i – объем продаж i -го товара за анализируемый период (в денежном измерении);

V – общий объем продаж организации за тот же период.

Методика, предложенная Фатхутдиновым Р.А., имеет ряд существенных недостатков. Это можно показать на следующем примере: предприятие близко к своему развалу, но имеет в своем арсенале один или несколько товаров, которые в данный момент являются конкурентоспособными. Наглядный тому пример предприятия ВПК, пользующиеся наработками советских времен. Устранить этот недостаток можно, если еще учитывать конкурентный потенциал предприятия. В этом случае конкурентоспособность организации можно представить в следующем виде:

$$\text{Корг} = \text{Кт} + \text{Кп}, \quad (3)$$

где Кт – конкурентоспособность товаров;

Кп – конкурентный потенциал компании

2) методика оценки конкурентоспособности организации «4Р»;

Данная методика также позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом.

Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. Всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов (таблица 2).

По мнению Х.А. Фасхиева и И.М. Гараева недостатком данного метода

является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами. При их оценке может сказываться их личные симпатии к продукту или услуге, их самочувствие, положение дел на работе и в семье, и т.д.¹⁵

Таблица 2 – Лист оценки конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	Б	...
1	2	3	4	5
Продукт				
1 Надежность				
2 Срок службы				
3 Ремонтпригодность				
4 Технический уровень				
5 Престиж торговой марки				
6 Стиль				
7 Уровень ремонтного обслуживания				
8 Гарантийное обслуживание				
9 Уникальность дополнительных услуг				
10 Многовариантность набора изделий и услуг				
11 Широта ассортимента				
Цена				
1 Отпускная				
2 Розничная				
3 Скидки с цены				
4 Условия и порядок расчётов				
Регион и каналы сбыта				
1 Стратегия сбыта				
2 Вид распределения продукта				
3 Число дилеров				
4 Число дистрибьютеров				
5 Степень охвата рынка				
6 Регион сбыта				
Продвижение на рынке				
1 Формы рекламы				
2 Места размещения рекламных носителей				
3 Бюджет рекламы				
4 Частота появления рекламы				
5 Участие в выставках				
6 Упоминание в средствах массовой информации				
7 Комиссионные				

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки

¹⁵ Фасхиев Х.А. Гараев И.М. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг / Маркетинг в России и за рубежом». 2003. – №4. – С.19-27.

конкурентоспособности путём составления функциональных карт¹⁶. Сущность данного метода основана в сочетании метода «4Р» с сегментацией рынка.

3) методика Ж.Ж. Ламбена;

Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относятся как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара¹⁷.

Указанное превосходство является относительным, определяемое по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным.

По мнению Ламбена, можно выделить две группы конкурентных преимуществ – внутренние и внешние. Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счёт либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяющая добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

В зависимости от наличия ресурсов, тех или иных конкурентных преимуществ фирма может выбрать для себя одну из стратегий. При этом главным является то, чтобы стратегия фирмы находилась правее (ниже) границы безубыточности.

Ламбен считает, что одним из важнейших вопросов анализа

¹⁶ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.– М.: Финансы и статистика, 2002. С.129.

¹⁷ Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского – Спб.: Наука, 2010. С.259.

конкурентоспособности фирмы является реакция конкурентов. Автор предлагает вести анализ по трем факторам: цена, реклама, качество. На основе этих факторов он предлагает строить матрицу эластичности конкурентной реакции. На основе данной матрицы сравниваются конкурирующие марки или фирмы. Сама матрица конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения поведения конкурентов.

Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, но при этом можно отметить ряд недостатков. Так к одному из основных недостатков можно отнести то, что при рассмотрении конкурентоспособности фирмы учитывается малое количество факторов влияющих на конкурентоспособность.

4) комплексный метод Н.К. Моисеевой;

Моисеева Н.К. предлагает оценивать конкурентоспособность фирмы используя следующие методы¹⁸:

- по сравнительным преимуществам;
- по теории равновесия фирмы и отрасли (по факторам производства);
- по рыночным позициям фирмы (структурный и функциональный);
- по методу «профилей» и качеству продукции;
- матричный.

Одним из наиболее часто используемых методов является метод, построенный на предложении: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами обладает отрасль по отношению конкурентам.

Моисеева Н.К. предлагает оценивать показатель конкурентоспособности производителя по двум элементам: критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности производства. Первый – показатель конкурентоспособности товара (It), а в отношении к диверсифицированной фирме – конкурентоспособность товарной

¹⁸ Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. С.113

массы. Он определяется отношением суммы потребительских стоимостей всех товаров производителя к стоимости потребления этих товаров. Вторым критерием является эффективность производственной деятельности, определяемая как отношение показателей эффективности у рассматриваемого производителя и у соперника. Данный критерий также зависит от времени.

Общий показатель конкурентоспособности производителя предлагается определять по следующей формуле:

$$K_{\Pi} = I_T \times I_{\text{Э}}, \quad (4)$$

где I_T – индекс конкурентоспособности по товарной массе;

$I_{\text{Э}}$ – индекс относительной эффективности (для его определения могут использоваться следующие показатели:

- рентабельность (продаж, активов, основного капитала за вычетом амортизации, собственного капитала);
- объем продаж (абсолютный, относительный (производительность, оборачиваемость)).

Достоинством данной методики является то, что она учитывает фактор времени и эффективность работы предприятия.

Недостатком данной методики является то, что основной упор при оценке конкурентоспособности делается на конкурентоспособность товара или товарной массы.

5) методика оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг И.М. Лифица.

Лифиц И.М. предлагает принять следующую номенклатуру критериев конкурентоспособности услуг¹⁹:

- показатели результата исполнения услуги (критерии результата);
- показатели процесса (культуры) обслуживания (критерии культуры обслуживания);

¹⁹ Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2010. С.125.

- показатели (критерии) условий обслуживания;
- показатели (критерии) доступности.

Критерии 1-3 определяют полезность услуги. Критерий результата услуги, то есть перечень составляющих его единичных показателей является специфичным для каждого вида услуг, а содержание критериев 2,3 идентичны для всех видов услуг.

Критерий доступности услуги характеризуется затратами денежных средств и затратами времени.

Под затратами времени подразумевается время затрачиваемое на проезд до места оказания услуги и время затраченное на ожидание услуги.

Лифиц И.М. предлагает методику оценки конкурентоспособности услуги для предприятий торговли. В качестве показателя конкурентоспособности им предлагается интегральный показатель качества услуги магазина (I):

$$I = \frac{U}{C}, \quad (5)$$

где U – обобщенный показатель качества услуги;

C – относительная стоимость товаров в сравниваемых магазинах.

Данная методика применима для оценки конкурентоспособности предприятий торговли имеющих приблизительно одинаковые торговые площади и схожий ассортимент товаров.

На основании проведённого в п.1.2 исследования возможно сделать следующие выводы:

1) разнообразие условий конкурентной борьбы предприятий в различных секторах экономики требует использования различных видов методик оценки конкурентоспособности;

2) в целом определение уровня конкурентоспособности предприятия предполагает оценку его состояния относительно внешней среды, а также эффективности организации внутренней среды относительно предприятий-

конкурентов.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий, реализующих металлопластиковые окна

Особенностью предприятий-производителей металлопластиковых окон является то, что, с одной стороны, у данных предприятий достаточно сильна унификация продукции, ввиду использования небольшого количества поставщиков профиля, а также наличия стандартных размеров оконной продукции. При этом, основные показатели, характеризующие окна как потребительский продукт, регламентированы ГОСТ Р 56926-2016 «Конструкции оконные и балконные различного функционального назначения для жилых зданий. Общие технические условия». В таких условиях как-либо значимо изменить внешний облик и назначение оконной продукции проблематично, так как имеющийся у неё функционал в значительной степени связан с внешним видом окон.

В качестве мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности фирм, производящих и реализующих металлопластиковые окна, в периодической печати приводятся следующие:

1) совершенствование ценообразования на продукцию – окна;

В рыночных условиях цена является основным фактором конкурентоспособности. При этом, в условиях развитого рынка действие ценового фактора вытесняет с рынка тех производителей, которые не имеют возможности поддержания необходимого уровня цены на свою продукцию.

Однако, при установлении цены на металлопластиковые окна необходимо учитывать тот факт, что существуют психологические аспекты восприятия цены. Так, слишком низкая цена может трактоваться покупателем как свидетельствующая о невысоком качестве, и наоборот, высокая цена может рассматриваться как признак элитности или премиальности товара.

Применительно к металлопластиковым окнам необходимо отметить, что для формирования премиальной цены безусловно необходимым будет являться наличие воспринимаемых потребителем качеств, оцениваемых как

действительно необходимые – качество, удобство, наличие возможностей, отсутствующих у более дешёвых моделей и прочее.

2) повышение уровня качества продукции;

Повышение уровня качества продукции является обязательным условием повышения уровня конкурентоспособности предприятия. Однако, для фирм, изготавливающих окна данное мероприятие затруднено тем, что используемые для их производства материалы, как правило, стандартизированы, и рост качества продукции возможен исключительно за счёт повышения уровня мастерства работников таких предприятий.

Кроме того, повышение уровня конкурентоспособности возможно за счёт роста качества оказания сопутствующих услуг (например, услуг по установке), а также за счёт повышения уровня культуры общения. Следует отметить, что в современных условиях производства заказчик пластиковых окон, как правило, общается не непосредственно с изготовителем, сколько со специально обученным персоналом. Эффективность работы такого персонала часто значительно определяет конкурентоспособность организации, так как является входным этапом взаимодействия потребителя и исполнителя. Отсутствие культуры речи, невозможность настроиться на необходимый тон разговора, грубость и нежелание понять собеседника приводят к тому, что вполне благополучная в производственном отношении фирма может остаться без заказа.

3) дифференциация продукции и брендинг;

Особенностью изготовления металлопластиковых окон в современных условиях является то, что оно основывается на использовании стандартизированных материалов, слабо отличающихся друг от друга. В результате этого непосредственный потребитель продукции может не увидеть разницы между продукцией разных фирм.

Для преодоления данной ситуации используется брендинг, позволяющий дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов – наклеивание этикеток с названием фирмы, распространение соответствующих рекламных

материалов, продвижение названия фирмы различными способами и с использованием различных носителей и прочие.

Здесь следует учитывать тот факт, что ввиду того, что поточное производство данной продукции не осуществляется, на рынке, как правило, присутствует значительное количество организаций, осуществляющих производство металлопластиковых окон. В результате этого высока конкуренция за заказчиков, что усложняет финансовые условия функционирования таких фирм. Соответственно, усложняются и возможности по дифференциации и брендингу.

4) снижение затрат и повышение уровня организации производства.

Снижение затрат является традиционным способом повышения уровня конкурентоспособности, по причине того, что это позволяет влиять на цену реализации продукции. Применительно к предприятиям, производящим металлопластиковые окна снижение затрат должно основываться на том, что такие мероприятия не должны вести к ухудшению уровня качества продукции, которая является определяющим фактором конкурентоспособности фирмы на рынке.

Кроме снижения затрат в качестве значимого мероприятия также может выступать и повышение уровня организации производства, за счёт оптимизации отдельных технологических процессов. Здесь, однако, также на первый план выступает необходимость сохранения уровня качества продукции.

Рассматривая направление повышения уровня конкурентоспособности организаций, производящих окна, применительно к продукции, возможно выделить такие группы факторов, как конструкторские, потребительские и экономические факторы. Соответственно, по каждой такой группе возможно проведение мероприятий, нацеленных на увеличение уровня конкурентоспособности.

Следует отметить, что металлопластиковые окна являются продукцией конечного потребления, то есть они, как правило, не перепродаются, а покупаются в собранном виде их непосредственным потребителем – частным

лицом либо организацией. Реализация металлопластиковых окон как оптового товара возможно исключительно в тех случаях, когда данные окна выпускаются по стандартным размерам, и со стандартизированным функционалом. Соответственно, вопросам качества металлопластиковых окон как продукции конечного потребления должно уделяться повышенное внимание.

Особенностью конструкторских факторов металлопластиковых окон является то, что они определяют их функционал. В значительной степени конструкторские качества окна закладываются на стадии его проектирования, либо проектирования профиля и вкладных конструкций, используемых материалов. Возможно говорить о том, что конструкторские качества продукции (металлопластиковых окон) определяются совместно – предприятиями-производителями профиля и стекла, а также предприятием-изготовителем собственного окна.

Особенностью потребительских качеств металлопластикового окна является то, что они в большей степени определяются его производителем, нежели поставщиком материалов, тогда как для конструкторских факторов возможно говорить о том, что большее значение имеют решения, принимаемые производителем профиля и стекла. Потребительские качества обуславливаются политикой управления качеством предприятия-изготовителя, его способности к взаимодействию с потребителями непосредственно, возможности гибко реагировать на пожелания потребителей.

Особенностью группы экономических факторов возможно говорить о том, что данные факторы конкурентоспособности продукции лежат исключительно в плоскости деятельности предприятия-изготовителя металлопластиковых окон и определяются им. Цена в рыночной экономике является одним из основных факторов, обуславливающих уровень привлекательности продукции. Однако, развитие рынка приводит к тому, что роль ценового фактора начинает отходить на второй план, на первый же план выходят неценовые факторы, такие, например, как надёжность, необычность,

редкость или престижность товара. Это также применимо и к металлопластиковым окнам, хотя и в несколько меньшей степени, нежели чем для других товаров.

Применительно к конкурентоспособности предприятия, по мнению А.В. Шепелева и С.И. Ашмариной, для предприятий строительной отрасли возможно рассматривать следующую последовательность действий, направленных на её повышение:

- 1) произвести определение целевой ориентации предприятия;
- 2) выявить наиболее важные факторы, влияющие на уровень его конкурентоспособности;
- 3) ранжировать все цели предприятия по трём направлениям:
 - стратегические цели;
 - тактические цели;
 - оперативные цели.
- 4) сформировать соответствующую информационную систему, посредством которой возможно осуществлять взаимодействие отдельных подразделений предприятия, которое будет нацелено на повышение уровня его конкурентоспособности.²⁰

Безусловный приоритет должен отдаваться стратегическим целям деятельности организации, однако, необходимо также помнить и о более близких (тактических и оперативных) целях, с тем, чтобы в процессе развития конкурентных преимуществ не упускать те возможности, которые не требуют значительного объёма ресурсных затрат. На уровне этих же целей должно обеспечиваться и удержание конкурентоспособности, на что обращает внимание, например, М. Проданович. По его мнению, схема формирования конкурентоспособности организации может быть представлена следующим образом (рисунок 2).

По его мнению, «... на оперативном уровне обеспечения

²⁰ Шепелев А.В. Основные факторы обеспечения конкурентности предприятий строительной отрасли // Вестник Самарского ГУ. – 2010. – №81. – С. 103.

конкурентоспособности основной упор делается именно на обеспечение конкурентоспособности строительной продукции, производством которой занимается организация. В системе факторов, определяющих конкурентоспособность организации, данному фактору отводится одно из ключевых мест. На тактическом уровне конкурентоспособность организации определяется с помощью комплексной оценки ее финансово-хозяйственной деятельности.

Стратегический уровень конкурентоспособности характеризуется инвестиционной привлекательностью и ориентирован на увеличение стоимости бизнеса организации». ²¹



Рисунок 2 – Схема формирования конкурентоспособности организации

²¹ Проданович М. Управление конкурентоспособностью продукции в строительной отрасли // Концепт. – 2015. – №5. – С. 4.

Такой подход к организации повышения уровня конкурентоспособности позволяет структурировать деятельность организации с точки зрения ресурсов, установить приоритеты. При этом, как замечает М.Н. Гусева, «... реализация каждого из уровней формирует те или иные конкурентные преимущества строительной организации, которые лежат в основе ее успешной деятельности на рынке. Но для укрепления определенного конкурентного статуса, стремления к его повышению, максимизации прибыльности организации немаловажен такой процесс, как удержание конкурентных преимуществ».²²

По мнению Д.О. Мацюяна, для каждого конкурентного фактора существует определённый период, называемый им периодом удержания. При этом, данный период зависит от трёх факторов:

- источника, формирующего данное конкурентное преимущество;
- совокупности (количества и качества) имеющихся у организации конкурентных преимуществ;
- наличия у организации возможностей по постоянному улучшению, модернизации и совершенствованию её основной производственной и других видов деятельности.

«В конечном счете, чтобы поддерживать и повышать свою конкурентоспособность, организации необходимо совершенствовать конкурентные преимущества, увеличивать набор их источников, стремиться к установлению длительных преимуществ, которые будут сложнее копироваться конкурентами. Перечень источников обеспечения конкурентных преимуществ любого порядка значителен, но в первостепенной мере он формируется за счет трудовых ресурсов организации».²³

По итогам проведённого в главе 1 исследования сущности и содержания конкурентоспособности предприятия возможно сделать следующие обобщающие выводы:

²² Гусева М. Н. Конкурентоспособность строительных организаций: учеб. пособие / Институт бизнеса в строительстве и управления проектом ГУУ. – М.: ГУУ, 2010. – С. 19.

²³ Мацюян Д. О. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в строительстве /// Российское предпринимательство. – 2012. – № 1. – С. 143

1) конкурентоспособность организации представляет собой превосходство организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциалу разработать, производить и продавать конкурентоспособные товары (услуги) в будущем, достигнутое без ущерба финансовому состоянию организации. Конкурентоспособность продукции предприятия является частью конкурентоспособности предприятия в целом, отвечая за взаимодействие предприятия с потребителями. При этом, конкурентоспособность продукции не является единственным фактором внешнего взаимодействия, определяющего конкурентоспособность организации;

2) применение тех или иных методов определения конкурентоспособности основывается на специфике деятельности организации, и зависит от целей данного процесса;

3) особенностью мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятий, реализующих металлопластиковые окна, является наличие различного уровня влияния на факторы конкурентоспособности в зависимости от их вида – конструкторских, потребительских и экономических. Возможно выделение стратегических, тактических и оперативных уровней конкурентоспособности для рассматриваемой группы предприятий. По каждому фактору конкурентоспособности у предприятия существует период удержания, который определяется как источником и особенностями данного фактора, так и возможностями предприятия по внутреннему развитию.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ГУД ВИН»

2.1 Анализ внутренней среды ООО «Гуд Вин»

ООО «Гуд Вин» зарегистрировано в 2009 г. в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Предприятие располагается по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Калинина, 127.

Исполнительным органом предприятия является его генеральный директор, ведущий свою деятельность на основании устава предприятия.

Виды деятельности предприятия:

- монтаж поливинилхлоридных окон и дверей;
- внутренняя и наружная отделка балконов;
- монтаж алюминиевых балконов и лоджий;
- установка металлических и межкомнатных дверей;
- вспомогательная транспортная деятельность, курьерская деятельность;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом;
- аренда транспортных средств и оборудования, а также некоторые другие.

Филиалов предприятие не имеет.

Проведём анализ масштабов деятельности предприятия (таблица 3).

Выручка предприятия небольшая. При этом, если в 2015 году относительно 2014 года наблюдалось увеличение объёма выручки от реализации на 7,8 %, то в 2016 году зафиксирован более значительный рост выручки – на 12,5 %. Стоимость основных производственных фондов на конец года на предприятии мала, и не превышает 3,6 млн. руб. В 2015 году рост размера основных фондов составил 60,0 %, а в 2016 году наблюдалось уменьшение данного показателя до 84,2 %. Объём остатков оборотных средств предприятия в рассматриваемом периоде постоянно увеличивался. В 2015 году

увеличение составило 33 %, а в 2016 – 28,6 % относительно уровня 2015 года.

Численность работающих на предприятии мала. При этом, если по итогам 2014 года среднегодовое количество работающих составляло 38 человек, то на конец 2016 – уже 37, снизившись на 3 чел. в рассматриваемом периоде, что обуславливается стагнацией рынка окон в период санкций.

Таблица 3 – Анализ масштабов хозяйственной деятельности ООО «Гуд Вин» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				2015 к 2014	2016 к 2015
1 Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. руб.	56144	60516	68068	107,8	112,5
2 Стоимость основных фондов предприятия, тыс. руб.	2240	3584	3016	160,0	84,2
3 Остатки оборотных средств, тыс. руб.	8560	11388	14640	133,0	128,6
4 Среднесписочная численность работников, чел.	38	40	37	105,3	92,5

Для выяснения динамики развития предприятия, требуется рассмотреть динамику финансовых результатов деятельности ООО «Гуд Вин» за 2014-2016 гг., представленную в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Гуд Вин» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				2015 к 2014	2016 к 2015
1 Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	56144	60516	68068	107,8	112,5
2 Себестоимость проданных продукции (работ, услуг), тыс. руб.	38188	40632	45424	106,4	111,8
3 Валовая прибыль, тыс. руб.	17956	19884	22644	110,7	113,9
4 Коммерческие расходы, тыс. руб.	17708	19644	22124	110,9	112,6
5 Прибыль от продаж, тыс. руб.	248	320	520	129,0	162,5
6 Прочие доходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-
7 Прочие расходы, тыс.руб.	-	-	264	-	-
8 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	248	320	256	129,0	80,0
9 Налог на прибыль, тыс. руб.	60	76	76	126,7	100,0
10 Чистая прибыль, тыс. руб.	188	244	180	129,8	73,8
11 Рентабельность основных фондов, %	11,1	8,9	8,5	80,2	95,5

На основании анализа таблицы 4 можно сделать вывод о том, что валовая прибыль предприятия в 2014-2016 годах положительная, что говорит о том, что предприятие продаёт свои товары выше себестоимости. В связи с этим, можно говорить о эффективности сбытовой политики предприятия. Предприятие имеет прибыль до налогообложения, что говорит об общей эффективности работы предприятия. Чистая прибыль предприятия в период с 2014 по 2016 год составила сумму в размере 612 тыс. руб., что говорит о том, что предприятие не может значительно увеличить объёмы прибыли в рассматриваемом периоде. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов имеет тенденцию к увеличению, однако, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. объём основных средств снизился на 15,8 %. Рентабельность основных фондов в 2014-2016 гг. снизилась с 11,1 до 8,5 %, что говорит о том, что предприятие стало менее эффективно использовать основные фонды.

Анализ финансового состояния ООО «Гуд Вин» приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ финансового состояния ООО «Гуд Вин» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1 Внеоборотные активы, тыс. руб.	2336	3392	3164
2 Оборотные активы, тыс. руб., в т.ч.	8560	11388	14640
– готовая продукция и товары для перепродажи	3192	5016	5764
– запасы	408	780	828
– дебиторская задолженность	2272	3588	4436
– краткосрочные финансовые вложения	-	60	16
– денежные средства	2688	1944	3600
3 Капитал и резервы, тыс. руб.	40	200	224
4 Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	-	-	116
5 Краткосрочные обязательства, тыс. руб., в т.ч.	10856	14580	17464
– займы и кредиты	-	-	4
– кредиторская задолженность	10856	14580	17460
6 Итог баланса, тыс. руб.	10896	14780	17804
7 Коэффициент мгновенной ликвидности	0,25	0,13	0,21
8 Коэффициент текущей ликвидности	0,79	0,78	0,84
9 Коэффициент срочной ликвидности	0,75	0,73	0,79
10 Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств	0,004	0,01	0,01

На основании анализа таблицы 5 можно сделать вывод о том, что ООО «Гуд Вин» может быть признано финансово устойчивым. Специфика

деятельности предприятия в том, что несмотря на большую реализацию, сумма прибылей и убытков невелики, что может говорить о процессах налоговой оптимизации, идущих на предприятии. В краткосрочном периоде предприятие ликвидно, что отражается в высоком коэффициенте абсолютной ликвидности (от 0,13 до 0,21). В долгосрочном периоде предприятие неликвидно, в том числе, за счет очень ограниченного размера собственных средств.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Гуд Вин» является стабильно работающим, прибыльным предприятием, которое постоянно развивается, увеличивая объём своей деятельности.

Проведём анализ персонала и производительности труда на предприятии. Показатели наличия и движения трудовых ресурсов представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели наличия и движения трудовых ресурсов в ООО «Гуд Вин»

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, процентов	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1 Среднесписочная численность работников, чел.	38	40	37	105,3	92,5
2 Количество уволенных, всего, в т.ч.	7	8	8	114,3	100,0
– по собственному желанию	5	7	6	140,0	85,7
– за нарушение трудовой дисциплины	1	0	1	0,0	–
– по другим причинам	1	1	1	100,0	100,0
3 Количество принятых работников, чел.	5	10	11	200,0	110,0
4 Число работников, проработавших весь год, чел.	26	22	18	84,6	81,8
5 Коэффициент оборота по выбытию	0,18	0,20	0,22	108,6	108,1
6 Коэффициент оборота по приему	0,13	0,25	0,30	190,0	118,9
7 Коэффициент постоянства состава	0,68	0,55	0,49	80,4	88,5
8 Коэффициент текучести кадров	0,03	0,00	0,03	0,0	–

Анализ данной таблицы позволят сделать вывод о том, что в целом на предприятии наблюдается неустойчивая динамика среднесписочной численности работников. Так, если в 2015 году она увеличилась на 5,3 % – с 38 до 40 чел., то в 2016 году наблюдается снижение на 7,5 % – до 37 чел. При этом, общее количество уволенных составило в периоде от 7 до 8 чел.

Количество принятых сотрудников колебалось существенно больше – от 5 до 11 чел. в периоде, причём наблюдалось увеличение показателя в периоде более чем в 2 раза.

Общее количество работников, отработавших полный год в ООО «Гуд Вин» имело тенденцию к сокращению. Если в 2014 году оно составило 26 чел., то по итогам 2015 года фиксируется снижение на 15,4 % – до 22 чел., а в 2016 году – до 18 чел. или ещё на 18,2 %.

Коэффициент оборота по выбытию на предприятии имеет тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода он составил 0,18 ед., то в 2015 году – уже 0,20 ед., а по итогам периода – уже 0,22 ед., показав ежегодный рост значения в периоде более чем на 8 %. Коэффициент оборота по приёму также имел тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода он составлял 0,13 ед., то на конец – уже 0,30 ед., или более чем в 2,3 раза больше, что позволяет сделать вывод о том, что оборот персонала по приёму в ООО «Гуд Вин» увеличивается.

Коэффициент постоянства состава на предприятии имеет выраженную тенденцию к снижению. Если в 2014 году он составлял 0,68 ед., то по итогам 2016 года фиксируется снижение показателя до 0,49 ед. или на 0,19 ед., что является отрицательным фактором его функционирования, ввиду того, что приемлемым считается уровень постоянства не менее 0,80 ед., что позволяет передавать навыки работы от уходящих работников вновь прибывшим. Коэффициент текучести кадров на предприятии небольшой, и во всём периоде исследования не превышает 0,03 ед., что свидетельствует о том, что смена кадров на предприятии происходит, в основном, по причинам, не связанным с фактором текучести.

Рассмотрим показатели производительности труда на предприятии (рисунок 3).

Анализ данных, представленных на вышеприведённом рисунке позволяет сделать вывод о том, что уровень производительности труда по выручке на одного работника в ООО «Гуд Вин» имеет тенденцию к увеличению. Так, если

в 2014 году она составляла 1477 тыс. руб., то в 2015 году – уже 1513 тыс. руб. или на 36 тыс. руб. больше. В 2016 году увеличение продолжилось, в результате чего рассматриваемый показатель вырос до 1840 тыс. руб. или на 21,6 % за год, что является положительным фактором в деятельности ООО «Гуд Вин».

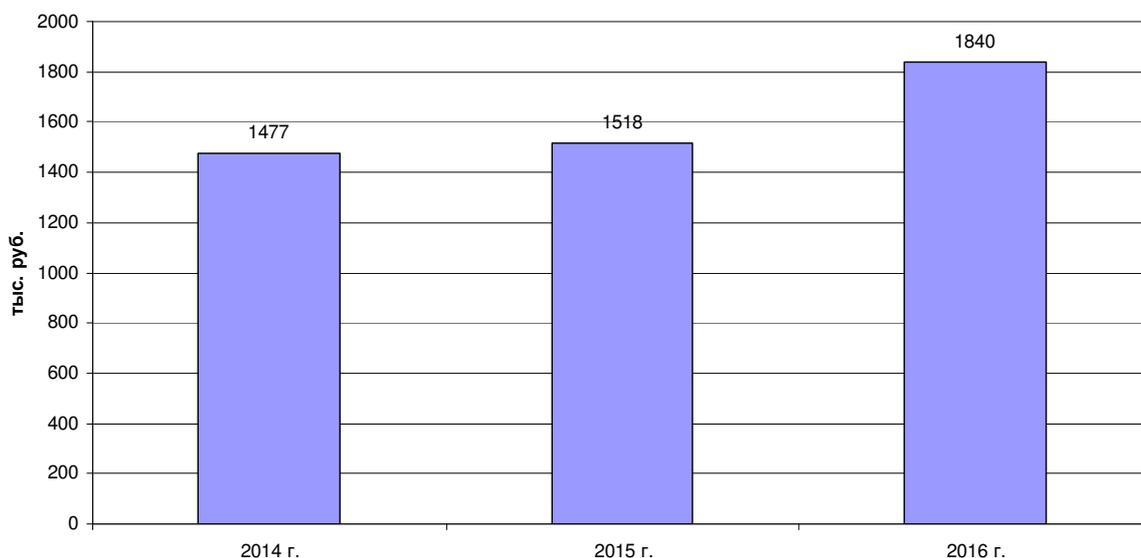


Рисунок 3 – Показатели производительности труда в ООО «ГУД ВИН» в 2014-2016 гг.

Особенностью маркетинговой деятельности ООО «Гуд Вин» является то, объёмы затрат на них имеют очень небольшой размер, ввиду комплекса факторов, среди которых основное значение имеют небольшой размер хозяйственной деятельности предприятия, а небольшой размер прибыли предприятия. Общие объёмы затрат на маркетинговую деятельность ООО «Гуд Вин» представлены на рисунке 4.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом объём затрат на маркетинговую деятельность в ООО «Гуд Вин» небольшой, и составляет 0,4-0,6 млн. руб. При этом, если в 2014 году данная сумма составляла 437 тыс. руб., то по итогам периода она увеличилась до 602 тыс. руб. или на 37,8 %. В качестве основных рекламных носителей в ООО «Гуд Вин» являются радио и газеты. Газетная реклама в ООО «Гуд Вин»

ориентирована, прежде всего, на потенциальных клиентов-юридических лиц, в то время, как реклама на радио в ООО «Гуд Вин» используется для привлечения клиентов-физических лиц.

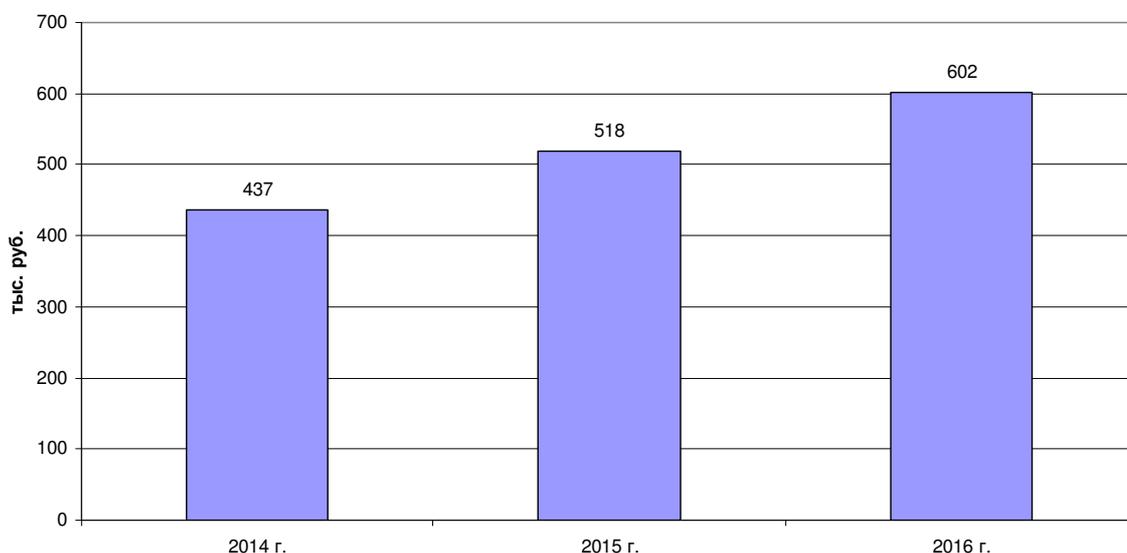


Рисунок 4 – Динамика объёмов затрат на маркетинговую деятельность в ООО «Гуд Вин» в 2014-2016 гг.

Использование данных видов носителей обуславливается тем, что они существенно менее дороги по сравнению с рекламой в журналах и телевидении. Основной причиной отсутствия значительной маркетинговой деятельности и рекламной активности в частности в ООО «Гуд Вин» является наличие постоянного ядра оптовых клиентов, что позволяет удерживать их минимальными усилиями.

Динамика уровня затрат на маркетинговую деятельность предприятия представлена на рисунке 5.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом доля затрат на маркетинг в ООО «Гуд Вин» составляет от 0,78 % до 0,88 % к выручке, что характеризует данную компанию как компанию традиционного уклада относительно маркетинга. По мнению Ф. Котлера, маркетинг-ориентированные компании расходуют на продвижение собственных товаров и услуг до 10 % от выручки. Соответственно, ООО «Гуд

Вин» не реализует данный подход в своей деятельности. Это позволяет сделать вывод о том, что маркетинговая деятельность не является для предприятия приоритетной и не оказывает значимого влияния на его функционирование.

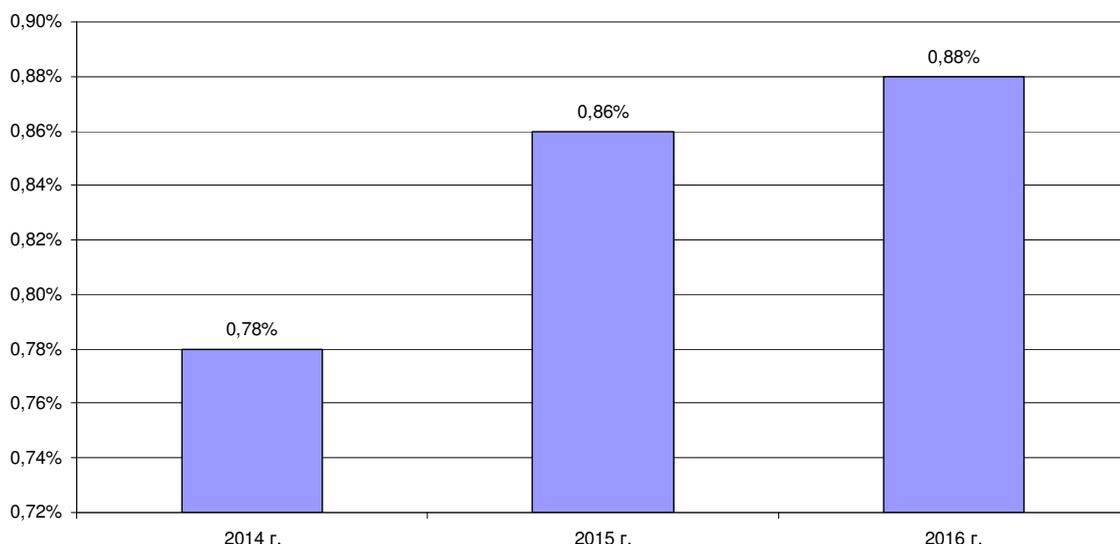


Рисунок 5 – Доля затрат на маркетинговую деятельность в выручке ООО «Гуд Вин» за 2014-2016 гг.

Важнейшим показателем, характеризующим производственную деятельность предприятия является объем производства пластиковых окон (площадь). Динамика данного показателя представлена на рисунке 6.

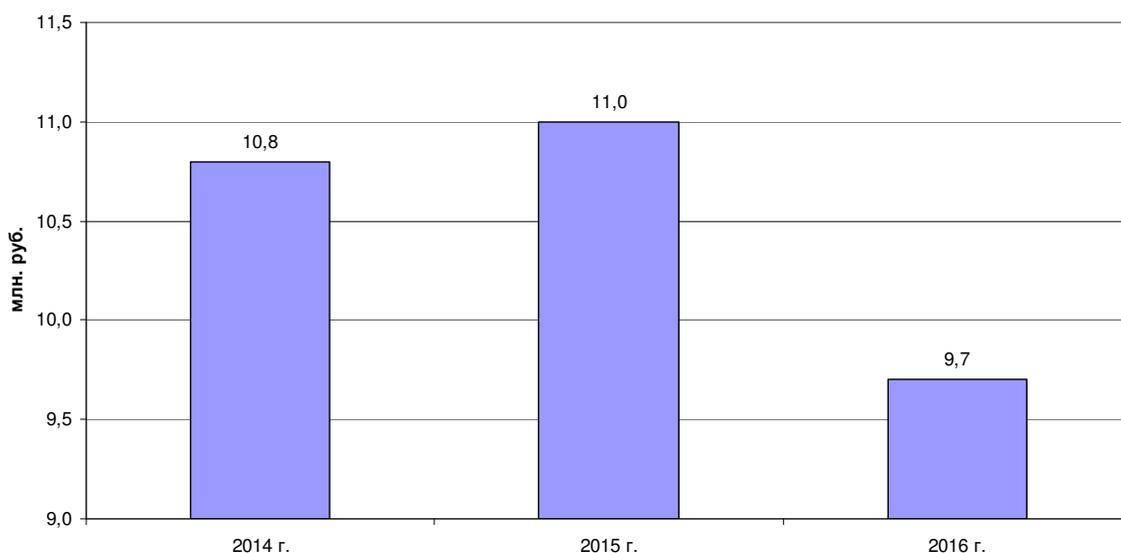


Рисунок 6 – Динамика объемов производства окон в ООО «Гуд Вин» в 2014-2016 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в ООО «Гуд Вин» наблюдается некоторая нестабильность объёмов производства окон. Если в 2014 году производство составило 10,8 тыс. кв. м., то в 2015 году объёмы производства увеличились на 1,8 %, и составили 11 тыс. кв. м. В 2016 году наблюдается снижение объёмов до 9,7 тыс. кв. м. или на 11,8 %, причиной чего является снижение спроса на в связи с развитием экономического кризиса в РФ.

Рассмотрим структуру выручки по основным направлениям деятельности ООО «Гуд Вин», что представлено на рисунке 7.

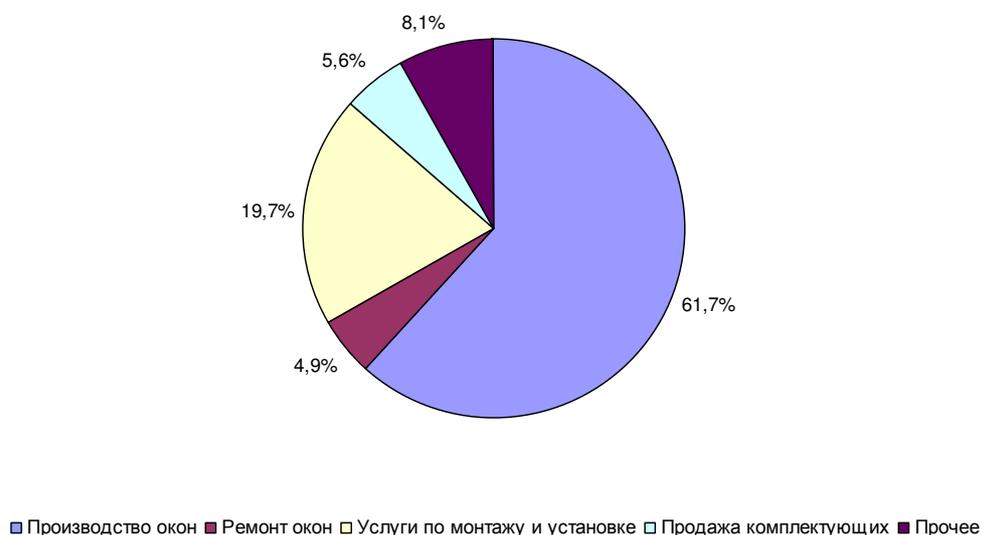


Рисунок 7 – Структура выручки ООО «Гуд Вин» по основным направлениям деятельности в 2016 году

Основным направлением деятельности, формирующим более 60 % всего объёма выручки в ООО «Гуд Вин» по итогам 2016 года явилось производство окон. Выручка по данному направлению деятельности является определяющей в деятельности организации. Вторым направлением по значимости являются услуги по ремонту и монтажу окон, на которые приходится 19,7 % выручки. Доли прочих видов деятельности существенно меньше, и не превышают 9 %. Так, на долю ремонта окон и их регламентного обслуживания приходится 4,9 %, а продажа комплектующих к окнам, а также сопутствующих товаров даёт

5,6 % выручки. Прочие виды деятельности составляют в ООО «Гуд Вин» 8,1 % и не оказывают существенного влияния на выручку.

Анализ системы управления на предприятии является составной частью анализа конкурентоспособности по методу Р.А. Фатхутдинова. Данный анализ представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка эффективности аппарата управления ООО «Гуд Вин»

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, %	
				2015к 2014	2016 к 2015
1 Индекс экономичности аппарата управления (АУ) $(Kэ = a+b+v+c)/4$	0,134	0,136	0,132	101,5	97,1
А) удельный вес работников АУ в общем количестве работников	0,130	0,141	0,131	108,5	92,9
Б) удельный вес зарплаты работников АУ в общем фонде зарплаты	0,263	0,261	0,254	99,2	97,3
В) удельный вес зарплаты работников АУ в общих затратах	0,107	0,109	0,110	101,9	100,9
С) удельный вес расходов на содержание АУ в общих затратах	0,037	0,032	0,034	86,5	106,3
2 Индекс результативности АУ $(Kр = (д+е+г)/3)$	41,0	54,4	61,3	132,7	112,7
Д) Валовая продукция (ВП) на 1 работника АУ, тыс.руб.	31,0	43,7	49,8	141,0	114,0
Е) ВП на 1 руб. зарплаты работников АУ, тыс.руб.	6,9	7,3	7,6	105,8	104,1
Г) ВП на 1 руб. расходов на содержание АУ, тыс.руб.	3,1	3,4	3,9	109,7	114,7
3 Получено прибыли от реализации продукции на 1 работника АУ, тыс.руб.	8,2	3,9	10,3	47,6	264,1
4 Индекс эффективности управления $Эф = Kр + (1 - Kэ)$	-	-	-	131,2	115,6

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод о том, что индекс экономичности аппарата управления стабилен, и лежит в пределах от 0,132 до 0,136, отклонения составляют менее 3 %. Доля удельного веса работников аппарата управления в общем количестве работников имеет пик в 2015 году, после чего в 2016 году приходит к своему значению в 0,131, которое наблюдалось в 2014 году. Доля удельного веса заработной платы в общем фонде заработной платы работников аппарата управления постепенно снижается – с 0,263 до 0,254, или в целом за 3 года – на 3,6 %.

Доля удельного веса расходов на содержание работников аппарата управления в общих затратах относительно невелика, и составляет от 3,2% до 3,7 % с тенденцией к увеличению показателя. Индекс результативности аппарата управления имеет тенденцию к росту. Так, в 2016 году он вырос относительно 2014 года на 32,7 %, а в 2016 относительно 2015 – на 12,7 %.

Индекс эффективности управления постоянно растёт. Если в 2015 году его рост составил 31,2 %, то в 2016 – 15,6 % к 2015 году, что говорит о том, что данное предприятие повышает эффективность управленческой деятельности в целом.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Гуд Вин»

С целью анализа внешней среды предприятия, проведём анализ рынка металлопластиковых окон в РФ. Рынок оконных конструкций делится на три сегмента:

- пластиковые окна;
- деревянные окна;
- алюминиевые окна.

В отдельную группу входят комбинированные окна (дерево и алюминий) и стеклопластиковые, изготовленные на основе композитных материалов. К премиум-классу специалисты относят конструкции, произведенные только из дерева или пластика (металлопластиковые окна).

Структура продаж на российском рынке окон по сегментам, по данным компании «ОКНА Медиа» представлена на рисунке 8.²⁴

Анализ данного рисунка показывает, что в целом на российском рынке преобладают окна из поливинилхлоридных пластмасс (ПВХ), на долю которых приходится 78,5 % всего объёма продаж. Доля окон из алюминиевого профиля, составляет 9,4 %, на долю деревянных окон приходится 12,0 % всего рынка окон РФ. Таким образом, на сегодняшний день подавляющая доля всего количества окон в РФ являются окнами из ПВХ, что свидетельствует о развитости данного рынка.

²⁴ ОКНА Медиа [Электр. источник]. – URL: <http://www.oknamedia.ru>. – 01.11.2016.

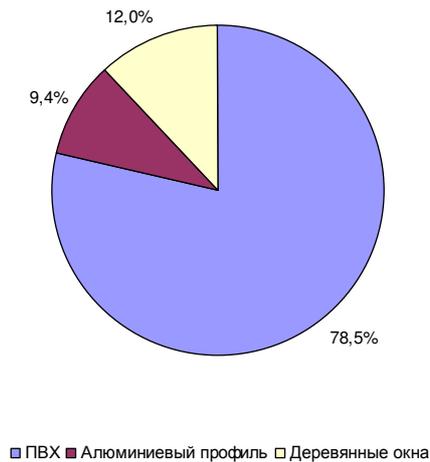


Рисунок 8 – Структура российского рынка окон по сегментам в 2015 г.,
процентов

Изменение структуры окон по видам в 2005-2015 гг. представлено на рисунке 9.²⁵

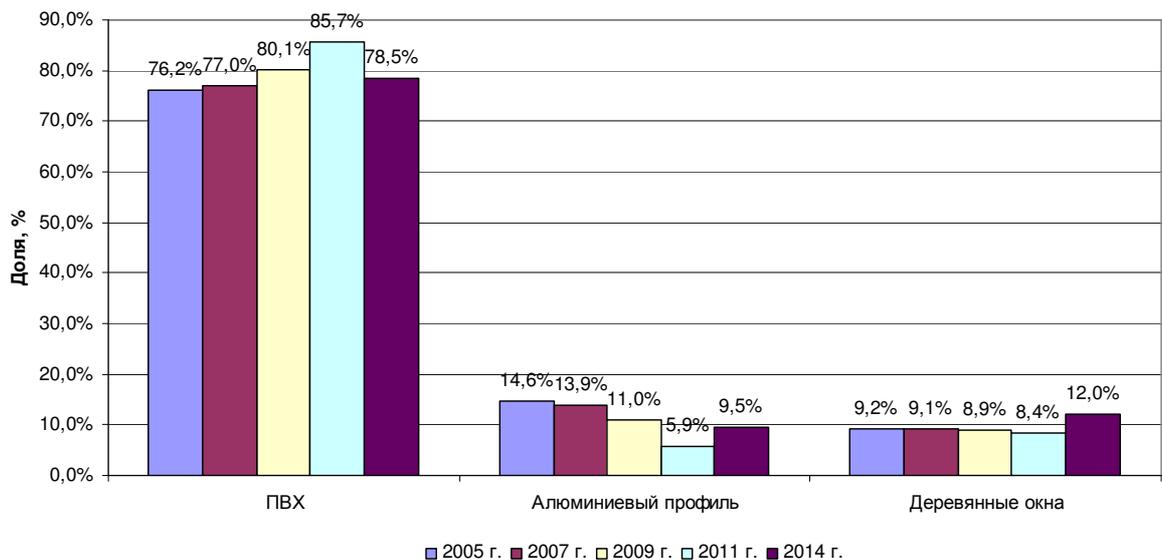


Рисунок 9 – Динамика структуры рынка окон в РФ в 2005-2015 гг., %

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в период до 2012 г. и далее до введения против РФ санкций, доля окон из профиля ПВХ имела тенденцию к росту. Если в 2005 г. она составляла 76,2 %, то по итогам 2012 года – уже 85,7 %, практически вытеснив с рынка более

²⁵ ОКНА Медиа [Электр. источник]. – URL: <http://www.oknamedia.ru>. – 01.11.2016.

дешевые окна из алюминиевого и деревянного профиля, доли которых составили по итогам этого года 5,9 % и 8,4 % соответственно.

Однако, введение против РФ санкций привело к тому, что существенно снизился объём импорта ПВХ профиля из стран Западной Европы, а также пострадало производство ПВХ собственнно в РФ. Если в досанкционный период объёмы импорта ПВХ составляли около 30-40 тыс. тонн ежегодно, то в 2016 году наблюдается снижение импорта до 7 тыс. тонн, что отрицательно сказалось на производстве пластиковых окон.

Следствием сокращения объёмов производства ПВХ окон явилось увеличение на рынке доли окон из алюминиевого и деревянного профиля. При этом, следует учитывать тот факт, что алюминиевые окна представляют собой продукцию низшего ценового уровня, а деревянные окна – либо также низшего (для массовых окон), либо, напротив, высшего ценового уровня (премиум-сегмент оконного рынка).

Динамика уровня производства ПВХ-окон как наиболее важного сегмента производства окон в РФ в период с 2005 по 2016 гг. представлена на рисунке 10.²⁶

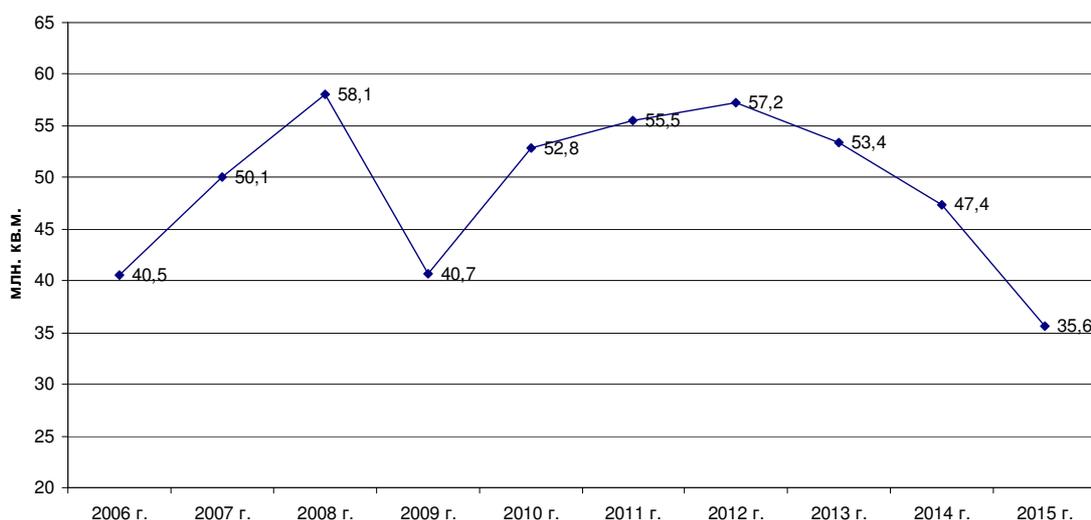


Рисунок 10 – Динамика рынка ПВХ-окон в РФ в 2006-2016 гг., млн.кв.м.

Анализ рисунка показывает, что наибольшие объёмы производства и

²⁶ ОКНА Медиа [Электр. источник]. – URL: <http://www.oknamedia.ru>. – 01.11.2016.

реализации ПВХ-окон пришлось на период 2008 года, а также на 2012-2014 гг., когда они превысили 50 млн. кв. м. Однако, начиная с 2015 года наблюдается существенное снижение объемов рынка. Так, по итогам 2016 года данный рынок сократился даже более значительно, нежели чем в кризисном 2008 году, когда его размеры составили 40,7 млн. кв. м. При этом, сокращение в 2016 году составило почти 12 млн. кв. м. или на 1/4 всего объема предыдущего года.

Совокупный объем рынка светоконструкций, в составе которого окна составляют более 3/4 в РФ, в докризисный период составил 8,5 млрд. евро, в результате чего объем рынка ПВХ-окон возможно оценить в 5,3 млрд. евро.

Основным материалом, используемым в производстве ПВХ-окон является ПВХ-профиль, производство которого налажено в РФ, однако, потребности рынка нашей страны таковы, что около 10 % всего объема профиля импортируется. Основным экспортёром в РФ данного профиля является Германия. Признанными лидерами в производстве ПВХ-профилей для окон выступают немецкие компании «КВЕ», «ВЕКА», «REHAU» и «ALUPLAST». Сегодня они являются крупнейшими игроками на российском рынке.

Растет и развивается производство российских профильных систем. Основные компании-производители: новосибирские ГП «Профиль» и «БФК», казанская «Стройпласт», московские «Интерст-ройпласт», «Проплекс», «Плафен», самарская «Самарские Оконные Конструкции».

Другим материалом, активно используемым при производстве пластиковых окон, является оконное стекло. Основной объем потребления листового стекла в России по-прежнему сконцентрирован в сфере строительства, причем, доля жилищного строительства в этом объеме составляет почти 90 %. Динамика объемов производства стекла представлена на рисунке 11.²⁷

Спрос на листовое стекло является высоким не только в сегменте строительства жилья, но также и на вторичном рынке. В данном случае, речь

²⁷ Новостной портал стекольной промышленности GlassNews [Электр. источник]. – www.glassnews.ru. – 01.11.2016.

идет об установке пластиковых окон. Это подтверждено неплохими показателями производства, которые были зафиксированы в период кризиса, и есть все основания полагать, что этот сегмент рынка все-таки не исчерпал себя до конца. Подтверждением высокого уровня конкурентоспособности российского рынка стекла является то, что даже в кризис 2008 года он не сократил производства. Основной причиной этого стало то, что с ростом курса доллара к рублю резко снизились поставки импортного стекла на российский рынок, а стекло стало в значительной степени, экспортным товаром.

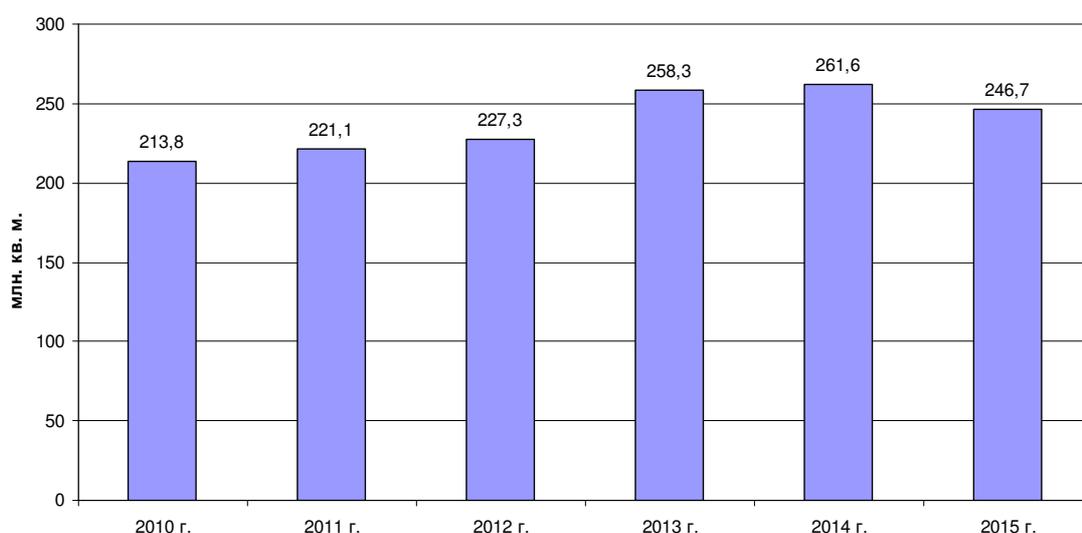


Рисунок 11 – Динамика производства оконного стекла в РФ в 2010-2016 гг.

Кроме того, как показывает анализ представленных на рисунке данных, даже в 2015 году, то есть уже после введения санкций, в отрасли продолжался рост, в результате чего по итогам года объем производства оконного стекла в стране превысил 260 млн. кв. м. Тем не менее, в 2016 году было зафиксировано снижение показателей на 6 %, однако, объемы производства в любом случае оставались выше показателей 2013 года, что позволяет сделать вывод о том, что данный рост является качественным ростом, основанном на возможностях стекольной промышленности внедрять новые технологии производства стекла и снижать уровень удельных издержек на его производство.

На рынке листового стекла важную роль играют российские производственные филиалы международных компаний. В числе важнейших

предприятий можно выделить: ООО «AGC Флэт Глас Клин» из Московской области, ОАО «AGC БСЗ» из Нижегородской области, АО «Салаватстекло» из Саратовской области, АО «Саратовстекло» из Саратовской области, ООО «Русджам» из Владимирской области и ООО «Пилкингтон глас» из Московской области. Среди самых активно развивающихся имеет смысл выделить компанию «Салаватстекло». Сегодня на мощностях «Салаватстекла» сосредоточено почти 19 % всего производства, а по своим показателям предприятие занимает первое место в своей отрасли. Немного отстает по показателям «Саратовстройстекло», на третьем месте – предприятие «Гласс Клин». Компания «Борский стекольный завод» находится на 4 месте в рейтинге крупнейших российских производителей флоат-стекла, на пятом – предприятие «Гардиан Рязань», показатели которого превысили достижения завода «Пилкингтон» из Московской области. В целом, консолидация в сегменте российского производства стекла пока отсутствует.

Динамика количества компаний, выпускающих пластиковые окна, по данным «ОКНА Медиа» представлена на рисунке 12.²⁸

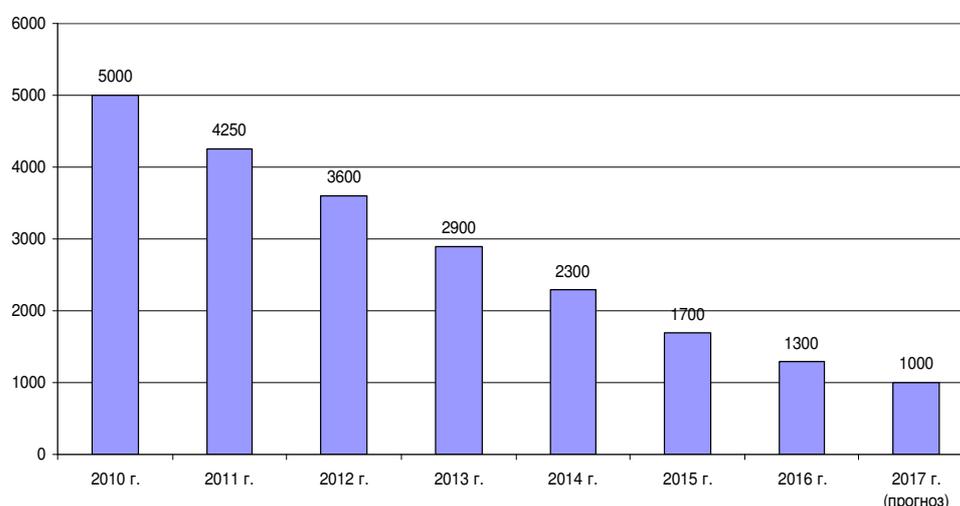


Рисунок 12 – Динамика количества компаний, выпускающих пластиковые окна в РФ в 2010-2017 гг. и прогноз на 2018 г.

Анализ данного рисунка показывает, что в целом по рынку пластиковых

²⁸ ОКНА Медиа [Электр. источник]. – URL: <http://www.oknamedia.ru>. – 01.11.2016.

окон наблюдается консолидация в отрасли. Так, если в 2010 году общее количество производителей окон составляет 5000 ед., то в 2017 году их количество сократилось почти в 4 раза – до 1300 ед., а в 2018 году прогнозируется сокращение данного количества до 1000 ед., что позволяет сделать вывод о том, что конкуренция в данной отрасли перейдёт из ценовой плоскости в плоскость качества и взаимодействия с клиентами.

Для конкретизации состояния внешней среды ООО «Гуд Вин», проведём анализ внешней среды в Амурской области и в г. Благовещенске. Рассмотрим динамику объёмов строительных работ, выполненных в Амурской области, что представлено на рисунке 13.

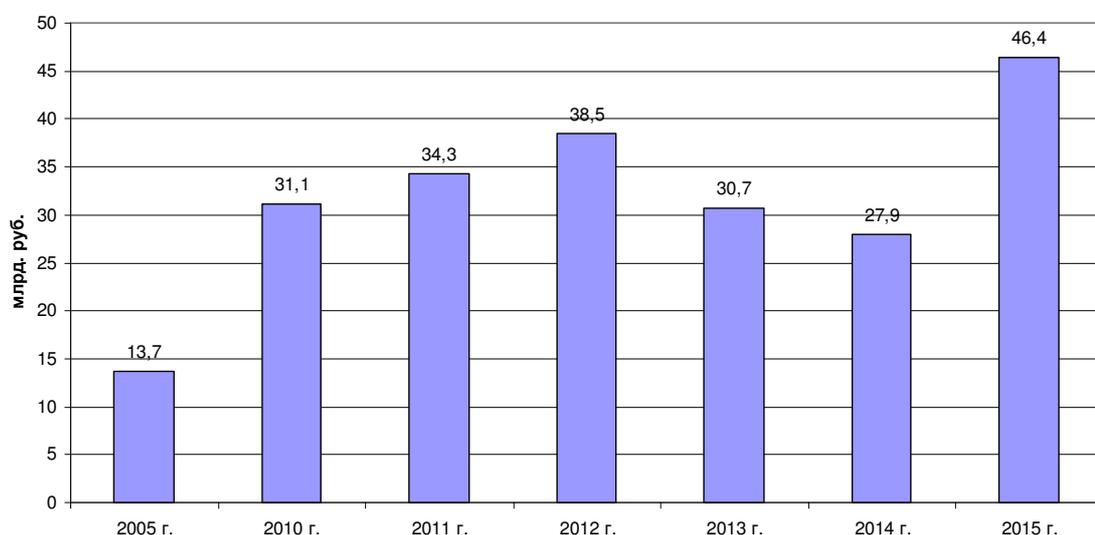


Рисунок 13 – Динамика объёмов строительства в Амурской области в 2005-2016 гг.²⁹

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по региону наблюдается стагнация объёмов выполнения работ в строительной отрасли вплоть до 2015 года включительно. Так, максимального значения данный показатель достиг по итогам 2013 года – 38,5 млрд. руб., после чего снизился по итогам 2015 года до 27,9 млрд. руб., что сопоставимо с показателями 2010 года, при том, что в данном случае не учитывается

²⁹ Амурстат. Деятельность строительных организаций [Электр. источник]. URL: www.gks.ru. (дата обращения 01.11.2016).

инфляция. Однако, в 2016 году, ввиду значительного объёма строительных работ на федеральных стройках, значение показателя увеличилось на 66,9 % и составило 46,4 млрд. руб., что является максимальным показателем в строительной отрасли Амурской области за весь постсоветский период.

Следовательно, возможно сделать вывод о том, что строительный комплекс в Амурской области хотя и развивается, однако данное развитие неравномерно, что приводит к увеличению уровня конкуренции между строительными организациями за подряды и уходу их наименее адаптированной части с рынка.

Для проведения PEST-анализа проведём анализ профиля среды. Оценки силы влияния факторов представлены на основании экспертного мнения (зам. Директора предприятия). Полученные результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ профиля среды ООО «Гуд Вин»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность	Степень важности
1	2	3	4	5
Политические факторы				
Политика санкций в отношении РФ привела к снижению импорта и росту цены на пластиковые окна	0,2	8	–	-1,6
Наблюдается стабильность политической системы и расклад основных политических сил в РФ	0,7	5	+	+3,5
Отмена санкций в отношении РФ не планируется, что положительно влияет на устойчивость текущей политической ситуации	0,1	2	–	-0,2
Экономические факторы				
Стабильность налогового законодательства	0,2	4	+	+0,8
Экономика страны находится в нижней точке снижения	0,3	7	+	+2,1
Часть объёмов оборудования, используемого компанией, не производится в РФ, что увеличивает цену на её продукцию	0,2	3	–	-0,6
Спрос на пластиковые окна замедляется, ввиду насыщения данного рынка	0,3	5	–	-1,5

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Социальные факторы				
Наблюдается снижение жизненного уровня в РФ в связи со снижением ВВП страны	0,8	5	–	-4,0
Увеличивается привлекательность строительства индивидуального жилья, что требует закупки окон	0,2	4	+	+0,8
Технологические факторы				
Технологии изготовления окон, используемые предприятием, характеризуются устойчивостью и относительно невысоким темпом развития, что стабилизирует отрасль	0,3	2	+	+0,6
Отсутствие значимой разницы в технологии между предприятиями отрасли	0,7	3	+	+2,1

С целью получения общей оценки влияния внешней среды на ООО Гуд Вин, проведём PEST-анализ (таблица 9).

Таблица 9 – PEST-анализ ООО Гуд Вин

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1 Политика санкций в отношении РФ привела к снижению импорта и росту цены на окна	-1,6	1 Стабильность налогового законодательства	+0,8
2 Наблюдается стабильность политической системы и расклад основных политических сил в РФ	+3,5	2 Экономика страны находится в нижней точке снижения	+2,1
3 Отмена санкций в отношении РФ не планируется, что положительно влияет на устойчивость текущей политической ситуации	-0,2	3 Часть объёмов оборудования, используемого компанией, не производится в РФ, что увеличивает цену на услуги	-0,6
		4 Спрос на пластиковые окна замедляется, ввиду насыщения данного рынка	-1,5
Итого	+1,7	Итого	+0,8
S - социальные факторы		Т — технологические факторы	
1 Наблюдается снижение жизненного уровня в РФ в связи со снижением ВВП страны	-4,0	1 Технологии изготовления окон, используемые предприятием, характеризуются устойчивостью и относительно невысоким темпом развития, что стабилизирует отрасль	+0,6
2 Увеличивается привлекательность строительства индивидуального жилья, что требует закупки окон	+0,8	2 Отсутствие значимой разницы в технологии между предприятиями отрасли	+2,1
Итого	-3,2		+2,7

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что в целом благоприятными для ООО «Гуд Вин» являются политические, экономические и технологические факторы.

В то же время, социальные факторы для организации существенно менее благоприятны, так как имеют сильно отрицательную оценку (– 3,2 балла).

Совокупная оценка среды:

$$C = 1,7 + 0,8 - 3,2 + 2,7 = + 2,0$$

Таким образом, в целом оценка среды положительная, что позволяет сделать вывод о том, что среда для ведения бизнеса для ООО «Гуд Вин» – благоприятная.

На основании проведённого в пункте 2.2 исследования возможно сделать следующие выводы:

1) в целом рынок окон и окон из ПВХ как его главной части в РФ уменьшается, причиной чего стало как снижение жизненного уровня населения, так и политика санкций в отношении страны, что привело к снижению объёмов импорта сырья для производства окон.

Однако, дополнительным фактором снижения размеров рынка является его насыщение, что выражается в том, что уже около 60 % всего количества окон в РФ заменены на современные;

2) проведённый PEST-анализ показывает, что в целом состояние внешней среды для предприятия – благоприятное, однако, наблюдается увеличение уровня конкуренции на рынке за счёт снижения количества производителей окон в целом по РФ.

Соответственно, ценовая конкуренция будет переходить в конкуренцию качества производства окон;

3) окна из профиля ПВХ формируют около 80 % всего объёма рынка окон в РФ на настоящее время. Также изготавливаются окна из алюминиевого профиля и окна из дерева. Однако, данные виды окон являются нишевыми и занимают либо верхний ценовой сегмент, либо нижний ценовой сегмент рынка окон.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» на рынке металлопластиковых конструкций г. Благовещенска

Проведённый экспертный опрос позволил выявить основных конкурентов ООО «Гуд Вин» на рынке г. Благовещенска. К ним отнесены такие фирмы, как ООО «Амурстройокна», ООО «Амурпласт», ООО «Мастер-Билл», ООО «Хоум мастер». Краткая характеристика выявленных конкурентов ООО «Гуд Вин» на рынке окон представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Основные конкуренты ООО «Гуд Вин» на рынке окон г. Благовещенска

Наименование фирмы	Характеристики
«Амурстройокна»	Широкий ассортимент, средний и низкий уровень цен, товар среднего качества, большое торговое и складское помещение, средний уровень сервиса.
«Амурпласт»	Широкий ассортимент, высокий уровень цены, товар хорошего качества, высокий уровень сервиса, пять лет на рынке области.
«Мастер- Билл»	Широкий ассортимент, высокий уровень цены, товар среднего качества, средний уровень сервиса
«Хоум мастер»	Широкий ассортимент, средний уровень цен, товар высокого качества, собственное производство, хороший уровень сервиса, более 15 лет на рынке.

Проведём анализ показателей конкурентоспособности различными методиками:

1) анализ с помощью сравнительной оценки конкурентных преимуществ укрупнённых показателей;

Проведём оценку уровня организации деятельности основных конкурентов ООО «Гуд Вин» по укрупнённым показателям, представленную в таблице 10. Значения весов показателей определены экспертным путём, а показатели уровня – с помощью проведённого анкетирования.

Анализ таблицы 11 позволяет сделать вывод о том, что хотя уровень оценки ООО «Гуд Вин» относительно других конкурентов достаточно высок, тем не менее, оно уступает как ООО «Амурстройокна», так и ООО «Хоуммастер». Причиной отставания от ООО «Амурстройокна» является более низкая оценка по ассортименту у ООО «Гуд Вин», репутации на рынке, и

менеджменту.

Таблица 11 – Анализ основных конкурентов ООО «Гуд Вин»

Показатель	Уд. вес, %	ООО «Гуд Вин»		ООО «Амурстройо кна»		ООО «Амур-пласт»		ООО «Мастер Билл»		ООО «Хоуммастер»	
		балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.
1 Цена товара	25	80	20	90	22,5	90	22,5	100	25	100	25
2 Качество товара	15	95	14,25	95	14,25	80	12	95	14,25	100	15
3 Ассортимент	10	100	10	85	8,5	100	10	95	9,5	75	7,5
4 Репутация на рынке	15	80	12	95	14,25	70	10,5	80	12	100	15
5 Система сбыта и закупки	15	80	12	90	13,5	60	9	40	6	90	13,5
6 Качество обслуживания	20	70	14	100	20	60	12	80	16	90	18
Итого	100	-	82,25	-	93	-	76	-	82,75		94

Относительно ООО «Хоуммастер» отставание по оценке обуславливается несколько более низким уровнем качества товара, более широким ассортиментом, меньшей репутацией на рынке, и менее развитой системой сбыта и закупки. Также меньший уровень у показателя качества обслуживания.

2) анализ конкурентоспособности по методу «4Р»;

С целью внешней оценки конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» было проведено анкетирование по методу 4Р. Обобщенные результаты данного тестирования представлены на рисунке 14.

Анализ данного рисунка позволяет сформулировать следующие выводы:

а) по критерию продукта ООО «Гуд Вин» имеет второй результат (2,8 балла), деля данное место с ООО «Мастер Билл». При этом, первое место отошло ООО «Хоуммастер» (2,0 балла). Таким образом, рассматриваемое предприятие производит достаточно хороший продукт относительно других компаний;

б) по критерию цены ООО «Гуд Вин» занимает первое место (2,5 балла), опережая все другие фирмы, что свидетельствует о том, что цена рассматриваемого предприятия конкурентоспособна относительно других

предприятий. При этом, максимальное значение данного показателя – у ООО «Хоуммастер» – 4,6 балла;

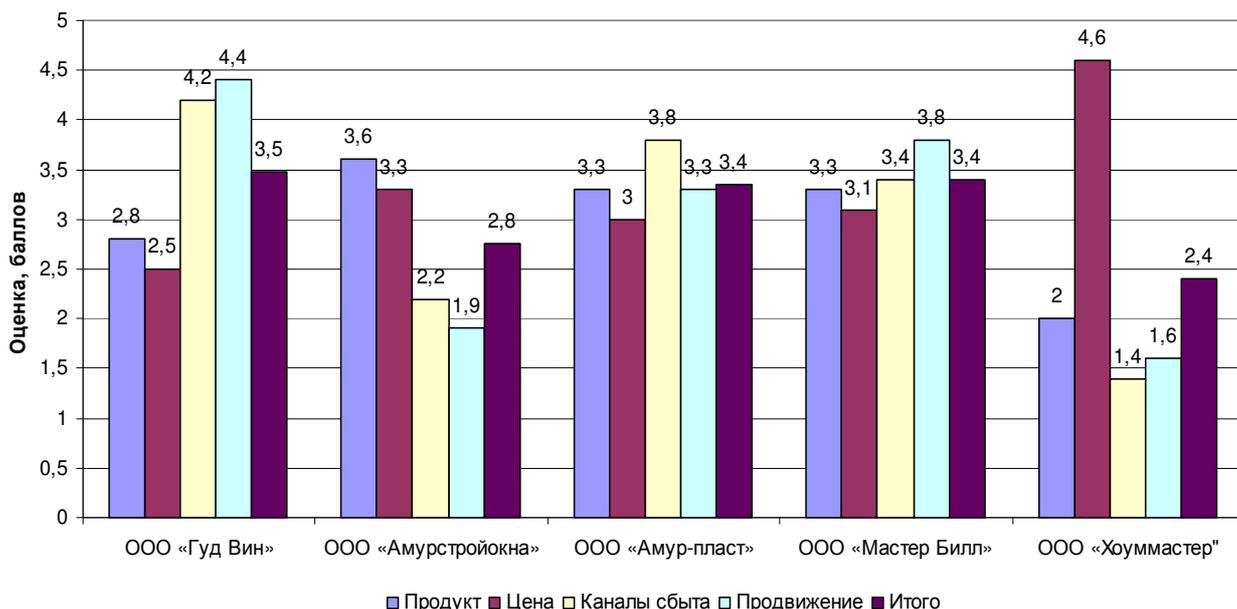


Рисунок 14 – Оценка уровня конкурентоспособности с помощью методики 4Р

в) по критерию каналов сбыта рассматриваемое предприятие выглядит существенно хуже рынка – 4,2 балла. При этом, для лидера рынка – ООО «Хоуммастер» данный показатель составляет 1,4 балла, а для ООО «Амурстройокна» - поставщике ОАО «Амурстрой» - 2,2 балла. Компании, которые не имеют собственных мощных сбытовых сетей – ООО «Амурпласт» и ООО «Мастер Билл» имеют сопоставимые с ООО «Гуд Вин» уровни оценки каналов сбыта – 3,8 и 3,4 балла соответственно;

г) по критерию продвижения ООО «Гуд Вин» также имеет минимальный уровень показателя среди всех оцениваемых конкурентов – 4,4 балла, максимальный – 2,4 балла – у ООО «Хоуммастер». Данный факт свидетельствует о том, что рассматриваемое предприятие имеет слабую систему продвижения своего товара, что существенно снижает его конкурентные позиции;

д) средний уровень конкурентной позиции предприятия составляет 3,5 балла, в результате чего ООО «Гуд Вин» имеет наименьший уровень конкурентоспособности среди всех рассмотренных предприятий. В то же

время, уровень конкурентной позиции таких организаций, как ООО «Амурпласт» и ООО «Мастер Билл» составляет 3,4 балла, что позволяет сделать вывод о том, что три данных предприятия находятся в одной группе по уровню конкуренции, так как разница между ними мала.

Другим показателем уровня конкурентоспособности является частный показатель отношения «цена – качество». Уровень данного показателя для рассмотренных предприятий по методике «4Р» представлен на рисунке 15.

Анализ данного рисунка показывает, что уровень данного показателя для ООО «Гуд Вин» в размере 0,89 ед. является минимальным среди всех рассмотренных фирм. Следует также отметить и то, что для ООО «Амурстройокна», ООО «Амурпласт», ООО «Мастер Билл» данный показатель меньше 1, что свидетельствует о недооценённости их товаров, что является мощным потенциальным конкурентным оружием. Это позволяет увеличивать цену (при сохранении уровня качества), что повышает экономическую эффективность деятельности фирмы.

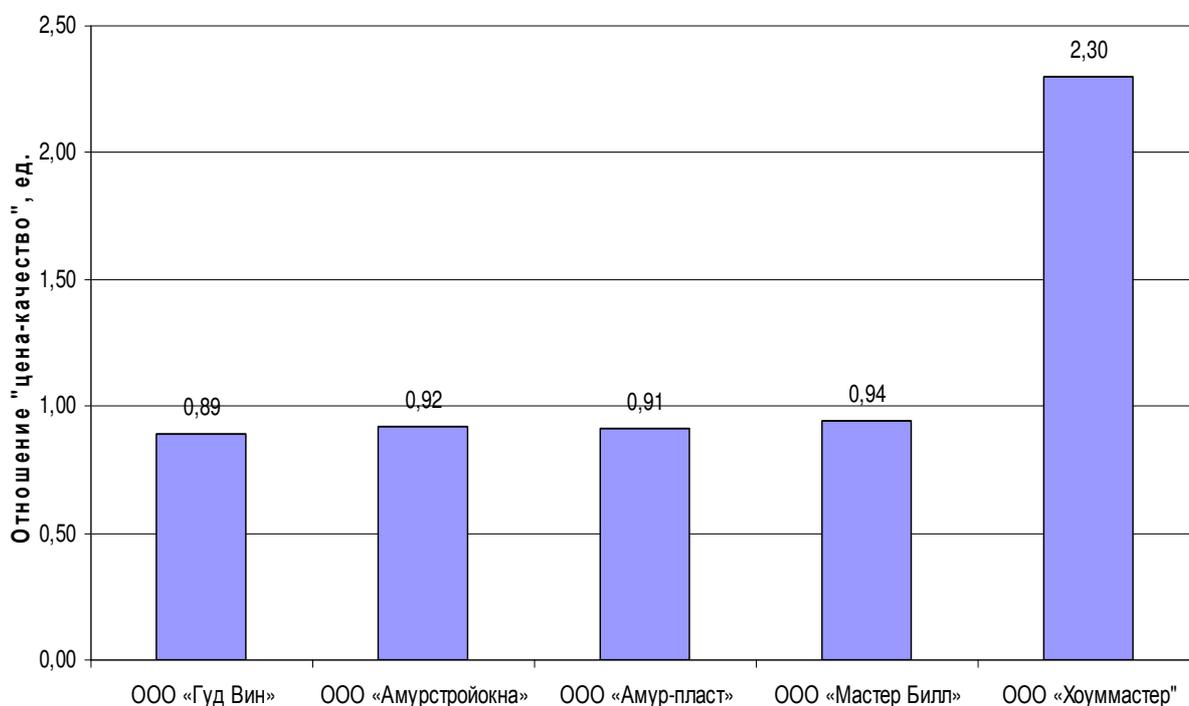


Рисунок 15 – Показатель отношения «цена – качество» для рассматриваемой совокупности конкурентов, ед.

С другой стороны «Хоуммастер» составляет 2,30 ед., что свидетельствует

о переоценённости продукции данной фирмы относительно её качества, причиной чего являются значительные объёмы вложений средств в продвижение собственных товаров.

3) уровень конкурентоспособности с помощью системного анализа Р.А. Фатхутдинова., значение отношения «цена – качество» для ООО «Гуд Вин».

Проведём SWOT-анализ деятельности ООО «Гуд Вин» (рисунок 16).

		Возможности (О)			Угрозы (Т)		
		1 Постоянный спрос на окна	2 Консолидация рынка	3 Поддержка компании со стороны поставщиков	1 Увеличение конкуренции со стороны других производителей и поставщиков	2 Усиление требований к качеству продукции со стороны потребителя	3 Усиление дефицита финансовых ресурсов
Сила (S)	1 Продажа качественных, безопасных товаров	Увеличение объемов поставок на местный рынок	Скупка конкурентов на рынке города	Реализация проектов с участием средств государства в строительстве	Сотрудничество с компаниями, производящими окна класса премиум	Проведение сертификации системы качества предприятия по ИСО 9001-2001	Поиск новых инвесторов и клиентов для расширения сбыта в Амурской области и Хабаровском крае
	2 Наличие постоянного рынка сбыта	Создание собственного бренда для продвижения продукции	Организация альянсов с другими поставщиками окон	Заключение договоров на поставку окон для гос. органов	Использование механизма скидок для постоянных клиентов	Информирование рынка о качестве окон фирмы – создание разъяснительных передач, статей	Заключение факторинговых договоров
	3 Наличие ценового запаса по цене продаваемых товаров ввиду ориентации на средний ценовой сегмент	Фиксация цены как барьера для входа других конкурентов	Демпинг для выдавливания конкурентов на важных направлениях	Участие в конкурсах на поставку продукции для государственных и муниципальных предприятий и организаций	Выход на рынки регионов конкурентов и оттягивание спроса	Проведение сегментации клиентов по уровню качества и формирование премиум-брендов вместе с поставщиками	Товарное кредитование ООО «Гуд Вин» со стороны поставщиков
Слабость (W)	1 Наличие узкого ассортимента продукции по сравнению с конкурентами	Кооперация в работе с предприятиями из других регионов, не являющихся конкурентами	Создание сети представительств по Дальнему Востоку	Расширение ассортимента за счет расширения реализации сопутствующих товаров	Демпинг	Меры маркетингового характера, направленные на повышение уровня доверия к продукции предприятия	Использование кобрендинга, участие в производстве товаров частных марок
	2 Отсутствие рекламной активности	Организация рекламной компании	Реклама новых видов продукции для оптовых покупателей	Работа с администрацией области по участию предприятия в презентациях, проводимых администрацией по профильным вопросам	Кобрендинговая реклама в Дальневосточном регионе	Реклама качества реализуемых товаров	Участие в продвижении новых частных марок оконной продукции
	3 Удаленность от основных финансовых центров	Кредитование в банках Москвы	Создание ООО и привлечение новых акционеров в компанию	Получение государственных гарантий, налоговых кредитов	Поиск новых акционеров и инвесторов среди предприятий центральной части РФ	Покупка новых технологий производства окон для внедрения в Амурской области	Сужение ассортимента и фокусирование на производстве окон с наиболее стабильным спросом

Рисунок 16 – Матрица SWOT-анализа ООО «Гуд Вин»

Анализ данной таблицы показывает, что ООО «Гуд Вин» по всем

возможным ситуациям имеет в наличии адекватные меры для реагирования. При этом, наиболее сложным вопросом является вопрос обеспечения товарами по достаточно низким ценам, ввиду значительной удалённости Амурской области от основных центров производства ПВХ-профиля, а также оконного стекла. Здесь необходимо учитывать и тот факт, что данные материалы являются достаточно крупными и тяжелыми, что увеличивает затраты на их доставку в г. Благовещенск, что снижает уровень конкурентоспособности цены всех предприятий на рынке.

Для проведения анализа устойчивости функционирования рассматриваемого круга предприятий рассмотрим динамику доли их рынка, опыт работы на рынке (таблица 12).

Таблица 12 – Показатели устойчивости функционирования ООО «Гуд Вин» и его основных конкурентов на рынке

Наименование предприятия	Доля рынка, %			Изменение доли		Длительность работы на данном рынке, лет
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014 г., %	2016 к 2015 г., %	
ООО «Гуд Вин»	2,7	3,1	4,7	0,4	1,6	6
«Амурстройокна»	10,2	7,4	11,6	-2,8	4,2	8
«Амурпласт»	4,9	4,8	5,2	-0,1	0,4	5
«Мастер-Билл»	3,1	3	3,8	-0,1	0,8	4
«Хоум мастер»	18,4	16,2	19,6	-2,2	3,4	15
Прочие	60,7	65,5	55,1	4,8	-10,4	-
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	-

Анализ данной таблицы позволяет сформулировать вывод о том, что доля ООО «Гуд Вин» в рассматриваемом периоде постепенно увеличивалась – с 2,7 % в 2014 г. до 4,7 % – в 2016 г. При этом, доли основных конкурентов предприятия в 2015 году либо снижались, либо оставались стабильными. Так, доля ООО «Хоуммастер» снизилась с 18,4 % до 16,2 %, ООО «Амурстройокна» - с 10,2 % до 7,4 %. Данное снижение было обусловлено как снижением объёмов покупки окон физическими лицами, так и снижением спроса со стороны строительных компаний. Повышение регистрируемого объёма прочих производителей окон, произошедшее в 2015 году обуславливается, прежде

всего, тем, что данные фирмы имеют значительный ценовой запас за счет отсутствия необходимости содержания производственных площадей. Соответственно, в период кризиса они имеют больше возможностей по маневрированию ценой, чем производящие предприятия. Таким образом, на основании анализа устойчивости основных конкурентов предприятия можно сделать вывод о том, что ядро рынка ПВХ окон сформировано, и является устойчивым, также, как и положение фирм-лидеров данного рынка.

Проведём анализ конкурентоспособности продукции как часть процедуры определения уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» Для этого, была проведена процедура выявления значимости следующих групп факторов:

- конструкторских;
- потребительских;
- экономических.

Оценка конструкторских факторов при выборе пластиковых окон проводилась согласно анкеты, приведённой в приложении А. Количество анкетированных – 21 человек. Выявленное распределение факторов выбора пластиковых окон представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Ранжирование конструкторских факторов, влияющих на выбор пластиковых окон

Показатель	Ранг средневзвешенный	Уровень значимости
Конструкторское решение, дизайн	1	0,19
Возможность добавления нужной функциональности	2	0,15
Цвет, фактура лицевых поверхностей	3	0,13
Размеры, глубина	4	0,12
Надежность и долговечность	5	0,10
Легкость установки окон	6	0,09
Насыщенность целесообразными элементами оформления	7	0,07
Удобство использования	8	0,06
Универсальность	9	0,05
Вред выделения летучих компонентов покрытия	10	0,03
Простота уборки	11	0,01

Из данной таблицы видно, что основным фактором, на который ориентируются покупатели при выборе пластиковых окон, является их дизайн. Среди факторов, которые в наименьшей степени волнуют покупателей, возможно выделить запах окон, а также простоту ухода за окнами. Причиной низкого уровня последнего фактора является то, что пластиковые окна, как показала практика, достаточно долговечны и крепки, не требуют постоянного обслуживания, в результате чего данный фактор воспринимается респондентами как наименее значимый в текущих условиях.

Проведённое исследование показало, что наиболее предпочтительным для покупателя является следующий конструкторский профиль:

1) окна должны быть небольшой толщины, должны с лёгкостью вписываться в интерьер квартир старой планировки;

2) окна должны допускать возможность модификации, связанной с перспективной установкой такого прибора, как кондиционер;

3) предпочтение отдаётся белым окнам, однотонная;

4) при использовании окон респондентами указано на необходимость небольших усилий для их использования – открывания, закрывания;

5) остальные факторы конструкторской части окон имели низкий уровень заинтересованности со стороны респондентов.

Сравнение конструкторских характеристик окон ООО «Гуд Вин» и его конкурентов представлен в таблице 14

Таблица 14 – Сравнение конструкторских характеристик окон различных производителей с «идеальным»

Факторы конкурентоспособности (конструкторские характеристики)	Исследуемые продукты (на примере «»)					
	ООО «Гуд Вин»	ООО «Амурстрой окна»	ООО «Амур-пласт»	ООО «Мастер Билл»	ООО «Хоум Мастер»	Идеальное состояние
1	2	3	4	5	6	7
Конструкторское решение, дизайн	3	3	2	4	5	5
Возможность добавления нужной функциональности	4	4	4	3	2	5

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7
Цвет, фактура лицевых поверхностей	5	2	4	2	4	5
Размеры, глубина	2	4	3	4	4	5
Надежность и долговечность	3	5	4	3	5	5
Легкость установки окон	4	4	5	3	3	5
Насыщенность целесообразными элементами оформления	4	3	4	2	3	5
Удобство использования	3	4	4	2	5	5
Универсальность	2	4	3	2	4	5
Вред выделения летучих компонентов покрытия	5	5	2	3	5	5
Простота уборки	1	3	4	2	5	5

Анализ данной таблицы позволяет сделать следующие выводы. ООО «Гуд Вин» является лидером по двум показателям – фактуре поверхности окон, а также по запаху. Причиной данного обстоятельства является то, что данное предприятие ориентируется на использование профиля Rehau. При этом, другие фирмы не используют данный профиль, в результате чего по данным конструкторским факторам фирма имеет мало конкурентов. В то же время, обслуживание поверхности данных окон (в части ПВХ-профиля) достаточно сложное, в результате чего по данному фактору фирма получила наименьшую оценку. Кроме того, ввиду особенностей профиля данные окна получаются несколько глубже, чем у конкурентов, в результате хотя и увеличивается шумозащищённость помещений, однако, также увеличивается и масса окон, что не позволяет использовать их для крупных видов окон, например, французского окна с раздвижной рамой.

ООО «Амурстройокна» лидирует по таким факторам, как надежность и долговечность окон, а также по фактору запаха от окон; В то же время, для

продукции данной фирмы характерно наличие проблем с фактурой поверхности окна.

Для ООО «Амурпласт» наивысшая оценка приходится на лёгкость установки окон, причиной чего является то, что они используют облегченный ПВХ-профиль, а также достаточно тонкое остекление, что позволяет осуществлять быструю установку окон ввиду меньшей массы. С другой стороны, данное конструкторское решение приводит к уменьшению шумозащитной функции окон, а также невозможности их использования в крупных конструкциях.

Для ООО «Мастер Билл» наиболее высокие оценки пришлись на дизайн окон, а также на их достаточную глубину и возможность изготовления окон нужных размеров. Среди конструкторских характеристик, получивших наименьшие оценки, возможно выделить такие, как плохой уровень обработки поверхностей ПВХ-профиля, отсутствие достаточного количества элементов оформления, сложности в использовании окон, их недостаточную универсальность, а также сложности в уборке поверхности.

Для ООО «Хоум Мастер» наивысшие оценки приходятся на конструкторское решение окон, их дизайн, надёжность и долговечность, отсутствие запаха при установке, удобство использования, простоту обработки поверхностей. В это же время, к проблемным факторам относятся сложность добавления нужных функциональных элементов, ввиду применения многокамерной технологии изготовления окон.

На основании полученных данных определим сводный индекс по конструкторским характеристикам (таблица 15).

Анализ данной таблицы позволяет сформулировать следующие выводы. Наибольший уровень конкурентоспособности по конструкторским характеристикам наблюдается у ООО «Хоуммастер», который составляет 0,79 ед.. Три фирмы – ООО «Гуд Вин», ООО «Амурстройокна» и ООО «Амурпласт» имеют примерно одинаковый уровень конкурентоспособности по рассматриваемым факторам – от 0,69 до 0,72 ед.;

Таблица 15 – Расчет сводного индекса по конструкторским характеристикам окон различных производителей

Факторы конкурентоспособности (конструкторские характеристики)	Вес фактора	Исследуемые продукты				
		ООО «Гуд Вин»	ООО «Амур-стройокна»	ООО «Амур-пласт»	ООО «Мастер Билл»	ООО «Хоум Мастер»
Конструкторское решение, дизайн	0,19	0,11	0,11	0,08	0,15	0,19
Возможность добавления нужной функциональности	0,15	0,12	0,12	0,12	0,09	0,06
Цвет, фактура лицевых поверхностей	0,13	0,13	0,05	0,10	0,05	0,10
Размеры, глубина	0,12	0,05	0,10	0,07	0,10	0,10
Надежность и долговечность	0,10	0,06	0,10	0,08	0,06	0,10
Легкость установки окон	0,09	0,07	0,07	0,09	0,05	0,05
Насыщенность целесообразными элементами оформления	0,07	0,06	0,04	0,06	0,03	0,04
Удобство использования	0,06	0,04	0,05	0,05	0,02	0,06
Универсальность	0,05	0,02	0,04	0,03	0,02	0,04
Вред выделения летучих компонентов покрытия	0,03	0,03	0,03	0,01	0,02	0,03
Простота уборки	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01
Итого	1,00	0,69	0,72	0,70	0,60	0,79

Наименьший уровень конкурентоспособности по конструкторским характеристикам приходится на окна ООО «Мастер Билл», который составляет всего 0,6 ед.

Проведём расчет конкурентоспособности по потребительским показателям. В качестве обобщенных показателей стабильности качества используем оценку следующих факторов:

- уровень исполнения изделия;
- надежность и долговечности изделия;

– уровня выполнения гарантийных обязательств.

Для оценки по данным показателям изделия был проведен экспертный опрос трех технологов сторонней фирмы. В их задачу входило проранжировать материалы, лежащие в основе изготовления окон того или иного изготовителя по степени сохранения основных параметров изделия, их привлекательности во времени при соответствующих условиях эксплуатации, их ремонтпригодность. Показатель гарантийного срока определялся продолжительностью последнего. Ими же определялась весомость факторов. Результаты сравнения представлены в таблице 16.

По данным таблицы 16 рассчитаем сводный параметрический индекс конкурентоспособности (таблица 17). Веса факторов определены экспертно.

Таблица 16 – Сравнение потребительских характеристик окон различных производителей с «идеальным» по 3-балльной шкале

Факторы конкурентоспособности (потребительские характеристики)	Исследуемые продукты (на примере «»)					
	ООО «Гуд Вин»	ООО «Амурстрой окна»	ООО «Амур-пласт»	ООО «Мастер Билл»	ООО «Хоум Мастер»	Идеальное состояние
Уровень исполнения окна	3	2	2	1	3	3
Надёжность и долговечность окна	1	2	2	3	2	3
Уровень выполнения гарантийных обязательств	3	3	2	1	3	3

Как видно из данной таблицы, у ООО «Гуд Вин» основные проблемы сосредоточены в части надёжности и долговечности окон, у ООО «Мастер Билл» - в части уровня исполнения окон и исполнения гарантийных обязательств. По прочим факторам у всех остальных фирм положение достаточно хорошее.

Таблица 17 – Расчет сводного индекса конкурентоспособности по потребительским качествам

Факторы конкурентоспособности (конструкторские характеристики)	Вес фактора	Исследуемые продукты				
		ООО «Гуд Вин»	ООО «Амурстрой окна»	ООО «Амурпласт»	ООО «Мастер Билл»	ООО «Хоум Мастер»
Уровень исполнения окна	0,45	0,45	0,30	0,30	0,15	0,45
Надёжность и долговечность окна	0,35	0,12	0,23	0,23	0,35	0,23
Уровень выполнения гарантийных обязательств	0,20	0,20	0,20	0,13	0,07	0,20
Итого	1,00	0,77	0,74	0,67	0,56	0,88

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод о том, что наивысший уровень потребительских качеств наблюдается по окнам ООО «Хоум Мастер» - 0,88 ед.

При этом, максимальная оценка наблюдается в части исполнения окна. Для ООО «Гуд Вин»а П.П. уровень оценки потребительских качеств – второй по уровню, и составляет 0,77 ед.

Примерно равный уровень конкурентоспособности (хотя и несколько более низкий) наблюдается у ООО «Амурстройокна» - 0,74 ед. Ещё ниже уровень – у ООО «Амурпласт» - 0,67 ед. Аутсайдером по потребительским качествам является ООО «Мастер Билл», уровень конкурентоспособности которого – минимальный, и составляет 0,56 ед.

Рассчитаем уровень конкурентоспособности по экономическим факторам, главным из которых является цена. Для этого, в качестве базиса оценки примем стоимость стандартного окна, размером 1200 x 1500 мм. Результаты сравнения представлены в таблице 18.

Минимальная цена окна принималась за единицу, показатели конкурентоспособности определялись как величины, обратные по отношению стоимости окна фирмы к цене единицы

Таблица 18 – Сравнение цены стандартного окна в фирмах-изготовителях окон

Фирма	Цена окна	Оценка
ООО «Гуд Вин»	13800	0,93
ООО «Амурстройокна»	14000	0,91
ООО «Амурпласт»	14400	0,89
ООО «Мастер Билл»	12800	1,00
ООО «Хоум Мастер»	19600	0,65

Как видно из данной таблицы, за единицу приняты окна фирмы ООО «Мастер Билл», как имеющие минимальную цену – 12800 руб. за стандартное окно. Для таких производителей, как ООО «Амурпласт», ООО «Амурстройокна» и ООО «Гуд Вин» уровень конкурентной оценки примерно одинаков, и составляет 0,89, 0,91 и 0,93 ед. соответственно. Наименее конкурентоспособна продукция компании ООО «Хоум Мастер», ввиду значительно более высокой стоимости – 19600 руб., что устанавливает оценку для неё в размере 0,65 ед.

На основании проведённого исследования продукции основных фирм – конкурентов ООО «Гуд Вин» произведём расчет сводного показателя конкурентоспособности продукции, который представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет сводного показателя конкурентоспособности продукции различных фирм – производителей окон

Фирма	Вид фактора конкурентоспособности			Итого	Средний балл
	Конструк-торский	Потребительский	Экономический		
ООО «Гуд Вин»	0,69	0,77	0,93	2,39	0,80
ООО «Амурстройокна»	0,72	0,74	0,91	2,37	0,79
ООО «Амурпласт»	0,70	0,67	0,89	2,26	0,75
ООО «Мастер Билл»	0,60	0,59	1,00	2,19	0,73
ООО «Хоум Мастер»	0,79	0,88	0,65	2,32	0,77

На основании анализа данной таблицы по рассмотрению комплексного

влияния групп факторов конкурентоспособности окон возможно сделать вывод о том, что наивысший уровень конкурентоспособности в целом наблюдается у ООО «Гуд Вин» – 0,80 баллов. При этом, достаточно низкий уровень цены на свои окна привёл данную компанию к лидерству в части конкурентоспособности.

Второй по уровню конкурентоспособности является компания ООО «Амурстройокна», для которой ведущим фактором также является уровень цены. Компания ООО «Хоум Мастер» имеет третий показатель уровня конкурентоспособности. Будучи первой по конструкторским и потребительским качествам окон, она имеет существенно более низкий уровень конкурентоспособности по цене, в результате чего проигрывает первым двум фирмам.

Компании ООО «Амурпласт» и ООО «Мастер Билл» имеют наиболее низкие уровни совокупной конкурентоспособности – 0,75 и 0,73 ед. При этом, для обеих компаний наиболее сильным фактором является фактор цены, по остальным группам факторов данные предприятия слабоконкурентны.

Определим долю рынка, приведённую долю рынка компании, исходя из её уровня конкурентоспособности (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет приведённой доли рынка компаний-конкурентов

Фирма	Доля рынка, %	Оценка	Приведённая доля рынка, %	Изменение доли, %
ООО «Гуд Вин»	4,7	0,80	4,7	0,0
ООО «Амурстройокна»	11,6	0,79	11,5	- 0,1
ООО «Амурпласт»	5,2	0,75	4,9	- 0,3
ООО «Мастер Билл»	3,8	0,73	3,5	- 0,3
ООО «Хоум Мастер»	19,6	0,77	18,9	- 0,7

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что наибольшее влияние конкурентоспособность продукции будет оказывать на ООО «Хоум Мастер» (снижение доли на 0,7 %), а также на ООО «Мастер Билл» и ООО «Амурпласт» (снижение доли по обеим фирмам на 0,3 %). Снижение по ООО «Амурстройокна» будет минимальным.

Для комплексной оценки конкурентоспособности применим матрицу BCG относительно рассматриваемых компаний (рисунок 17).

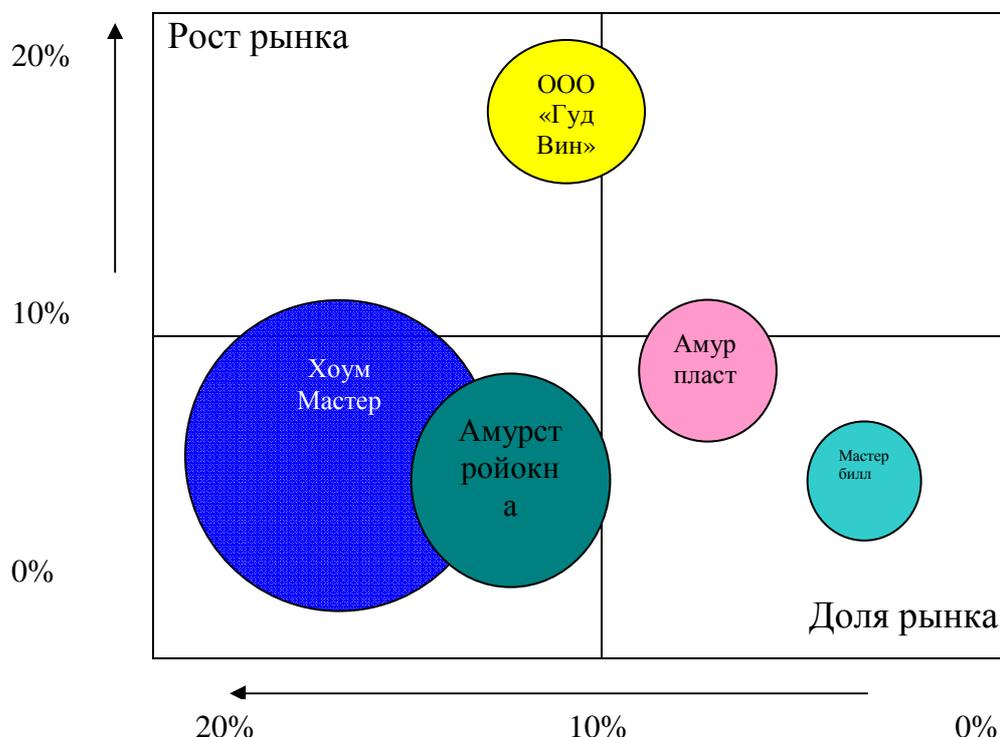


Рисунок 17 – Матрица BCG для конкурентов ООО «Гуд Вин»

Из данного рисунка видно, что такие компании, как ООО «Хоум Мастер» и ООО «Амурстройокна» в целом стабилизировали своё положение на рынке, их развитие происходит достаточно медленно. ООО «Амурпласт» и ООО «Мастер Билл» находятся в ситуации относительно низких темпов роста и небольшой доли рынка, что требует от них решения либо об интенсификации развития, либо об уходе с рынка. ООО «Гуд Вин» в заданных координатах занимает промежуточную позицию. Оно переходит из фазы «трудного подростка» в фазу «звезд», что означает повышение доли рынка и рост объёмов реализации.

В целом по проведённому в п. 2.3 анализу и оценке конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» возможно сделать следующие выводы:

1) сравнительный анализ укрупнённых показателей конкурентоспособности показывает, что лидером на рынке является ООО «Хоум Мастер», а ООО «Гуд Вин» занимает промежуточную позицию среди

лидеров рынка;

2) анализ с помощью методики 4P показывает, что ООО «Гуд Вин» наиболее конкурентоспособно по критериям качества продукта и цены товара, однако, видно сильное отставание от лидера рынка – ООО «Хоум Мастер». При этом, уровень отношения «цена – качество» у ООО «Гуд Вин» является наилучшим;

3) проведённый анализ по методике Р.А. Фатхутдинова показывает, что в плане стратегической позиции предприятие имеет возможности по парированию угроз как на макро-, так и на микроуровне. Проведённый анализ продукта показал, что в целом по совокупности качеств он является лидером на рынке, однако, отставание конкурентов невелико. При этом, важнейшим фактором конкурентоспособности для данного предприятия выступает фактор цены.

В целом по проведённому в главе 2 анализу внутренней и внешней среды ООО «Гуд Вин», а также уровня конкурентоспособности данного предприятия, возможно сделать следующие обобщающие выводы:

1) внешняя среда ООО «Гуд Вин» в целом благоприятна для предприятия, однако, имеется несколько факторов, отрицательно воздействующих на его деятельность. К ним относится, прежде всего, сокращение рынка пластиковых окон, а также усиление неценовых факторов конкуренции;

2) внутренняя среда благоприятна для предприятия, оно повышает производительность труда и успевает реагировать на рыночные изменения сокращением персонала и уменьшением затрат;

3) уровень конкурентоспособности предприятия, определённый тремя методиками – от среднего до высокого относительно конкурентов в г. Благовещенске, наиболее сильным конкурентным фактором у ООО «Гуд Вин» является цена. Однако, наблюдается значимое отставание от лидера рынка г. Благовещенска – ООО «Хоум Мастер» по показателям, характеризующим как качество изделия, так и его восприятие со стороны клиентов рассматриваемой организации.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГУД ВИН»

3.1 Формирование комплекса мероприятий по совершенствованию уровня конкурентоспособности предприятия

На основании проведённого в главе 2 исследования возможно выделить следующие проблемы в конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»:

1) низкий уровень управления продажами и качества обслуживания;

Как показало проведённое в главе 2 исследование, в целом для рассматриваемого предприятия характерен достаточно низкий уровень управления продажами и качества обслуживания, а также ассортимента по сравнению с конкурентами. Причиной данного обстоятельства является следующий комплекс проблем ООО «Гуд Вин»:

а) относительно небольшое время нахождения на рынке;

Фирма находится на рынке 7 лет, в то время, как основные конкуренты имеют опыт работы на рынке в течение 10 и более лет, в результате чего у них существует определённый уровень репутации (авторитета) у покупателей, что позволяет держать относительно высокий уровень цены, мотивируя это более высоким уровнем качества;

б) фирма имеет небольшие размеры, в результате чего она не имеет возможности найма профессиональных менеджеров и разделения работы, в связи с чем возникают накладки в управлении и производстве;

в) фирма не имеет широкой сбытовой сети. Реализация осуществляется с одного склада, при этом рекламная деятельность на предприятии ведётся слабо.

2) слабое развитие продвижения и каналов сбыта предприятия;

Отсутствие сбытовой сети предприятия обусловлено, прежде всего, значительным уровнем конкуренции среди производителей окон. Как показало исследование, несмотря на в целом достаточно высокий уровень конкурентоспособности предприятия и его товара, тем не менее, разница между фирмами-производителями – минимальная (за исключением ООО «Хоум-

Мастер»). В этой связи руководству предприятия представляется малозначимым проведение рекламных кампаний, так как это в лучшем случае будет развивать рынок в целом, без оказания заметного влияния на деятельность рассматриваемого предприятия. В худшем случае, ввиду отсутствия значимых отличий может сложиться ситуация, когда увеличится сбыт товаров у конкурента.

Кроме того, развитие сбытовой сети в значительной степени будет отвлекать средства от текущих нужд предприятия. Значимым фактором здесь является и то, что использование полуфабрикатов при производстве профиля приводит к тому, что окончательная сборка окон может производиться и на месте. В результате этого предприятию при территориальной экспансии на рынки районов области придётся конкурировать с местными производителями, которые могут получать полуфабрикаты для производства окон из тех же источников. В условиях, когда ООО «Гуд Вин» ведёт свою деятельность легально, а многие производители окон в районах – полулегально, это приведёт к тому, что предприятие будет поставлено в заведомо невыгодное положение, ввиду более высоких цен, что для районов Амурской области может оказаться определяющим фактором в свете более низких доходов населения в них.

3) отсутствие значимых отличий в показателе «цена-качество» относительно других фирм

Особенностью реализации продукции ООО «Гуд Вин» является широкое использование заготовок и полуфабрикатов, производимых рядом фирм в г. Благовещенске. Результатом данного обстоятельства является сложность в дифференциации продукции между различными фирмами, поставляющими свою продукцию на рынок. Как показывает практика использования пластиковых окон, внешние отличия между продукцией различных фирм – минимальны. В целом же дифференциация достигается за счёт качества продукции, качества сервиса (особенно в части установки окон), качества последующего обслуживания, выполнения договорных обязательств и прочего.

Наиболее широкое использование в производстве окон гладкого профиля

белого цвета возможно объяснить исключительно модой. В результате этого фирмы-производители окон вынуждены конкурировать практически с идентичным товаром.

Однако, как показал анализ рынка, предложений от фирм-производителей по профилю, каким-либо образом отличающегося от стандартного белого гладкого, на рынке практически нет. Более того, отсутствует возможность кастомизации профиля по желанию заказчика, что указывает на то, что:

– рынок пластиковых окон ещё не достиг точки насыщения, что позволяет реализовывать продукцию единообразной внешней фактурой;

– платежеспособный спрос на пластиковые окна, которые в какой-либо мере отличались бы от стандартных окон, пока не сформирован.

4) отсутствие явно выраженных факторов конкурентоспособности относительно других конкурентов по реализуемой продукции;

Проведённое в главе 2 исследование показало, что единственной фирмой, которая смогла конвертировать нематериальные сопутствующие факторы собственного товара в его цену, является ООО «Хоум Мастер». Другие фирмы имеют примерно равный уровень конкурентоспособности, качества продукции и сопутствующих услуг, следствием чего является схожий уровень цены.

Причиной отсутствия ярко-выраженных факторов конкурентоспособности у ООО «Гуд Вин» на сегодняшний день является то, что данное предприятие в условиях средненасыщенного рынка старается осуществлять реализацию, исходя из максимизации объёмов продаж, то есть – проводя политику низкой рентабельности в обмен на долю рынка. Причиной этого является аналогичное поведение конкурентов предприятия.

В то же время, повышение значимости какого-либо фактора конкурентоспособности должно идти вместе с соответствующим извещением рынка о данном факторе. Например, введение дополнительной ступени в проверке качества товара, сопровождаемое соответствующим увеличением затрат предприятия, должно сопутствовать рекламной кампании в том или ином виде, которая бы позволяла потребителям оценить их выгоды от данной

деятельности. При этом, важным является вопрос сопоставления получаемых выгод и затрат на данные мероприятия.

3.2 Разработка мероприятия по расширению ассортимента с целью повышения уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»

На основании проведенного исследования возможно предложить следующий комплекс мероприятий по совершенствованию уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»

1) индивидуализация окон;

Выявленный фактор отсутствия индивидуальных преимуществ ООО «Гуд Вин» относительно конкурентов позволяет предложить использовать средства, которые бы помогли отличать продукцию ООО «Гуд Вин» от других производителей. Для этого возможно использование двух средств:

- декорирование оконного профиля;
- использование нестандартных форм профиля.

Как показано выше, всеми конкурентами рассматриваемого предприятия предлагаются исключительно окна из белого гладкого пластикового профиля. Однако, производителями также предлагаются и профили нестандартного вида, а также дугообразные импосты (перекладки, делящие окно на части), декоративные раскладки, фальшпланки, ламинация. Использование данных средств позволяет существенно повысить вариативность ассортиментного ряда продукции, что актуально для ООО «Гуд Вин» Кроме того, данная продукция будет в значительной степени отличать данное предприятие от всех других, так как даже ООО «Хоум Мастер», имеющее наиболее широкий ассортимент товаров, не реализует подобные профили и окна.

Декоративная раскладка это рисунок из профилей, устанавливаемых внутри стеклопакета; фальшпланки — профили, наклеенные на стеклопакет. И те и другие могут быть различных цветов и оттенков: белые, золотистые, под старую бронзу или серебро, дерево и камень. Их подбирают в тон оконным переплетам или, наоборот, по контрасту с цветом рам и откосов. Толщина раскладок тоже задается индивидуально, в соответствии со стилем интерьера.

Особенно уместна имитация мелкой расстекловки смотрится в классических и рустикальных интерьерах. Она отсылает нас к временам, когда стеклодувы вручную изготавливали каждый кусочек стекла. Для того чтобы пластик оконных проемов сочетался с мебелью из натуральных материалов, профили ламинируют под разнообразные породы деревьев: от традиционных дуба и ясеня до экзотических венге или зебрано. Ламинация удорожает стоимость нового окна (от 20 до 40 %), но, с другой стороны, такая пленка дополнительно защищает профиль.

Компании-производители также предлагают ламинировать оконный профиль ПВХ под кожу — это придаст интерьеру солидности. Также возможно сделать окно в стиле диско: маленькие пластинки, расположенные по всей поверхности профиля, будут отражать свет и пускать по квартире солнечных зайчиков. Для интерьеров в стиле ретро или кантри рамы можно искусственно состарить, покрыв кракелюрами. Этот эффект достигается за счёт последовательного нанесения на профиль двух цветовых слоев с помощью пульверизатора: сначала подложка нужного оттенка, которая проступит сквозь трещины, а потом специальный лак, растрескивающийся на поверхности краски. Еще одна декоративная новинка, которую предлагают производители, - расписной оконный профиль ПВХ и роспись стекла. Узоры, нанесенные особыми акриловыми красками, прозрачными или матированными, превращают окно в картину. Так, в компании «Экоокна» разработали росписи в стиле знаменитых русских промыслов: вологодского кружева, гжели, хохломы. Декорированные таким способом профили легко моются и не выгорают, а узорным стеклам вообще ничего не угрожает, так как краски наносятся внутри стеклопакетов. Стоимость такой услуги – около 5000 руб. за 1 кв.м. на стекле и до 1500 руб. на пластиковом профиле. Кроме того, классические белоснежные рамы тоже могут выглядеть очень эффектно, если они сделаны из качественного пластика с защитой от ультрафиолетовых лучей – такие профили не пожелтеют со временем. Немаловажную роль в облике окна играют подоконники. Оптимальным вариантом является подоконник из натуральных

материалов, массива дерева или натурального камня, что в условиях Благовещенска практикуется редко, так как они имеют высокую стоимость.

Для дифференциации окон также можно предложить использование шпросов. Шпросы представляют собой тонкие планки, которые позволяют разделить одно большое стекло на составляющие. Существуют разные конструкции шпросов:

- конструкционные (делят стеклопакет на составляющие, каждая из которых застеклена отдельно);
- накладные (наклеиваются поверх стеклопакета);
- межстекольные (размещаются внутри стеклопакета).

Шпросы улучшают эстетичный вид окна, практически не уменьшая освещенности помещения.

2) создание собственного бренда;

Брендинг – это основной способ дифференциации продуктов и инструмент продвижения товаров на рынок. Создание бренда позволит ООО «Гуд Вин» осуществить дифференциацию своего товара от товаров конкурентов.

Особенностью рынка г. Благовещенска является то, что собственный оконный бренд есть только у ООО «Хоум Мастер», однако, этот бренд во многом является зонтичным брендом, то есть распространяется не только на окна.

Деятельность непосредственных конкурентов ООО «Гуд Вин» опирается на бренды производителей, которые используются в рекламе. При этом, в качестве брендов косвенно выступает наименование компании. В то же время, рассматриваемое предприятие лишено и такой возможности, так как у неё отсутствует и фирменное наименование, что делает необходимым его создание, а также формирование фирменного знака и других атрибутов бренда.

Практика брендинга показывает, что все чаще для эффективного брендинга используется персонаж, передающий весь комплекс характеристик и ассоциаций, заложенных в бренд. Использование персонажа

позволяет работать с брендом как на периодическом уровне (рекламная кампания), так и на постоянном (быть заложенным в брендбук наравне с логотипом и наименованием). Персонаж может быть отражением бренда и его характеристик, или отражением потребителя, подсказывая таким образом желательные потребительские реакции и ассоциации.

В связи с тем, что смысл конкуренции на рынке традиционного гладкого белого оконного профиля относительно невелик (ввиду значительного количества продавцов на рынке и относительно низкой нормы прибыли), предлагается формирование и использование собственного бренда для нетрадиционного профиля – расписного, фигурного и прочих.

Реализация данного предложения позволит фирме выступить первой на данном рынке, так как на сегодняшний день данный рынок пуст. При этом, будет возможно проводить одновременно два действия:

- продвигать нетрадиционный профиль;
- формировать собственный бренд на данном направлении.

3) участие фирмы в создании локальной частной марки;

Private Label (англ.) – частная марка. Данное определение стало активно использоваться в середине 1980-х годов, когда владельцы розничных торговых сетей США и Европы стали направлять заказы производителям с просьбой маркировать их этикеткой магазина. До этого существовала практика продажи товаров и продуктов под «родовой» маркой. «Родовой» маркой именовали сам продукт: например, сахар – это просто сахар. Одними из первых в широких масштабах продавать «родовые», то есть не маркированные товары и продукты, стали японские сети. Такие продукты, естественно, были значительно дешевле брендированных, причем разница в цене могла быть в 20-80 %, так как в стоимость брендированного продукта входят расходы на рекламу, дистрибуцию, наценка на престиж и прочее.

Преимущества Private Label:

а) с точки зрения экономической выгоды, очевидно, что владелец сети, напрямую размещая заказ, имеет возможность регулировать цены и извлекать

несколько большую прибыль из конкретного продукта в своем сегменте при определенных условиях.

б) частная марка формирует категории лояльных постоянных клиентов, делающих покупки не только Private Label, но и других товаров.

в) продвигает сеть за счёт косвенной рекламы. Упаковка продукта, стоящая на кухонной полке или в холодильнике, с логотипом сети, постепенно будет формировать доверие потребителя, которое легко будет ретранслироваться и на другие категории товаров Private Label. Что, естественно, будет способствовать возможности расширять ассортимент и зарабатывать.

г) защищает сеть от ценового диктата производителя.

Производителя, имеющего локальные или национальные бренды, ситуация, когда торговые сети начинают выпускать частные марки, как правило, беспокоит. Мало того, что ведется постоянная рекламная война за умы и сердца покупателя с прямыми конкурентами, еще и возникает угроза со стороны сетей.

Недостатки Private label для розничных предприятий:

- проблемы с производителем. Очень многое зависит от того, насколько качественный продукт произведет поставщик, насколько высока степень его ответственности, в плане сроков поставок товара;
- плохой продукт, выпущенный под брендом предприятия, может в какой-то мере испортить отношение потребителя и к самой сети.

В самой крупной розничной сети мира – Wal-Mart – продажи товаров под private label составляют достаточно солидный процент от всех продаж. Но главное то, что они позволяют Wal-Mart манипулировать поставщиками и заключать договора на своих условиях.

Естественно, далеко не все продукты могут быть выпущены под торговой маркой розничной сети. Например, сигареты или алкогольные напитки почти никогда не идут, как private label. Здесь очень многое играет бренд, и потребитель не будет доверять тому, что считает непроверенным (a private label

входит в эту категорию).

Если говорить о ценовых сегментах, то существует мнение, что private label могут существовать только в низком ценовом сегменте. Оно не верно. Сегодня даже в России представлено большое количество «частных марок» в middle и premium сегментах.

Использование частной марки для ООО «Гуд Вин» возможно в том случае, если будет использован бренд компании, которая уже является крупным поставщиком строительных конструкций на территории Благовещенска. Одним из вариантов будет являться предложение компании ООО «Амурская строительная ярмарка» (ООО «АСЯ») по производству для неё окон от ООО «Гуд Вин»

Выгодой данного предложения для ООО «Гуд Вин» будет то, что таким образом будет обеспечен выход данной фирмы на значительное количество потребителей, которые есть у ООО «АСЯ». При этом, ООО «АСЯ» будет гарантировать своей репутацией качество поставляемых окон, чего будет требовать и от рассматриваемого предприятия. При этом, так как ООО «АСЯ» будет осуществлять маркетинговые мероприятия по продвижению товаров, то следствием этого станет снижение уровня прибыли в ООО «Гуд Вин»

Кроме того, необходимо отметить и тот факт, что предлагаемое участие ООО «Гуд Вин» в формировании частной марки как поставщика будет распространяться исключительно на традиционную оконную продукцию из белого гладкого профиля, в то время, как продукция из фигурного профиля и профиля с декоративной расцветкой будет использоваться для формирования собственного бренда ООО «Гуд Вин»

4) использование нетрадиционных рекламных носителей (Ambient Media);
Ambient Media – это относящиеся к наружной рекламе средства использования окружающей среды, в которой пребывает целевая аудитория.

Особенностью нетрадиционных рекламных носителей является то, что, с одной стороны, они не требуют больших бюджетов, а с другой – позволяют донести рекламное сообщение до большого количества людей. Однако, по

мнению специалистов в маркетинге, Ambient Media следует ограничивать там, где среди покупателей высокая доля консерваторов. Данная категория лиц относится неодобрительно к данному медиа-носителю.

Планирование и оценка эффективности ambient media выглядят иначе, нежели в классической области. Такие категории, как стоимость тысячи контактов (СРТ), приспособлены к средствам массовой информации и здесь отказывают. В оценке ambient media важным параметром является гомогенность целевой группы и удачность не столько формата, сколько самого размещения и доступности для целевой аудитории. Ставка делается не на количество контактов, а на качество.

Применительно к ООО «Гуд Вин» использование Ambient Media оправдано по следующим причинам:

- этот вид рекламы практикуется только ООО «Хоум Мастер» в виде наклеек на площади окон;
- все остальные рассмотренные фирмы конкуренты не используют данного рекламного инструмента;
- возможно использование Ambient Media в виде календарей, наклеек на спичечные коробки и зажигалки, предоставляемые предприятием заказчикам окон.

Кроме того, следует также указать на то, что ООО «Гуд Вин» имеет низкую рекламную активность на рынке, в связи с чем использование Ambient Media позволит увеличить уровень рекламного присутствия на рынке. Следует также указать на тот факт, что использование нетрадиционных рекламных носителей достаточно дешево, и направлен исключительно на целевую аудиторию – заказчиков окон. В то же время, реклама с использованием средств массовой информации в большинстве случаев является рекламой, ориентированной на охват больших групп потребителей, что снижает её удельную эффективность.

Дадим оценку экспертным образом предложенные мероприятия по совершенствованию уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» с

помощью метода взвешенных критериев (таблица 21).

Таблица 21 – Экспертная оценка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин»

Критерии оценки	Значимость критерия	Оценка вариантов				Взвешенная оценка			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Сложность	0,05	8	1	3	7	0,40	0,05	0,15	0,35
Стоимость	0,30	6	1	3	7	1,80	0,30	0,90	2,10
Влияние на развитие организации	0,25	7	6	2	1	1,75	1,50	0,50	0,25
Решение основной проблемы	0,20	4	8	6	1	0,80	1,60	1,20	0,20
Потребность во внешних ресурсах	0,10	9	1	2	3	0,90	0,10	0,20	0,30
Экономическая эффективность	0,10	8	9	8	2	0,80	0,90	0,80	0,20
Итоговая оценка	1,00	-	-	-	-	7,45	6,45	6,75	7,40

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наиболее значимым мероприятием следует считать мероприятие по индивидуализации окон как направленное на совершенствование ассортимента предприятия.

Применим проектный подход к реализации данного мероприятия.

Цель проекта: совершенствование ассортимента оконной продукции ООО «Гуд Вин» за счёт применения шпросов.

Проведём проверку проекта на соответствие SMART-критериям (таблица 22).

Таблица 22 – Проверка соответствия проекта SMART-критериям

Критерий	Описание
Конкретность	Данный проект направлен на расширение ассортимента продукции ООО «Гуд Вин» за счёт применения шпросов для индивидуализации окон
Измеримость	Рост объёмов реализации продукции
Местоположение	Амурская область
Реальность	Реален, за счет средств ООО «Гуд Вин»
Временные сроки	2017 гг.

Формулировка SMART-цели: к концу 2017 года обеспечить рост объёмов

реализации продукции ООО «Гуд Вин» на 1,5-2,0 млн. руб. за счёт применения шпросов для индивидуализации окон.

Для определения общей осуществимости проекта проведём анализ рисков проекта в целом (таблица 23).

Таблица 23 – Анализ рисков проекта в целом

Стадии проекта	Вес	Вероятность	Величина риска
Инициация	0,05	0,20	0,01
Разработка	0,15	0,10	0,02
Реализация	0,50	0,10	0,05
Завершение	0,30	0,05	0,02
Итого	1,00	–	0,10

Таким образом, в целом по проекту на стадии инициации риск недостижения SMART-цели составляет 0,10 или 10 %, что позволяет отнести проект к проектам с низким уровнем риска.

Список работ в фазе инициации представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Список работ в фазе инициации проекта их продолжительности

№ работы	Наименование работы	Продолжительность, дней	№ работы
1	Анализ	10	
1.1	Анализ внешней среды	2	1
1.2	Анализ внутренней среды	2	2
1.3	SWOT-анализ	3	3
1.4	Анализ рисков проекта	2	4
2	Разработка системы требований, выявление проблем и целей	13	
2.1	Разработка требований	3	5
2.2	Выбор приоритетных проблем	4	
2.2.1	Выявление проблем	2	6
2.2.2	Оценка проблем	2	7
2.3	Разработка альтернативных вариантов решения проблем	5	
2.3.1	- по увеличению уровня качества	3	8
2.3.2	- по увеличению сроков безремонтного обслуживания	2	9
2.4	Получение SMART-цели	1	10
3	Утверждение концепции проекта	2	
3.1	Одобрение проекта	1	11
3.2	Приказ о начале работ	1	12
Итого		25	

На основании данной информации составим сетевой график реализации фазы инициации (рисунок 18).

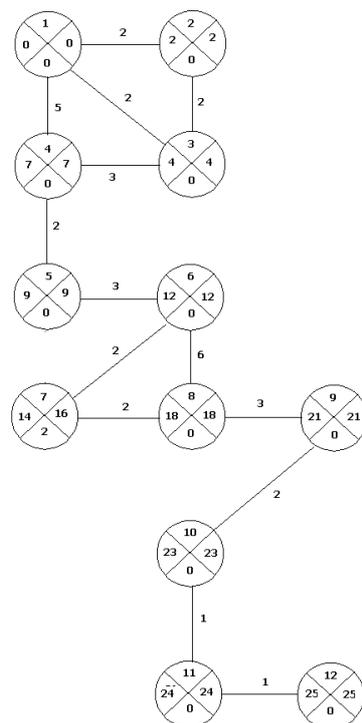


Рисунок 18 – Сетевой график фазы инициации

Характеристика организационных особенностей команды проекта представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Характеристика организационных особенностей команды проекта

Категория	Характеристика
Полномочия руководителя проекта	– согласование с курирующим руководителем порядка реализации проекта – координация деятельности подразделений – решение внешних вопросов проекта
Доля организационных ресурсов, используемых в проекте	50 % от имеющихся в распоряжении предприятия
Роль руководителя проекта	Формирование единых подходов к реализации проекта в рамках проектной команды
Статус команды проекта	Внутриорганизационная структура
Состав команды	РП – руководитель (координатор) проекта (ген. директор) ЗД – зам. директора по производству ЗО – зам. директора по общим вопросам М1 – мастер 1 М2 – мастер 2 Т1 – технолог 1 Т2 – технолог 2 Э1 – экономист

Матрица распределения административных задач между участниками проекта представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта

Функции (работы) участника проекта	Участники проекта							
	РП	ЗД	ЗО	T1	T2	M1	M2	Э1
Анализ среды реализации проекта						X	X	
Планирование проекта	X					X	X	X
Реализация проекта	X	X	X		X	X		X
Контроль эффективности	X			X	X	X	X	X
Учет затрат на проект						X	X	
Оценка рисков	X			X			X	
Отчетность по проекту						X	X	
Утверждение концепции проекта	X	X		X		X		X
Регламентация работы участников проекта	X							
Модификация проекта	X	X	X	X	X	X	X	X

Список работ в фазе планирования с указанием длительности их реализации представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Список работ в фазе планирования проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней
1	2	3
1	Формирование команды участников	2
2	Планирование проекта	48
2.1	Изучение проекта	12
2.1.1	Планирование целей	3
2.1.2	Планирование масштабов	3
2.1.3	Планирование требований	3
2.1.4	Планирование критериев	3
2.2	Разработка содержания проекта	8
2.2.1	Разработка конечного результата	3
2.2.2	Разработка плана проекта	3
2.2.3	Разработка бюджетов и смет	2
2.3	Планирование ресурсов	8
2.3.1	Планирование качества ресурсов	3
2.3.2	Планирование количества ресурсов	5
2.4	Структурное планирование	14
2.4.1	Декомпозиция проекта	7
2.4.2	График работ проекта	2
2.4.3	Обоснование бюджета проекта	5

1	2	3
2.5	Планирование системы контроля	3
2.6	Планирование системы реализации	3
3	Согласование плана	2
3.1	Одобрение плана	1
3.2	Переход к реализации	1
Итого		50

На основании данной информации составим сетевой график реализации фазы разработки проекта (рисунок 19).

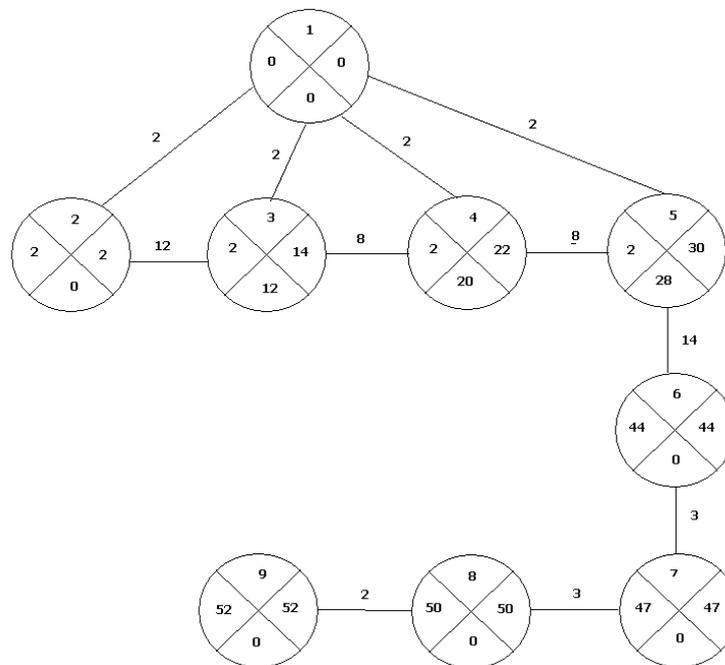


Рисунок 19 – Сетевой график фазы реализации

Так как по срокам реализации проект, очевидно, будет краткосрочным, контроль по нему может осуществляться, преимущественно, на основании контрольных точек, без привлечения постоянного мониторинга, что позволит сократить требуемый объём ресурсов, расходуемых как на реализацию контроля, так и на проект в целом.

Список работ в фазе реализации с указанием длительности их реализации представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Список работ в фазе реализации проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней
1	Инструктаж членов команды	1
2	Реализация основных работ	45
2.1	Разработка проекта применения шпросов	30
2.2	Внесение изменений в конструкторскую документацию	15
2.3	Обучение персонала	15
3	Контроль реализации проекта	6
3.1	Контроль темпов работ	2
3.2	Контроль сроков работ	2
3.3	Контроль качества работ	2
4	Анализ эффективности реализации	6
4.1	Выявление проблем	2
4.2	Устранение проблем	2
4.3	Проверка соответствия плана и результата работ	2
Итого		60

Сетевой график фазы реализации представлен на рисунке 20.

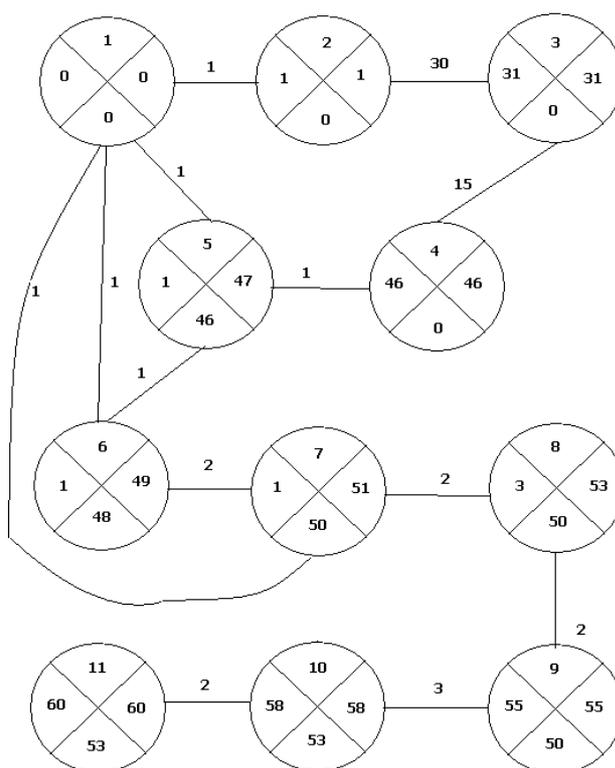


Рисунок 20 – Сетевой график стадии реализации проекта

Рисунок 5 – Дерево работ по завершению проекта

Список работ в фазе завершения с указанием длительности их реализации представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Список работ в фазе завершения проекта и длительности их реализации

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней
1	Подготовка доклада о реализации проекта	3
1.1	Сбор информации	2
1.2	Формирование доклада	1
2	Подготовка необходимой отчетной документации по проекту	6
2.1	Внутренний анализ проекта	2
2.2	Обсуждение проекта документации	2
2.3	Непосредственно формирование документации	2
3	Презентация результатов проекта, обсуждение	1
4	Оценка результатов проекта	5
4.1	Проведение итогового совещания	1
4.2	Обсуждение вскрывшихся недостатков	1
4.3	Закрытие работ и проекта	1
4.4	Расформирование команды проекта	1
4.5	Регламентация деятельности по применению шпросов	1
Итого		15

Сетевой график фазы завершения проекта представлен на рисунке 21.

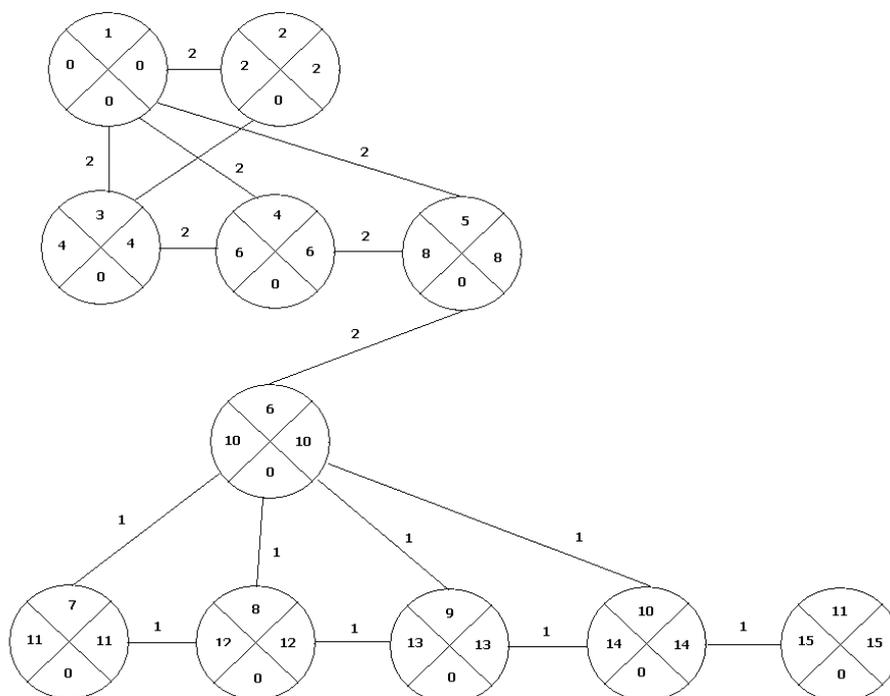


Рисунок 21 – Сетевой график фазы завершения проекта

В связи с тем, что завершение проекта не будет требовать существенных затрат ресурсов на него, определим потребность проекта в ресурсах (таблица 30).

Таблица 30 – Потребность проекта в ресурсах

Фаза	Код работы	Ресурсы					
		Материалы	Персонал	Орг. техника	Информация	Орг. ресурсы	Прогр. обеспеч.
Инициации	1		X	XXX	XXX	XX	X
	2		X	XXX	XXX	XX	X
	3		XXX			XXX	
	4		XXX	X	XXX	XX	
	5	X	XX	XX	XXX	XX	XX
	6		XXX		XXX	XX	XXX
	7	X	XXX	X	XXX	XXX	XXX
	8		XXX	X	XXX	X	XX
	9		XX		XXX	X	
Планирования	1	XX	XXX	XXX		X	
	2	X	X	X	XX	XXX	
	3	XX	XX		X	XX	X
	4		X	X	X		
	5	X	X		XX		X
	6		XX		X	X	
	7		X		X	X	X
	8		X			X	
Реализации	1		X			X	
	2	XX		X	XX		X
	3	X	X		X	X	
	4		X	X	X	X	
Завершение	1	X	X	X	XXX	X	XX
	2	X	XX	X	XXX		X
	3			X		XX	
	4					XX	

Примечание: X – малая потребность в ресурсах; XX – существенная потребность в ресурсах; XXX – данный ресурс критически важен для проекта и должен использоваться в максимально доступном объёме.

Для расчета затрат на проект примем следующие уровни выплаты участникам проекта с учетом страховых взносов, исходя из длительности проекта в 114 дней (таблица 31).

Таблица 31 – Затраты на проект с учетом страховых взносов по команде проекта

Участник проекта	Количество	Сумма на 1 участника в месяц, тыс. руб.	Всего затрат в год, с учетом 50 % загрузки проектом, тыс. руб.
Руководитель проекта	1	150	285
Руководители структурных подразделений	4	80	608
Сотрудники структурных подразделений	3	40	228
Итого	8	–	1121

Расчет стоимости и распределение ресурсов по источникам проекта представлено в таблице 32.

Таблица 32 – Расчет стоимости и распределение ресурсов проекта по источникам

Ресурсы	Необходимо всего			Имеется в наличии			Требуется привлечь		
	Ед. изм.	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм.	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм.	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.
Человеческие									
Проектная команда	8	–	1121	8	–	1121	–	–	–
Материально-технические									
Средства обеспечения деятельности команды	–	–	500	–	–	–	–	–	500
Затраты на разработку документации	–	–	50	–	–	–	–	–	50
Финансовые									
Затраты обучение в 1-й год	1	–	100	–	–	–	–	–	100
Итого по проекту	–	–	1771	8	–	1121	–	–	650

Таким образом, совокупная стоимость проекта в части ресурсов составит 1771 тыс. руб.

Ресурсно-временная динамика проекта рассчитывалась, исходя из того, что затраты на проектную команду были постоянными во всём периоде и распределялись на весь период проекта, а материально-технические затраты распределялись на этап планирования. Финансовые затраты распределялись на этап реализации.

Ресурсно-временная динамика проекта представлена на рисунке 22.

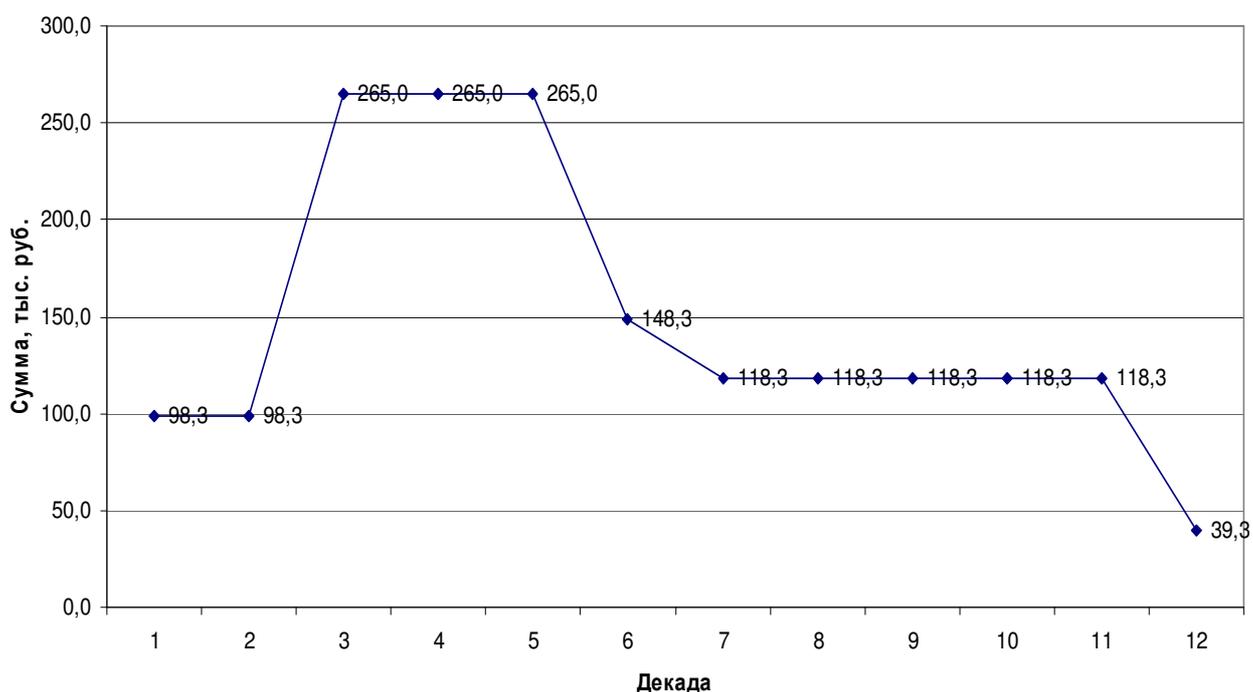


Рисунок 22 – Ресурсно-временная динамика проекта в период его реализации

Как видно из данного рисунка, наибольшие объёмы затрат осуществляются в период с 3 по 5 декаду, когда они составляют 265 тыс. руб. При этом, общий размер затрат на проект составляет 15,5 тыс. руб. в день, или 155 тыс. руб. в декадный плановый период. Кроме того, на период завершения проекта затраты существенно снижаются, и составляют 39,3 тыс. руб. в 12-ю декаду.

Расчёт величины простых рисков организации проведён по 10-балльной шкале, результаты расчётов представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Расчет величины простых рисков проекта

Наименование простых рисков	Приоритеты места		Весы $W_i = (1/R_i) / \sum(1/R_i)$	Средняя оценка экспертов	Величина риска $X_1 = W_1 * V_1$
	места	ранги			
Отсутствие спроса	4	1	0,48	1	0,48
Неутверждение затрат на проект	2	3	0,16	4	0,64
Развал проектной команды	3	2	0,24	1	0,24
Срыв разработки документации	1	4	0,12	2	0,24
Итого					1,60

Таким образом, совокупная величина простых рисков проекта составляет 1,6 ед. по 10-балльной шкале, таким образом, риск по проекту может быть охарактеризован как низкий.

Максимальный объём ущерба по проекту определим в размере затрат на него, что по проведённым выше расчетам составляет 1771 тыс. руб. Неутверждение затрат на проект приведёт к риску только в проектной части (1-я и 2-я декады). Развал проектной команды не влияет на завершение проекта (частично 11 и 12 декада полностью). Срыв разработки сайта влияет, начиная с 6 по 12 декады.

Расчет возможного ущерба в стоимостном выражении представлен в таблице 34.

Таблица 34 – Расчет возможного ущерба в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Величина риска	Возможный ущерб, тыс. руб.
Отсутствие спроса на окна со шпросами	1771	0,048	85
Неутверждение затрат на проект	197	0,064	13
Развал проектной команды	1722	0,024	41
Срыв разработки документации на технологию	779	0,024	19
Итого	–	–	158

Таким образом, возможные потери ООО «Гуд Вин» при реализации предлагаемого проекта составят 158 тыс. руб., что составляет около 9 % от возможных объёмов затрат на проект.

Расчет возможного ущерба во временном выражении представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Расчет ущерба по проекту во временном выражении

Наименование риска	Продолжительность стадии проекта, подверженной риску, дни	Величина риска, тыс. руб.	Возможный ущерб, тыс. руб.
Отсутствие спроса на окна со шпросами	114	85	85
Неутверждение затрат на проект	94	13	11
Развал проектной команды	103	41	37
Срыв разработки документации на технологию	61	19	10
Итого	–	158	143

Список контрольных точек проекта дан в таблице 36.

Таблица 36 – Контрольные точки проекта по индивидуализации окон и использованию шпросов для индивидуализации окон

№ п/п	Название документа	Дата
1	Приказ о начале анализа внешней среды	01.06.2017
2	Приказ о начале разработки проекта	21.06.2017
3	Утверждение затрат на проект	24.07.2017
4	Получение задания на реализацию проекта	25.07.2017
5	Заказ разработки технических условий применения шпросов	24.08.2017
6	Приказ о применении шпросов	08.09.2017
7	Отчет о статусе проекта 1	01.08.2017
8	Отчет о статусе проекта 2	01.09.2017
9	Отчет по завершению проекта	19.09.2017
10	Завершение проекта	23.09.2017

3.3 Экономическая оценка предложенного мероприятия

Проведём оценку экономической эффективности предложенного мероприятия по индивидуализации окон и применению шпросов. Оценка экономической эффективности по данному предложению дадим на основе увеличения объёмов сбыта предприятия.

Проведём оценку рынка пластиковых окон и сопутствующих услуг на основании выручки предприятия и доли рынка по формуле:

$$OP = \frac{B}{ДР}, \quad (6)$$

где B – выручка предприятия, тыс.руб.;

$ДР$ – доля рынка, процентов.

Получим:

$$OP = \frac{68068}{4,7\%} = 1448000 \text{ тыс.руб. или } 1448 \text{ млн. руб.}$$

Найдём среднюю стоимость пластикового окна, исходя из долей рынка, определённых в главе 2 с помощью формулы средней взвешенной:

$$CO = \frac{\sum co_i \times др_i}{\sum др_i}, \quad (7)$$

где co_i – стоимость окна i -го предприятия;

$др_i$ – доля рынка i -го предприятия.

Для прочих производителей установим цену в 13 тыс.руб. за стандартное окно. Получим среднюю стоимость окна:

$$CO = \frac{55,1\% \times 13 + 4,7\% \times 13,8 + 11,6\% \times 14 + 5,2\% \times 14,4 + 3,8\% \times 12,8 + 19,6\% \times 19,6}{100\%} = 14,5$$

тыс. руб.

Отсюда, объём рынка пластиковых окон возможно оценить в физическом размере:

$$OP\phi = \frac{OP}{CO} = \frac{1448000}{14,5} = 99,9 \text{ тыс. окон}$$

Принимая, что стоимость окна на 50 % составляет стоимость услуг, объём рынка непосредственного производства окон составит:

$$OP\pi = OP\phi \times 50 \% = 99,9 \times 50 \% = 50 \text{ тыс. окон}$$

Отсюда, интенсивность приобретения окон жителями г. Благовещенска составит:

$$ИП = \frac{50}{224,3} = 0,223 \text{ окна/чел.}$$

Основными потребителями окон с индивидуальным исполнением будут потребители с высоким уровнем доходов. Согласно данных Амуркомстата за 2016 г., доля населения с доходами выше 45 тыс.руб. в Амурской области составила 8,2 %³⁰.

Согласно данным Амуркомстата, по итогам 2016 года численность населения г.Благовещенска – основного рынка ООО «Гуд Вин», составила 221,1 тыс.чел. Отсюда, количество лиц, которые имеют доход, позволяющий им приобретать пластиковые окна в индивидуальном исполнении, составит:

$$КП = 224,3 \times 8,2 \% = 18,4 \text{ тыс.чел.}$$

Принимая во внимание тот факт, что не все потребители заинтересованы в подобном товаре, оценим их долю в размере 20 % от данной группы населения.

Отсюда, количество клиентов, заинтересованных в установке индивидуализированных окон, составит:

$$Кк = КП \times 20 \% = 3,68 \text{ тыс.чел.}$$

Принимая во внимание интенсивность приобретения окон, получим годовой объём рынка по данному направлению:

$$ОРИО = Кк \times ИП = 3,68 \times 0,223 = 0,82 \text{ тыс. шт.}$$

или 820 ед.

В связи с тем, что обеспечить монопольное удовлетворение спроса на данные окна невозможно, оценим усилия фирмы в размере, обеспечивающем

³⁰ Амурстат [Электр. источник]. – URL: amurstat.gks.ru. – 01.01.2017.

ей ведущее место на рынке – 35 %. Выбор данного норматива обосновывается уровнем доли рынка, который считается Федеральной антимонопольной службой уровнем, позволяющим обеспечивать его сильный контроль.

Отсюда, количество окон в физическом выражении составит:

$$820 \times 35 \% = 287 \text{ ед.}$$

Стоимость декорированного профиля больше стоимости стандартного белого гладкого ПВХ-профиля на 10-30% в зависимости от марки, в среднем – 20%. Кроме того, учитывая эксклюзивный характер данного профиля, возможно увеличение наценки на него ещё на 10%. Отсюда, средняя стоимость единицы изделия составит (с учётом базовой стоимости окна в ООО «Гуд Вин» в размере 13800 руб.):

$$СО_{д} = 13800 \times (100 \% + 20 \% + 10 \%) = 17940 \text{ руб.}$$

Отсюда, увеличение объёма реализации данных окон составит:

$$\Delta В = 17940 \times 287 = 5148780 \text{ руб.}$$

или 5149 тыс. руб.

Отсюда, совокупный объём реализации составит:

$$Р = 68068 + 5149 = 73217 \text{ тыс.руб.}$$

Рыночная доля предприятия составит:

$$РД_1 = \frac{73217}{1448000} \times 100\% = 5,1\%$$

Увеличение рыночной доли составит:

$$\Delta_1 = \Delta РД = РД_1 - РД_0 = 5,1 - 4,7 = 0,4\%$$

Увеличение объёмов валовой прибыли составит:

$$\Delta ВП = 5149 - 1771 = 3378 \text{ тыс. руб.}$$

В целом по результатам исследования будет возможно сделать вывод об изменении таких факторов конкурентоспособности среди конструкторских характеристик, как:

- дизайн;
- возможность добавления нужной функциональности;
- насыщенность элементами оформления.

на 1 балл каждого.

Получим следующую таблицу 37.

Таблица 37 – Факторы конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» после реализации предложенных мероприятий

Факторы конкурентоспособности (конструкторские характеристики)	ООО «Гуд Вин»	Вес фактора	Оценка
Конструкторское решение, дизайн	4	0,19	0,15
Возможность добавления нужной функциональности	5	0,15	0,15
Цвет, фактура лицевых поверхностей	5	0,13	0,13
Размеры, глубина	2	0,12	0,05
Надежность и долговечность	3	0,10	0,06
Легкость установки окон	4	0,09	0,07
Насыщенность целесообразными элементами оформления	5	0,07	0,07
Удобство использования	3	0,06	0,04
Универсальность	2	0,05	0,02
Вред выделения летучих компонентов покрытия	5	0,03	0,03
Простота уборки	1	0,01	0,00
Итого	-	1,00	0,77

Потребительский и экономический уровень конкурентоспособности останутся прежними – 0,77 ед. и 0,93 ед. соответственно, ввиду того, что реализация предложенных мероприятий не подразумевает значимых дополнительных вложений.

Отсюда, уровень конкурентоспособности предприятия составит:

$$U_k = \frac{0,77 + 0,77 + 0,93}{3} = 0,82 \text{ ед.}$$

Таким образом, ООО «Гуд Вин» увеличит уровень своей относительной конкурентоспособности на 0,02 ед. (с 0,80 до 0,82 ед.).

На основании проведенного в главе 3 исследования возможно сделать следующие выводы:

1) основными проблемами конкурентоспособности ООО «Гуд Вин», выявленными в процессе исследования являются относительно низкий уровень менеджмента, ассортимента и репутации на рынке, слабое развитие продвижения и каналов сбыта предприятия, отсутствие значимых отличий в

показателе «цена-качество» относительно других фирм, отсутствие явно выраженных факторов конкурентоспособности относительно других конкурентов по реализуемой продукции;

2) возможными направлениями повышения конкурентоспособности предприятия будут являться такие мероприятия, как индивидуализация окон для выделения предприятия среди конкурентов, создание собственного бренда, участие фирмы в создании локальной частной марки крупного розничного продавца строительных товаров, а также использование нетрадиционных рекламных носителей;

3) проведённое исследование показало, что наиболее значимым для ООО «Гуд Вин» мероприятием будет мероприятие по применению шпросов с целью расширения ассортимента продукции компании. Расчёты, проведённые исходя из проектного подхода, показали, что размер затрат на данное мероприятие составит 1771 тыс. руб., при этом будет достигаться рост объёма выручки на 5149 тыс. руб., в результате чего общий объём валовой прибыли предприятия увеличится на 3378 тыс. руб., а рыночная доля – на 0,4 %, что позволяет сделать вывод об эффективности предлагаемых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность организации – это превосходство организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциалу разработать, производить и продавать конкурентоспособные товары (услуги) в будущем, достигнутое без ущерба финансовому состоянию организации.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия–производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Системный анализ позволяет наиболее полно определить имеющийся уровень конкурентоспособности предприятия. Он состоит из анализа системы управления, её продукции, отношения с поставщиками, позиции относительно конкурентов и прочих факторов.

В целом по проведённому анализу внутренней и внешней среды ООО «Гуд Вин», а также уровня конкурентоспособности данного предприятия, возможно сделать следующие обобщающие выводы:

1) внешняя среда ООО «Гуд Вин» в целом благоприятна для предприятия, однако, имеется несколько факторов, отрицательно воздействующих на его деятельность. К ним относится, прежде всего, сокращение рынка пластиковых окон, а также усиление неценовых факторов конкуренции;

2) внутренняя среда благоприятна для предприятия, оно повышает производительность труда и успевает реагировать на рыночные изменения сокращением персонала и уменьшением затрат;

3) уровень конкурентоспособности предприятия, определённый тремя методиками – от среднего до высокого относительно конкурентов в г. Благовещенске, наиболее сильным конкурентным фактором у ООО «Гуд Вин»

является цена. Однако, наблюдается значимое отставание от лидера рынка г. Благовещенска – ООО «Хоум Мастер» по показателям, характеризующим как качество изделия, так и его восприятие со стороны клиентов рассматриваемой организации.

Сравнительный анализ укрупнённых показателей конкурентоспособности показывает, что лидером на рынке является ООО «Хоум Мастер», а ООО «Гуд Вин» занимает промежуточную позицию среди лидеров рынка.

Анализ с помощью методики 4P показывает, что ООО «Гуд Вин» наиболее конкурентоспособно по критериям качества продукта и цены товара, однако, видно сильное отставание от лидера рынка – ООО «Хоум Мастер». При этом, уровень отношения «цена – качество» у ООО «Гуд Вин» является наилучшим.

Проведённый анализ по методике Р.А. Фатхутдинова показывает, что в плане стратегической позиции предприятие имеет возможности по парированию угроз как на макро-, так и на микроуровне. Проведённый анализ продукта показал, что в целом по совокупности качеств он является лидером на рынке, однако, отставание конкурентов невелико. При этом, важнейшим фактором конкурентоспособности для данного предприятия выступает фактор цены.

На основании проведённого анализа уровня конкурентоспособности ООО «Гуд Вин» выявлены такие проблемы в конкурентоспособности предприятия, как низкий уровень качества обслуживания, ассортимента и репутации на рынке, слабое развитие продвижения и каналов сбыта предприятия, отсутствие значимых отличий в показателе «цена-качество» относительно других фирм, отсутствие явно выраженных факторов конкурентоспособности относительно других конкурентов по реализуемой продукции.

На основании данных проблем даны такие предложения по совершенствованию уровня конкурентоспособности предприятия, как индивидуализация окон, создание собственного бренда, участие фирмы в создании локальной частной марки, а также использование нетрадиционных

рекламных носителей.

Суть предложения по индивидуализации окон состоит в том, чтобы предложить на рынок окна нетрадиционного цвета и формы. На сегодняшний день ввиду развития рынка спрос на данные окна есть, а предложение мало или отсутствует. Создание собственного бренда подразумевает повышение, таким образом, лояльности покупателей к марке, а также повышение уровня рентабельности за счет бренда. Участие фирмы в создании локальной частной марки состоит в том, чтобы в сотрудничестве с крупными продавцами строительных материалов предложить на рынок металлопластиковые окна. Следствием этого станет повышение объемов производства, развитие производственной базы предприятия, снижение издержек, вызванное экономией на масштабе. Суть использования нетрадиционных рекламных носителей состоит в том, чтобы использовать поверхность продукции фирмы для продвижения собственного бренда.

Проведённое исследование показало, что наиболее значимым для ООО «Гуд Вин» мероприятием будет мероприятие по применению шпросов с целью расширения ассортимента продукции компании. Расчёты, проведённые исходя из проектного подхода, показали, что размер затрат на данное мероприятие составит 1771 тыс. руб., при этом будет достигаться рост объёма выручки на 5149 тыс. руб., в результате чего общий объём валовой прибыли предприятия увеличится на 3378 тыс. руб., а рыночная доля – на 0,4 %, что позволяет сделать вывод об эффективности предлагаемых мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Айдинова, А. Т., Головки Е. С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / А.Т. Айдинова, Е.С. Головки // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 371-373.
- 2 Андреев, И. Критерии конкурентоспособности однородных услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 2012. – № 1. – С. 35-40.
- 3 Арбатская, Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИрГЭА. – 2012. – №1. – С. 118-121.
- 4 Баташева, М. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения / М.А. Баташева, Э.А. Баташева // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 355-358.
- 5 Бексултанова, А. И. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия / А.И. Бексултанова, С.А. Аслаханова // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 361-363.
- 6 Белкин, В.Н. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, Л.Б. Борисова // Экономика региона. – 2015. – № 1. – С. 144-155.
- 7 Булеев, И.П. Конкурентоспособность товара, экспортный потенциал предприятий как к основные факторы развития экономики / И.П. Булеев, Е.И. Булеев // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – №5. – С. 34-50.
- 8 Бурим, Е. О. Влияние конкурентоспособности предприятия на финансовую устойчивость / Е.О. Бурим, О.А. Лымарева // Молодой ученый. – 2015. – №13. – С. 364-366.
- 9 Дёмин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Дёмин // Вестник Омского университет. – 2011. – №3. – С. 325-330.
- 10 Драгунова, И.В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / И.В. Драгунова // Экономический журнал. – 2010. – №19. – С. 43-48.

11 Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2011. – 195 с.

12 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ 2013. – 253 с.

13 Игольников, Г.Н. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г. Н. Игольников, Е.А. Патрушев // Российский экономический журнал. – 2005. – № 11. – С. 108-111.

14 Зуев, Ю.Ю. Основы создания конкурентоспособной техники и выработки эффективных решений / Ю.Ю. Зуев. – М.: МЭИ, 2010. – 408 с.

15 Иванова, Е.А. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятий / Е.А. Иванова // Вестник ТагИУиЭ. – 2010. – №1. – С. 16-22.

16 Качалов, В. По поводу оценки качества / В. Качалов, Б. Прудковский // Высшее образование в России. – 2013. – № 2 – С. 54-57.

17 Кондратьева, А.А. К вопросу обеспечения конкурентоспособности российских промышленных предприятий / А.А. Кондратьева, Т.А. Перевертова // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №7. – С. 54-58.

18 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2014. – 736 с.

19 Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374-377.

20 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2014. – 589 с.

21 Лапицкая, Л.В. Диагностика конкурентоспособности продукции предприятия: сравнительный анализ методов на примере кондитерской продукции / Л.В. Лапицкая, А.И. Фёдоров // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – №1. – С. 115-127.

22 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности

товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2014. – 224 с.

23 Лоскутова, М.П. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.П. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – №9. – С. 101-105.

24 Мансурова, Н.А. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции / Н.А. Мансурова, Е.В. Ключева // Экономические исследования. – 2010. – №1. – С. 19-30.

25 Мамонтов, С. Изучение конкуренции на карагандинском региональном рынке образовательных услуг ВУЗов / С. Мамонтов // Маркетинг. – 2013. – № 1. – С. 61-72.

26 Маркина, Н.С. Методы определения конкурентоспособности предприятия / Н.С. Маркина, Ю.А. Васюкова // Вестник МГЛУ. – 2010. – № 585. – С. 109-130.

27 Международный маркетинг / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского – М.: Высшая школа, 2001. – 239 с.

28 Микульчик, К. Д. Оценка конкурентоспособности персонала предприятия / К.Д. Микульчик // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 370-372.

29 Моисеева, Н. Г. Маркетинг и конкурентоспособность образовательного учреждения (ВУЗА) / Н. Моисеева, Н. Пискунова, Г. Костин // Маркетинг. – 2013. – № 5. – С. 77-89.

30 Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н. К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 320 с.

31 Нагапетьянц, Н.Я. Прикладной маркетинг / Н.Я. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 272 с.

32 Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н. Ю. Шведкова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.

33 Оковкина, О.Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.Н. Оковкина, А.М. Чупайда // Экономический журнал. – 2010. – №19. – С. 37-42.

34 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной

торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, 2014. – 120 с.

35 Плотичина, Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина // Вестник ТамГТУ. – 2010. – №1. – С. 205-211.

36 Польшкина, А. Ю. Факторы конкурентоспособности российских предприятий / А.Ю. Польшкина, Ю.А. Сухоручкин // Молодой ученый. – 2016. – №7. – С. 927-929.

37 Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. – 2012. – № 3. – С. 191-194.

38 Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 496 с.

39 Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова, М.С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.

40 Романова, А.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А.И. Романова // Современная конкуренция. – 2016. – №5. – С. 78-84.

41 Рудская, Е. Н., Болохова Г. А. Клиентский опыт как инструмент конкурентоспособности коммерческих банков / Е.Н. Рудская, Г.А. Болохова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 937-948.

42 Фасхиев, Х.А. Обеспечение конкурентоспособности грузовых автомобилей на этапе разработки / Х.А. Фасхиев, И.М. Костин. – Набережные Челны: Изд-во Камского политехн. Института, 2001. – 349 с.

43 Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

44 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность как национальная кадровая проблема / Р.А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 2013. – №2 – С.18-22.

45 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2013. – 892 с.

46 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А.

Фатхутдинов. – М.: Дело, 2016. – 448 с.

47 Фидельман, Г. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер – М.: Альпина Паблишен, 2014. – 186 с.

48 Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева.– М.: Финансы и статистика, 2013. – 528 с.

49 Чиркова, А. Н. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий машиностроительной отрасли / А.Н. Чиркова // Молодой ученый. – 2013. – №7. – С. 260-263.

50 Чувин, А.В. Создание конкурентоспособной продукции. Концептуальный аспект / А.В. Чувин. – М.: Либроком, 2013. – 232 с.

51 Якупов И. Ф. Определение и оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / И.Ф. Якупов // Экономическая наука и практика: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. – С. 156-158.

52 Яновский, А.М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики / А.М. Яновский // Стандарты и качество. – 2011. – № 2 – с. 43-44

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Выявление наиболее предпочтительного состояния товара

Показатель	Шкала измерения показателя
Насыщенность целесообразными элементами оформления	Высокая, средняя, низкая
Простота уборки	Обычная, хлопотная
Легкость установки окон	Незначительные усилия, средние, значительные
Возможность добавления нужной функциональности	Нет, возможность установки кондиционера, возможность установки другого оборудования
Цвет, фактура лицевых поверхностей	Под дерево, однотонные расцветки, темные тона, светлые тона, белая
Надежность и долговечность	Да, нет
Вред выделения летучих компонентов покрытия	Да, нет
Удобство использования	Не пользоваться подручными средствами, допустимо пользование подручными средствами
Конструкторское решение, дизайн	Крупногабаритные, многосекционные, позволяющие расчленить составляющие
Размеры, глубина	Высокая, средняя, низкая
Универсальность	Высокая, средняя, низкая

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Гуд Вин»