

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования заключается в том, что в современном обществе конкуренция выступает главной регулирующей силой в рыночной экономике. Для проведения успешной маркетинговой политики, в целях разработки новейшей линейки товарной продукции, а также определения стратегии позиционирования фирме необходимо рассмотреть все слабые и сильные стороны конкурентов в отрасли, чтобы выйти в лидеры. В связи с этим у организации возникает необходимость проведения анализа конкурентов.

Проведение анализа конкурентов также позволяет фирме определить собственную конкурентоспособность и потенциальные возможности на рынке, установить оптимальный уровень цен на продукцию, увеличить рыночную долю.

Качественно проведенный анализ конкурентов помогает фирме выявить основных конкурентов и определить ряд мероприятий, позволяющих получить конкурентное преимущество.

Изучение степени разработанности проблемы показывает, что вопросы конкуренции и конкурентоспособности предприятия получили свое развитие в работах отечественных ученых, таких как: Г.А. Азоев, В.А. Алексунин, М.М. Гайфуллина, Н.В. Еремеева, И.В. Корнеева, Е.Е. Кузьминой, А.А. Романов, Р.А. Фатхутдинов и других.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия рассматриваются в работах зарубежных и отечественных авторов, таких как: М. Портер, И.М. Лифиц, и другие.

Несмотря на значительное количество научных трудов, касающихся проблематики оценки конкурентоспособности предприятий, многие методологические вопросы не до конца исследованы. В частности, выбор системы критериев для оценки каждого фактора конкурентоспособности предприятия; алгоритм соответствующих расчетов; методика вычисления конкурентоспособности предприятия.

Цель работы заключается в анализе конкурентоспособности и разработке путей повышения конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп».

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятий.

2. Проанализировать конкурентоспособность ООО «Бизнес Групп» на конкурирующем рынке.

3. Разработать пути повышения конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп».

Объектом работы является собственная конкурентоспособность ООО «Бизнес Групп» г. Москва. ООО «Бизнес Групп» производит полный цикл по обработке, сборке и монтажу пластиковых (ПВХ), алюминиевых и стальных профильных систем для светопрозрачных конструкций (окна, двери, лоджии и прочее).

Предметом работы являются теоретические и организационные аспекты формирования конкурентоспособности предприятия на рынке.

Источники исследования. Законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность в области исследования, а также материалы, полученные на предприятии ООО «Бизнес Групп».

Методы исследования. Основными методами исследования послужили различные методы оценок, такие как анкетные опросы потребителей, экспертные оценки, статистические методы, SWOT-анализ; методы, а также методы, характеризующие финансово-экономическую деятельность предприятия (финансово-экономический метод, маржинальный анализ) и другие.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав и заключения. Курсовая работа изложена на 68 страницах (включая приложения), содержит 8 таблиц, 12 рисунков, 9 приложений, список литературы включает 40 источников.

## **1. Теоретические основы анализа конкурентов на рынке и определения собственной конкурентоспособности предприятия**

## 1.1. Понятие, сущность и факторы конкурентоспособности

В тематической экономической литературе можно встретить многообразие подходов к определению понятия «конкурентоспособность»:

- с позиции рассмотрения особенностей целей исследования и постановки задачи, что способно привести того или иного автора к акцентированию внимания на конкретном аспекте конкурентоспособности;
- в результате анализа особенностей выбора самого предмета исследования, что приводит к выбору предмета конкуренции (товара или услуги), субъектов (предприятия, организации, отрасли или национальной экономики государства в целом) и т. д.

Так, П.В. Старцев в своей статье, рассматривает понятие «конкурентоспособность» как «сравнительная характеристика фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за её пределами»[\[1\]](#) [42, с. 5].

Жан-Жак Ламбен указывает, что «конкурентоспособность» – это «соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров»[\[2\]](#).

Ф. Котлер в учебники по маркетингу «Основы маркетинга» обозначает «конкурентоспособность» как «сопоставимость хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров на данном рынке, которые требуются потребителям»[\[3\]](#).

Коллектив авторов учебника по основам менеджмента: М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури рассматривают «конкурентоспособность» как «относительную характеристику, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции»[\[4\]](#).

Российские авторы учебника по маркетингу: А.А. Романов, В.П. Басенко и Б.М. Жуков трактуют конкурентоспособность» как «комплекс потребительских и

стоимостных (ценовых) характеристик предприятия, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого предприятия над другими»[\[5\]](#).

Е. А. Горбашко и И. А. Максимцев в своем учебнике дают определение понятию «конкурентоспособность» как «особенность объекта, которая характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на этом рынке». Также в работе указанных авторов указывается, что «конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности элементов и их организованности для достижения цели». Авторы определяют «конкурентоспособность предприятия – как комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы»[\[6\]](#). А под «конкурентоспособностью предприятия» авторами понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал»[\[7\]](#).

Р.А. Фатхутдинов пишет, что «конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке». При этом, автор определяет, что «конкурентоспособность» – это «способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке»[\[8\]](#).

Таким образом, видно, что авторы дают разные определения понятию «конкурентоспособности».

Многие специалисты в сфере маркетинга делят конкурентоспособность на четыре вида[\[9\]](#):

- товарный (к данному виду относятся товары, работы и услуги);
- микроуровень (к данному виду относятся товаропроизводители, организации, предприятия и фирмы);
- мезоуровень (к данному виду относятся объединения товаропроизводителей, организации, предприятия и фирмы);

- макроуровень (к данному виду относятся конкурентоспособность регионов, народное хозяйство и конкурентоспособность нашей страны).

Представленные определения понятию «конкурентоспособность» и «конкурентоспособность предприятий» высвечивает, на наш взгляд, следующие аспекты конкурентоспособности:

- конкурентоспособность – это динамичное показател, так как он варьируется при изменении внешней среды;
- конкурентоспособность оценивается в конкретных целевых сегментах;
- конкурентоспособное предприятие способно не просто удовлетворять, а предвосхищать потребности целевых групп;
- конкурентоспособность объединяет в себе два принципиально значимых показателя: конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал организации;
- определяет особенности измерения конкурентоспособности компании посредством синтеза двух составляющих: конкурентоспособности продукции и конкурентного потенциала предприятия;
- указывает на то, что конкурентоспособное предприятие должно развивать и адаптировать свои бизнес-процессы, чтобы соответствовать необходимому уровню;
- показывает, что конкурентоспособное предприятие должно учитывать экологические последствия своей деятельности.

Таким образом, далее, рассмотрим факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятий на конкурирующем рынке.

Разные авторы в зависимости от своих научных взглядов обосновывают разный набор факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий, и, соответственно, по-разному классифицируют их<sup>[10]</sup> [33, 38, 39, 45].

Согласно исследованию, М. Портера все факторы конкурентоспособности можно подразделить на несколько групп, которые представлены на рисунке 1<sup>[11]</sup>.

Рис. 1. Факторы конкурентоспособности

Помимо представленных групп, М. Портер выделяет пять факторов, которые определяют конкурентоспособность (см. рисунок 2)<sup>[12]</sup>.

Рис. 2. Факторы конкурентоспособности

Кроме того, М. Портер выделяет пять наиболее типичных новаций, дающих конкурентное преимущество, которые представлены на рисунке 3.

Рис. 3. Типичные новации, дающие конкурентные преимущества предприятиям

Р.А. Фатхутдинов классифицирует факторы конкурентоспособности предприятий, разделяя их на две группы: внешние и внутренние (см. приложение 1)[\[13\]](#).

К внутренним он относит структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные факторы и эффективность функционирования организации.

К внешним факторам[\[14\]](#): правовое регулирование сферы торговли; уровень конкурентоспособности региона, отрасли, страны; государственная поддержка развития предпринимательства; правовое регулирование функционирования страны и региона; открытость общества и рынков; научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона; национальная система стандартизации и сертификации; государственная поддержка развития человека, науки и инновационной деятельности; качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии; налоговые, процентные ставки в стране и регионах; система подготовки и переподготовки персонала; климатические условия и географическое положение страны или региона; уровень конкуренции в данной сфере деятельности.

Д.А. Майорова, считает, что предложенная Р.А. Фатхутдиновым классификация, несмотря на ее удобство группировки и многообразие выделенных составляющих, не учитывает всех факторов, влияющих на конкурентоспособность. Современные веяния времени, проблемы и тенденции социально-экономического развития различных стран предполагают учет таких факторов как сформированный уровень национальной культуры и менталитета в обществе; имидж продукции, компании, региона, отрасли, страны; уровень развития маркетинговой составляющей в компании, регионе, стране; экологичность продукции и производства и др.[\[15\]](#)

Заслуживает внимания классификация факторов конкурентоспособности, приведенная Г.Л. Азоевым (см. таблица 1)[\[16\]](#).

Таблица 1

Факторы конкурентоспособности предприятий по Азоеву Г.Л.

## Группа факторов

## Подгруппы факторов

Определяющие  
удовлетворенность  
потребителя

Соответствие качества продукции предприятия условиям потребления; наличие на предприятии условий для повышения качества продукции; насыщение рынка товарами предприятия; наличие на предприятии тенденций к увеличению своей доли рынка; своевременность выхода продукта на рынок; приемлемость цен на продукцию

Влияющие на  
эффективность  
производственно-  
хозяйственной  
деятельности

Экономическая эффективность производства, НИОКР, внепроизводственной деятельности; производственная активность предприятия; финансовая устойчивость предприятия; объемы инвестиций

Определяющие  
интенсивность  
маркетинговых усилий

Позитивное отношение к покупателям; престижность рекламы; положительный имидж предприятия; сила конкуренции, участие в благотворительных акциях; инновационный маркетинг

Определяющие качество  
менеджмента

Эффективность управления трудовыми ресурсами; наличие систем управления качеством и стратегического менеджмента; эффективность экологического менеджмента; автоматизация управления; развитость образовательного потенциала предприятия

Интересная классификация факторов конкурентоспособности компании представлена в работе В.А. Алексунина, который предлагает их группировку в зависимости от степени возможного влияния на конкурентоспособность со стороны государства и предпринимателей[\[17\]](#).

По мнению, Р.Ю. Емадакова, в соответствии с данным подходом, факторы конкурентоспособности предприятий делятся на три группы[\[18\]](#):

1. неконтролируемые государством (мегауровень);
2. контролируемые государством, не контролируемые предпринимательской структурой (макроуровень);
3. контролируемые предпринимательской структурой (микроуровень).

Мы солидарны с мнением Н.С. Климова, который считает, что предложенный В.А. Алексуниним подход позволяет не только определить наиболее значимые факторы обеспечения конкурентоспособности, но и сконцентрироваться на тех факторах, на которые предприятие может оказывать непосредственное влияние[19].

В результате проведенного анализа мы выявили большое количество факторов, которые в конечном итоге оказывают существенное влияние на конкурентоспособность предприятий. Сами факторы могут относиться как к внутренней, так и к внешней среде предприятия.

Прежде чем искать пути повышения уровня конкурентоспособности, изначально необходимо произвести оценку. Таким образом, далее, мы рассмотрим методы анализа конкурентов и методы оценки собственной конкурентоспособности предприятия.

## 1.2. Методы анализа конкурентов на рынке и оценки уровня собственной конкурентоспособности

Анализ конкурентов и оценка собственной конкурентоспособности предприятия основывается на потенциальных возможностях обеспечить доходность бизнеса в перспективе, которая рассматривается как долгосрочный процесс[20].

Оценка собственной конкурентоспособности предприятия предполагает проведение такой работы, которые отражены на рисунке 4[21].

Рис. 4. Этапы оценки конкурентоспособности предприятия

Таким образом, по данным, представленным на рисунке 4 видно, что фирме необходимо в первую очередь провести анализ конкурентов перед оценкой собственной конкурентоспособности.

Рассмотрим основные шаги проведения анализа конкурентов, которые приведены на рисунке 5.

Рис. 5. Основные шаги проведения анализа конкурентов[22]

Первый шаг – определить цель анализа конкурентов. Здесь может быть рассмотрено изменение ценовой политики, разработка стратегии позиционирования, выбор каналов дистрибуции и так далее. Определение цели позволяет сузить область анализа для достижения точного результата. Диагностирования целей конкурентов также помогает предвидеть их реакцию на стратегические изменения. Знание целей позволяет выявить степень удовлетворенности конкурентов их текущей позицией и финансовыми результатами и тем самым определить вероятность изменения ими стратегии и характер реакции на внешние события[23].

Второй шаг – определение конкурентов. Где следует искать возможных конкурентов? Анализ существующей целевой аудитории и ее потребностей может помочь ответить на данный вопрос[24].

Третьим шагом является определение критериев анализа конкурентов. Здесь большую роль играет определение конкурентного преимущества. Среди таких преимуществ можно выделить уровень доходности организации, степень ее узнаваемости потребителями, отличительные особенности продукта, направления деятельности организации, распределение ресурсов организации, месторасположение. На этом шаге можно выделить качественные и количественные критерии анализа конкурента[25].

Четвертым этапом конкурентного анализа является сопоставление полученных данных.

Методы оценки собственной конкурентоспособности предприятия могут быть разными: это и методики финансового анализа, и оценка количественного или качественного анализа проводимой хозяйственной деятельности.

Качественные показатели используются в процессе оценки в виде описания или в виде банальной оценки качества, полученной на основе экспертного соотношения фактического положения с лучшим.

На сегодня существуют следующие методы оценки собственной конкурентоспособности, которые представлены на рисунке 6[26].

Рис. 6. Методы оценки конкурентоспособности предприятий

Принцип матричного метода заключается в построении системы координат[27]:

- темпы роста продаж обозначается по горизонтали;

- доля предприятия на отечественном рынке обозначается по вертикали.

Мощными конкурентоспособными компаниями принято считать те, которые смогли завоевать большую часть доли на рынке[28].

Основным преимуществом этого метода считается получение быстрой оценки конкурентоспособности.

Основными недостатками выделяют обязательное наличие правдивой маркетинговой информации.

Метод, в основе которого лежит оценка товаров конкурентов заключается в том, что чем выше уровень конкурентоспособности товара либо услуги, тем выше конкурентоспособность самого предприятия. Рассчитывается по соотношению цены и качества.

По мнению, К.Г. Миронинко и А.Ф. Баташова, основным преимуществом матричного метода считается учет ключевых составляющих конкурентоспособности предприятия, в том числе и его товара. Из недостатков выделяют низкий уровень результативных показателей, поскольку во внимание берется недостаточно информации о конкурентах[29].

Метод, основанный на теории эффективности конкуренции. Как утверждают специалисты, по этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, у которых по сравнению с остальными лучше организован процесс работы всех подразделений и служб[30].

Сама оценка правильности организации работ подразделений заключается в расчете эффективности использования сырья при изготовлении продукции.

Среди преимуществ рассмотренного метода, авторы М.М. Гайфуллина и А.М. Щербаков выделяют разносторонний учет деятельности предприятия[31]. Среди недостатков считается тот факт, что в основе данного метода лежит общее суммирование всех способностей предприятия для достижения конкурентоспособности. При этом стоит отметить, что конечная оценка является недостаточно достоверной для формирования путей улучшения конкурентоспособности.

В основу комплексного метода заложено некое утверждение, которое заключается в том, что конкурентоспособность предприятия определяется интегральной величиной по отношению к определенным потенциалам. При этом сами показатели

конкурентоспособности и текущего потенциала при расчете этим методом могут изменяться[32].

Ключевым преимуществом является тот факт, что можно узнать текущий уровень конкурентоспособности, а также рассчитать динамику на ближайшее будущее.

Из недостатков выделяют следующее: потребность в дополнительных исследованиях; сложность в расчетах; данный метод влечет за собой использование и матричного способа. Но, несмотря на определенные трудности этого способа, он считается наиболее популярным на предприятиях.

Также, при изучении литературных источников по проблеме нашего исследования была составлена таблица методов оценки конкурентоспособности предприятия, представленные в разных литературных источниках, которая представлена в приложении 2.

Некоторые представленные методы оценки конкурентоспособности предприятий в приложении 2 показывают более высокую эффективность в одних ситуациях, другие – в других[33].

Наиболее часто используются матричные методы. Их сущность заключается в построении и анализе особой координатной матрицы. В ней по горизонтали определяются темпы роста продаж, тогда как на вертикальной линии – доля рынка, которую фирма занимает в определенный временной промежуток. В соответствии с этим методом, наиболее успешной является та организация, которая продает больше товаров на рынке, развивающемся быстрыми темпами[34].

Следующая методика предполагает анализ конкурентоспособности непосредственно товаров. У этого метода сегодня есть множество критиков, но все-таки в ряде ситуаций он отлично себя показывает. Его суть состоит в том, что успешность компании непосредственно зависит от качества продукции, которую предлагает фирма.

Рассматривая методы оценки конкурентоспособности предприятий нельзя не упомянуть про комплексную методику. Она строится на мнении, что конкурентоспособность предприятия – это интегральная величина по отношению к тому конкурентному статусу, который имеется у предприятия в настоящий момент [35].

Таким образом, в результате проведенной работы было выявлено, что проведение анализа конкурентов является важным инструментом для выявления и внедрения тех необходимых преимуществ организации, которыми не обладают конкуренты. Главная цель проведения конкурентного анализа заключается в понимании позиций конкурентов. Выводы проведенного анализа должны быть действенными, то есть ориентированы на будущее, должны помогать принимающим решения специалистам разрабатывать лучшие конкурентные стратегии, обеспечивать лучшее понимание, чем понимание конкурентов, и выявлять уже имеющихся и будущих конкурентов, их планы и стратегии. Особое назначение анализа состоит в достижении лучших деловых результатов.

На данный момент не существует конкретной методики определения собственной конкурентоспособности фирмы. Существует множество методов, которые оценивают собственную конкурентоспособность, но все они односторонние или сводятся к простой сумме показателей, а единой принятой методики нет.

Несмотря на то, что универсальной методики комплексной оценки собственной конкурентоспособности фирмы в настоящее время не существует, использование различных методов оценки конкурентоспособности предприятия позволяет получить необходимую базовую информацию для разработки путей повышения конкурентоспособности фирмы.

## **2. Анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Бизнес Групп» зарегистрировано 31 августа 2007 года регистрирующим органом Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы №46 по г. Москве.

Тип собственности ООО «Бизнес Групп» – Общества с ограниченной ответственностью.

Форма собственности ООО «Бизнес Групп» – Частная собственность.

Основные виды деятельности ООО «Бизнес Групп»: производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей (22.21), производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве (22.23), работы столярные и плотничные (43.32).

Адрес компании ООО «Бизнес Групп»: 123103, Москва, улица Паршина, д. 16.

ООО «Бизнес Групп» производит полный цикл по обработке, сборке и монтажу Алюминиевых, ПВХ, Деревянных, Стальных профильных систем для светопрозрачных конструкций.

Миссия компании ООО «Бизнес Групп» – помочь всем помогая каждому!

Цель компании ООО «Бизнес Групп» – предложить клиентам: лучший ассортимент; отличные цены; идеальный сервис и индивидуальный подход.

Стратегия компании ООО «Бизнес Групп»: стремление увеличить собственную долю на рынке пластиковых окон; получение прибыли.

Компания ООО «Бизнес Групп» применяет технологию, позволяющая окну работать исправно на протяжении 10-летий, при этом сохраняя внешний вид.

В технологии учитываются тонкости всех производственных процессов: от выбора условий хранения материалов, комплектующих, их подготовки к производственному этапу изготовления окна до контроля качества при его установке.

Продукция компания ООО «Бизнес Групп»: пластиковые окна; лоджии и балконы; перегородки; двери; фасадное остекление и прочее.

Компании «Бизнес Групп» важно, чтобы изготовленное окно служило потребителю как можно дольше, а делать заказ в компании «Бизнес Групп» было удобно и легко. В связи с чем, кроме монтажа и установки пластиковых окон, компания «Бизнес Групп» предлагает широкий перечень бесплатных и платных услуг: замер, доставка, монтаж, вынос и вывоз строительного мусора, сервисное обслуживание.

Особенностью производства компании «Бизнес Групп» является собственная покрасочная линия, цветовая гамма которой может удовлетворить вкус любого заказчика.

Для покраски алюминиевых конструкций используются порошковые краски, имеющие длительный срок службы. Ассортимент предлагаемой продукции из алюминия включает: раздвижные и распашные системы остекления балконов, внутриофисные перегородки, двери, окна, фасады, и другие изделия.

Для изготовления пластиковых окон «Бизнес Групп» используются профиль марки Proline (Пролайн).

Они отличаются количеством камер и допустимой шириной устанавливаемого в них стеклопакета. От этого напрямую зависит уровень тепло- и шумоизоляции. Кроме того, они имеют некоторые конструктивные особенности, позволяющими, например, избежать появления конденсата.

Главный офис, сервисная служба и производственные участки компании «Бизнес Групп» находятся в одном месте: г. Москва, улица Паршина, д. 16.

Компания «Бизнес Групп» имеет в г. Москва крупное собственное производство, автоматизированное на 90%.

Компания «Бизнес Групп» располагает на 2,5 га производственной территории: производственные цеха, (более 20 элементов автоматической производственной линии + 10 дополнительных станков для сложных конструкций, цех алюминиевых и цех пластиковых конструкций), склад, дилерский отдел.

С 2013 года в структуру компании «Бизнес Групп» входит и отдел по работе с корпоративными клиентами.

У компании «Бизнес Групп» 10 розничных офисов продаж по г. Москва и Московской области.

Организационная структура компании «Бизнес Групп» представлена на схеме приложения 3.

Как видно на схеме (см. приложение 3), в компании «Бизнес Групп» используется линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура – это классическое построение схемы управления. Линейные подразделения в компании – это непосредственно производство ПВХ и АЛ конструкций. Функциональные подразделения в компании – это кадры, финансы, сырье, материалы, юридические и правовые номы для обеспечения функционирования процесса производства, поэтому линейно-функциональная структура управления приемлема для компании «Бизнес Групп».

Работу компании «Бизнес Групп» обеспечивают следующие специалисты: генеральный директор – выбранный собранием учредителей, занимается важнейшими организационными и финансовыми вопросами; коммерческий директор – обеспечивает работу всех подразделений компании, координирует действия персонала, работает с корпоративными клиентами; начальник отдела розничных продаж - координирует действия менеджеров отдела розничных продаж, заключает договора; менеджеры по продажам (по работе с клиентами) – работает с клиентами, заключает договора; специалист (техник) по замерам – осуществляет своевременные замеры у клиентов; инженер-конструктор; юрист; начальник производства (мастер цеха, рабочие) – осуществляет непосредственное руководство и координацию работы цеха; начальник монтажного участка – координирует работников отдела (монтажные бригады), которые производят монтаж и полную установку изделий ПВХ и алюминия; водители; главный бухгалтер, бухгалтер-экономист и бухгалтер-кассир; вспомогательный персонал.

На сегодняшний день в компании трудятся около 200 человек, а дилерская сеть компании «Бизнес Групп» насчитывает более 200 компаний Московской области.

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Бизнес Групп» за период 2016-2018 года (по упрощенному отчету) представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Бизнес Групп» за период 2016-2018 года (по упрощенному отчету)

Показатель	Абсолютные данные, тыс. руб.			Абсолютные изменения, ±		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2018/2016	2018/2018	2018/2016	2018/2018
Выручка	176707	202998	265764	26291	62766	14,9	30,9
Расходы по обычной деятельности	176731	205579	270281	28848	64702	16,3	31,5

Проценты к уплате	1687	1277	117	-410	-1160	-24,3	-90,8
Прочие доходы	850	382	1770	-468	1388	-55,1	363,4
Прочие расходы	618	383	376	-235	-7	-38,0	-1,8
Налоги на прибыль	5	30	140	25	110	500,0	366,7
Чистая прибыль (убыток)	-1471	-3889	-3380	-2418	509	x	x

По данным таблицы 2 видно, что выручка от продаж ООО «Бизнес Групп» имеет тенденцию к росту. Так, в 2018 году выручка компании выросла на 26291 тыс. руб. или на 14,9%, а в 2018 году по отношению к 2018 году выручка компании по основному виду деятельности выросла на 62766 тыс. руб. или на 30,9%.

Вместе с выручкой компании возросли и расходы ООО «Бизнес Групп», но большими темпами чем выручка предприятия, а именно, рост расходов в 2018 году по отношению к 2016 году составлял 28848 тыс. руб. или на 16,3%, а в 2018 году по отношению к 2018 году расходы предприятия выросли на 64702 тыс. руб. или на 31,5%. При этом отметим, что расходы компании «Бизнес Групп» превышают ее доходы, что указывает на затратноемкость по основному виду деятельности и требует основного внимания руководства компании, так как из-за превышения расходов над доходами компании, компания несет убытки.

Для наглядного представления, динамику финансовых результатов деятельности ООО «Бизнес Групп» за период 2016-2018 года представим на рисунке 7-8.

Рис. 7. Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Бизнес Групп» за 2016-2018 года, тыс. руб.

Так, удельный вес затрат компании «Бизнес Групп» в выручке в исследуемом периоде составлял: 2016 г. – 100,1%, в 2018 г. – 101,3%, в 2018 г. – 101,7%, т.е. наблюдается увеличение затратноемкость производственно-торговой деятельности

компании и рассматривается как негативная тенденция.

Рис. 8. Динамика чистой прибыли ООО «Бизнес Групп» за 2016-2018 года, тыс. руб.

На рост затрат ООО «Бизнес Групп» повлияло в первую очередь рост цен на материалы для изготовления продукции (профиль и фурнитуру), а также увеличение стоимости доставки материала (сырья) до производства ООО «Бизнес Групп».

Негативно на прибыль компании «Бизнес Групп» в анализируемом периоде повлияло также проценты к уплате, но при этом отмечается снижение данного показателя, что рассматривается положительно, положительно также рассматривается рост прочих доходов компании в анализируемом периоде и снижение прочих расходов.

За счет всех рассмотренных финансовых показателей деятельности компании ООО «Бизнес Групп», компания понесла убытки в размере: в 2016 г. – 1474 тыс. руб., в 2017 г. – 3889 тыс. руб., а в 2018 г. убытки компании незначительно сократились и составили – 3380 тыс. руб.

Для наглядного представления, динамику рентабельности ООО «Бизнес Групп» за период 2016-2018 года представим на рисунке 9.

Рис. 9. Динамика рентабельности деятельности ООО «Бизнес Групп» за период 2016-2018 года, %

Таким образом, можно сделать вывод, что компания ООО «Бизнес Групп» за анализируемый период находится в убыточном положении, при этом компания понизила уровень эффективности своей деятельности. Это дает основание заключить, что финансовое состояние компании только ухудшается.

В целом, по результатам анализа, можно сделать вывод, что деятельность ООО «Бизнес Групп» является неэффективной, т.е. убыточной, что характеризуется получением убытков компании на протяжении всего исследуемого периода, а также на это указывает превышение расходов компании над доходами. Следовательно, единственный способ увеличения рентабельности деятельности ООО «Бизнес Групп» и выхода из кризисного состояния – это наращивать объемы продаж предприятия по основному виду деятельности, и параллельно сокращать расходы по обычной деятельности.

## 2.2. Характеристика рынка и анализ внешней и внутренней среды

02-05 апреля 2019 года в Москве прошла крупная международная выставка строительных и отделочных материалов – MosBuild 2019. В рамках выставки были проведены Глобальный Оконный Форум, на котором ТОП-менеджеры крупных оконных компаний (REHAU, Roto, AGC) представили свое видение развития оконного рынка и отраслевая тренд-панель «Оконный бизнес вчера, сегодня, завтра», на которой ТОП-менеджеры компаний разных поколений из разных регионов России говорили об изменившемся рынке, о том, что позволяет оставаться актуальными во времени, и о приоритетах на сегодняшний день [\[36\]](#).

Согласно результатам этих мероприятий, экспертами были сделаны выводы о том, что:

1. Оконный рынок достиг своего пика в 2012 году, а к 2019 году упал более чем в два раза и падение продолжается в настоящее время.
2. Основной сегмент оконного рынка «замена советских деревянных окон на пластиковые» уже исчерпал свой потенциал.
3. На смену пришел сегмент «новое строительство», который стабильно занимает свою долю.
4. Заметно сокращается доля «ремонтных окон» (замена после стройки).
5. Сегмент «вторая волна остекления» обещает рост рынка в 2021 году.

На оконном рынке выявлено 4 вида потребителей:

- пьюрист (повышенная требовательность к сохранению изначальной чистоты, строгости стиля, приверженности канонам);
- функционалист (на первом месте – функциональность и удобство окна);
- дизайнlover (дизайн и красота очень важны);
- премиум (качество, качество и еще раз качество, а за ценой не постоим...).

По состоянию на 2019 год – 70% рынка занимали эконом-потребители, 30% – потребители, предпочитающие окна с добавленной стоимостью. В 2020 году ожидается «смена власти» – 70% рынка будут занимать потребители, предпочитающие окна с добавленной стоимостью, а 30% – эконом-потребители.

Доля премиум потребителей увеличится с 3 до 7%, а любителей дизайна – с 12 до 28%.

Основные выводы и прогноз оконного рынка:

1. Портрет потенциального потребителя существенно изменился и продолжает меняться.
2. В настоящее время продолжится увеличение конкуренции, особенно в сегменте «эконом».
3. Рост рынка начнется в 2021 году и будет происходить в сегментах потребителей «премиум», «дизайн», «функции».

Далее, проведем анализ внешней и внутренней среды компании ООО «Бизнес Групп».

Анализ факторов макро- и микроокружения внешней среды ООО «Бизнес Групп» представлен в таблице приложения 4. По данным, представленным в приложении 6 видно, что на компанию ООО «Бизнес Групп» из факторов макросреды наиболее воздействуют технологические факторы, которые в свою очередь компания должна использовать в свою сторону.

Далее, проведем анализ факторов микроокружения компании ООО «Бизнес Групп».

Покупатели компании ООО «Бизнес Групп».

К основным покупателям компании ООО «Бизнес Групп» относятся физические и юридические лица, а также к покупателям можно отнести и дилеров компании (оптовые заказчики).

К физическим лицам относятся более 50% клиентов, это жители г. Москва и Московской области, 30% это корпоративные клиенты компании – юридические лица (строительные организации, государственные и бюджетные учреждения) и 20% это дилеры компании, работающие под брендом компании «Бизнес Групп», но имеющие свои монтажные бригады.

Поставщики компании ООО «Бизнес Групп».

Основные поставщики компании – это поставщики профиля для изготовления ПВХ и АЛ профиля (корейская фирма Proline (Пролайн) и др.), поставщики фурнитуры, дополнительных материалов, комплектующие для монтажа и др.), а также к поставщикам компании относятся: банки, Москэнергосбыт и пр. компании.

Конкуренты компании ООО «Бизнес Групп».

Основными конкурентами ООО «Бизнес Групп» являются немецкие компании «Trocac», «Veka», «Kommerling», «Gealan», бельгийская компания «Deceuninck» и группа турецких производителей.

К наиболее массовым эксперты относят немецкие бренды от KBE и Rehau, в дорогом сегменте доминируют Schuco, Plustec, Trocal. Немецкие компании «оккупировали» и рынок фурнитуры. Считается, что самая большая его часть контролируется немцами Siegenia-Aubi, Winkhaus, Schuring, Roto плюс австрийская Массо. Все вышеперечисленные компании являются косвенными конкурентами, к прямым конкурентам относятся компании по изготовлению и установке ПВХ и АЛ конструкций находящиеся в г. Москва, такие как ООО «Московские окна», ООО «Окнарёфф», ООО «ОкнаПроф» и другие компании.

Анализ внешней среды компании ООО «Бизнес Групп» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы, такие как: инфляция, увеличение ценовой политики, рост налогов. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для компании. Также к угрозам компании можно отнести: неэффективную государственную инвестиционную политику, социальное положение населения страны, плохую экологическую атмосферу. Кроме угроз в компании присутствуют возможности, которые могут быть обеспечены за счет: стабильности политической обстановки в стране, экономического роста, совершенствования оборудования, увеличения числа квалифицированных специалистов.

Далее, проанализируем внутреннюю среду компании ООО «Бизнес Групп», данные для анализа приведены в приложении 5. По данным, представленным в приложении 5, можно сделать вывод, что необходимо поддерживать внутреннюю среду компании, в большей мере в аспекте маркетинга и персонала, что будет предложено далее в п. 2.3 данной работе.

Таким образом, мы видим, что на деятельность компании «Бизнес Групп» воздействует большое количество внешних факторов, представляющих как угрозы для него, так и открывают новые возможности.

Компания «Бизнес Групп» в последующем будет развиваться, и преодолевать все сложности на своем пути, выявить, которые можно с помощью тщательных анализов рынка.

Далее проведем SNW-анализ. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4

SNW-анализ компании «Бизнес Групп»

Показатель	Оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации	+		
Бизнес-стратегии	+		
Оргструктура	+		
Финансовая устойчивость			+
Уровень востребованности услуги		+	
Структура затрат			+
Система реализации продукции	+		
Технологии			+
Инновации			+
Персонал	+		

## Оценка позиции

### Показатель

Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
----------------	--------------------	---------------

Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики компании)		+
---	--	---

Исходя из проведенного SNW-анализа компании «Бизнес Групп» внутренней среды компании видно, что:

- финансовая устойчивость компании «Бизнес Групп» на период проведения исследования имеет слабые позиции, на что указывает убыточная деятельность компании за три последних исследуемых периода (2016-2018 гг.);
- структура затрат компании имеет также слабую позицию – нерациональное расходование и перераспределение финансовых средств компании, затратно изготовление продукции, превышение затрат над выручкой компании;
- технологии имеют тоже слабую позицию, учитывая, что конкуренты используют более усовершенствованные технологии, это говорит о необходимости предприятию компании «Бизнес Групп» усовершенствования своих технологий и развития в данном направлении;
- инновации как способ к реализации на рынке ПВХ и АЛ конструкций и услуг имеют нейтральную позицию, что говорит о необходимости развиваться в данном направлении, и внедрять инновационные способы для оказания услуг компанией;
- дополнительные стратегические позиции, имеют слабую позицию, предлагает разработку и внедрение новых, более свежих стратегий в деятельность компании.

Поэтому, далее, проведем более глубокий анализ конкурентного окружения (среды) компании ООО «Бизнес Групп», а также анализ конкурентоспособности на рынке пластиковых окон г. Москва и Московской области.

## 2.3. Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности предприятия

Для исследования конкурентной среды компании ООО «Бизнес Групп», представим краткую характеристику основных прямых конкурентов ООО «Бизнес Групп» (наиболее крупных игроков рынка по производству и установке пластиковых окон).

На Московском рынке ПВХ и АЛ конструкций, представлены множество игроков, это прямые, косвенные и потенциальные конкуренты.

Прямые конкуренты компании ООО «Бизнес Групп» мы будем рассматривать компании и предприятия, предлагающие точно такие же или схожие с компанией ООО «Бизнес Групп» ПВХ и АЛ конструкции, а также услуги по установке данных конструкций, так как эти компании создают ООО «Бизнес Групп» самую серьезную и опасную конкуренцию. Клиенты легко могут уйти от ООО «Бизнес Групп», если данные соперники предложат более выгодные условия сотрудничества, инновационные предложения на рынке пластиковых конструкций, расширенный ассортимент продукции, более низкие цены или интересные скидки, бонусы, подарки и т.п. Мы выделили четырех прямых конкурентов ООО «Бизнес Групп»: Компания «Окнарёфф», ООО «Московские окна», ООО Пластика Окон», ООО «Врехау Окна». Характеристика и описание представленных конкурентов более подробно приведена в Приложении 6.

Рассмотренные компании (см. приложение 6) больше всего приближены к компании ООО «Бизнес Групп» по обороту в рублях, а также по объему установленных конструкций в м.кв. (см. рисунок 10).

Таким образом, по данным, представленным на рисунке 6 видно, что исследуемая компания ООО «Бизнес Групп» занимала 13% доли рынка в 2018 году среди четырех прямых конкурентов и явно отстает от других компаний по объему продаж.

Рис. 10. Доля рынка конкурентов и ООО «Бизнес Групп» в 2018 году (по обороту компаний в тыс. руб.)

Далее, проведем оценку конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» и представленных компаний – прямых конкурентов.

Проведем сравнительный анализ конкурентоспособности компании ООО «Бизнес Групп». Оценка проводилась экспертным советом на основании обсуждения параметров, характеризующих деятельность ООО «Бизнес Групп» и его основных конкурентов.

Экспертный совет включал в себя следующих должностных лиц ООО «Бизнес-Групп»: коммерческого директора, руководителя отдела по маркетингу и сбыту продукции, менеджеров по продажам, и менеджера по работе с дилерами ООО «Бизнес Групп». Нами, совместно с экспертным советом ООО «Бизнес Групп» в первую очередь была проведена характеристика ассортиментной политики компании ООО «Бизнес Групп» и компаний-конкурентов (см. приложение 7).

Таким образом, далее, нами был составлен бальный сравнительный конкурентный анализ компаний-конкурентов и компании ООО «Бизнес Групп» по основным факторам конкурентоспособности по мнению потребителей. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5

Оценка конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» и его основных конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Весы [37]	ООО «Окнорёфф»	ООО «Врехау Окна»	ООО «Московские окна»	ООО «Пластика Окон»	ООО «Бизнес Групп»
1 Ассортимент продукции и услуг	0,30	8,96	9,10	8,88	7,21	7,79
1.1 Цена	0,24	8	9	8	6	7
1.2 Качество профиля и сборки	0,21	9	8	9	8	8
1.3 Качество монтажа	0,23	9	10	9	7	9

<b>Факторы конкурентоспособности</b>	<b>Веса [37]</b>	<b>ООО «Окнорёфф»</b>	<b>ООО «Врехау Окна»</b>	<b>ООО «Московские окна»</b>	<b>ООО «Пластика Окон»</b>	<b>ООО «Бизнес Групп»</b>
1.4 Качество комплектующих	0,20	10	10	9	7	7
1.5 Ассортимент	0,12	9	8	10	9	8
2 Сервис	0,30	8,94	9,31	9,17	6,17	7,76
2.1 Замер	0,31	9	10	9	6	7
2.2 Составление предварительной сметы	0,20	10	9	10	8	8
2.3 Доставка и монтаж (сроки выполнения)	0,23	9	9	10	5	9
2.4 Гарантийное и сервисное обслуживание	0,26	8	9	8	6	7
3 Маркетинг	0,40	8,50	8,10	9,75	5,95	6,99
3.1 Реклама, акции, маркетинговая стратегия	0,29	8	8	10	6	8
3.2 Имидж компании	0,31	8	8	10	6	7

Факторы конкурентоспособности	Весы [37]	ООО «Окнорёфф»	ООО «Врехау Окна»	ООО «Московские окна»	ООО «Пластика Окон»	ООО «Бизнес Групп»
3.3 Консультирование клиентов (квалификация персонала)	0,25	10	9	9	7	7
3.4 Участие в выставках и т.п.	0,15	8	7	10	4	5
Итоговый рейтинг	x	8,770	8,763	9,315	6,394	7,461

Таким образом, по результатам проведенного анализа видно, что компания ООО «Бизнес Групп» уступает практически всем компаниям-конкурентам по итоговому рейтингу конкурентоспособности. Единственная из четырех рассмотренных компаний-конкурентов над которой ООО «Бизнес Групп» имеет преимущество – это компания ООО «Пластика Окон». То есть компания ООО «Бизнес Групп» находится на четвертом месте по итоговому рейтингу конкурентоспособности из пяти.

Анализ позволил выявить наиболее слабые стороны ООО «Бизнес Групп», в первую очередь это отсутствие у компании сервисной службы. Отметим, что практически у всех лидеров-конкурентов предоставляется сервисное обслуживание. Так, например, сервисная служба компании «Московские окна» выполняет функции службы контроля качества. Специалисты компании «Московские окна» могут в любой момент проверить качество установки окна в процессе монтажа без предупреждения сотрудников.

ООО «Бизнес Групп» также отстает от конкурентов по качеству комплектующих и инновациям, в данный момент на рынке фурнитуры используются более качественная фурнитура, отвечающая требованиям рынка, а профили и стеклопакеты инновациям в оконном производстве.

Также слабая позиция у ООО «Бизнес Групп» в маркетинговой стратегии, компания практически не проводит ни какие акции для розничных клиентов, реклама у компании также слабо развита. Также отметим, что у компании ООО «Бизнес

Групп» отсутствует собственный интернет-сайт, при этом у всех компаний-конкурентов есть. ООО «Бизнес Групп» позиционирует себя в интернете только на стройпортале (<http://www.stroyportal.ru/profile/ooo-biznesgrupp-43452/>) где у компании есть небольшая информационная страница, отсюда можем сделать вывод, что имидж у компании ниже чем у компаний-конкурентов.

Компания ООО «Бизнес Групп» также практически не участвует в выставках и конференциях, где не только можно заявить о себе, но и найти более выгодных партнеров. Рисунок 11 иллюстрирует полученную оценку конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» и основных игроков рынка-конкурентов. На многоугольнике конкурентоспособности еще раз видно, что ООО «Бизнес Групп» по рейтинговой оценке, расположено на четвертом месте среди пяти наиболее активных компаний-конкурентов.

Рис. 11. Многоугольник конкурентоспособности

Основной целью деятельности ООО «Бизнес Групп» является получение прибыли, а для этого необходимо постоянно поддерживать свою конкурентоспособность на лидирующем рынке, поэтому далее, мы проведем SWOT-анализ деятельности ООО «Бизнес Групп» для выявления направлений по повышению конкурентоспособности компании на рынке пластиковых окон.

SWOT-анализ деятельности ООО «Бизнес Групп» приведен в таблице Приложения 8.

По результатам SWOT-анализа компании ООО «Бизнес Групп» можно сделать вывод о том, что текущее положение компании на рынке нестабильно, есть факторы, оказывающие отрицательное воздействие на компанию.

Таким образом, на основании проведенного SWOT-анализа, а также анализа конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» можно сделать вывод, что компания ООО «Бизнес Групп» не полностью использует имеющиеся возможности, но обладает достаточным потенциалом для выхода на новый уровень деятельности, что позволит обеспечить долгосрочную конкурентоспособность предприятия на рынке пластиковых окон.

Пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Бизнес Групп»

## **3.1. Разработка мероприятий и предложений по повышению конкурентоспособности предприятия**

Проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» на рынке пластиковых окон показал, что для улучшения деятельности компании необходимо предпринять определенные действия, связанные с повышением деловой репутации компании и ростом позитивного отношения к ее продукции среди населения, как основной категории потребителей.

Проведенный анализ также показал, что ООО «Бизнес Групп» не полностью использует имеющиеся возможности, но обладает достаточным потенциалом для выхода на новый уровень деятельности.

Таким образом для повышения конкурентоспособности, а также для расширения возможностей деятельности компании были предложены следующие мероприятия и рекомендации, которые приведены на рисунке 12.

Рис. 12. Пути повышения конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп»

Рассмотрим предложенные на рисунке 12 мероприятия более подробно и обоснуем их эффективность.

### *1 Создание сервисной службы в компании ООО «Бизнес Групп».*

Сегодня пластиковые окна прочно вошли в жизнь жителей мегаполисов. В их пользу говорит практичность, минимальная необходимость ухода, простота установки и использования. Несмотря на то, что пластиковые окна отличаются особой прочностью, все же и они подвержены поломкам по различным причинам.

Сервисная служба компании ООО «Бизнес Групп» будет оказывать широкий спектр дополнительных услуг, в том числе и ремонт пластиковых окон, изготовленных и установленных другими компаниями: установка москитных сеток; установка детских замков; установка, замена отделки и подоконника; замена стеклопакетов (включая установку стеклопакетов с теплоотражающим покрытием, нанесение тонирующей пленки, бронирование и т.п.); замена глухих створок на открывающиеся; ремонт и замена элементов пластиковых окон; ремонт и замена элементов фурнитуры; постгарантийное техническое обслуживание фурнитуры (чистка, смазка, регулировка); утепление боковых откосов; регулировка

пластиковых окон.

Стоимость определенной сервисной услуги будет складываться из двух составляющих: стоимость необходимых механизмов и материалов, а также стоимость выезда специалиста и собственно сервисных работ.

Считаем, что создание сервисной службы в компании ООО «Бизнес Групп» позволит компании привлечь больше клиентов, что в свою очередь повлечет за собой повышение имиджа и репутации компании, и соответственно конкурентоспособности компании на рынке пластиковых окон.

## *2 Совершенствование маркетинговой деятельности посредством создания сайта компании ООО «Бизнес Групп» в сети Интернет.*

Как показал анализ, компания ООО «Бизнес Групп» не имеет собственного сайта в сети интернет, а позиционирует себя в интернете только на стройпортале (<http://www.stroyportal.ru/profile/ooo-biznesgrupp-43452/>) где у компании есть небольшая информационная страница (см. приложение 9).

Считаем, что для компании ООО «Бизнес Групп» необходим сайт в сети интернет, который будет не только информационным сайтом, но и интернет-магазин, где клиент сможет заказать предварительно замерщика и т.п.

Для того, чтобы выделиться среди конкурентов, чтобы стать заметным для целевой аудитории. Этого можно добиться интересным дизайном или наполнением. Однако при создании сайта для продажи пластиковых окон нужно предусмотреть обязательные элементы, без которых такой канал не будет работать:

### 1) Развернутая структура по типам услуг и товаров.

Грамотно разработанное меню с разбивкой по видам профилей, стеклопакетов, фурнитуры, с разделами услуг не просто сделает сайт ООО «Бизнес Групп» удобнее для посетителей. Страницы под запросы, актуальные для направления бизнеса, облегчат работу по продвижению в поисковых сетях.

### 2) Калькулятор окон и прочей продукции.

Это полезный интерактивный инструмент наглядно демонстрирует, от чего зависит стоимость остекления.

### 3) Формы (обратного звонка, заявки, вызова замерщика).

Сайт ООО «Бизнес Групп» – это не обычная онлайн-витрина, здесь посетители могут вызвать замерщика, оставить заявку на остекление и уточнить информацию у менеджера, указав свой телефон в форме обратного звонка.

#### 4) Отзывы.

Блок отзывов повысит доверие аудитории. Довольные клиенты – лучшее подтверждение того, что вся представленная на сайте информация – не рекламная уловка. Этот блок усилят фотографии выполненных работ.

##### 1. Цены.

Принять информированное решение о покупке можно только со всеми данными на руках, для этого необходимо будет указать все цены на товарных страницах.

Таким образом, считаем, что создание сайта компании ООО «Бизнес Групп» в сети интернет позволит компании выделиться среди конкурентов, стать заметным для целевой аудитории, что в свою очередь также повлечет за собой увеличение продаж и соответственно конкурентоспособности.

#### *3 Использование новых технологий и инноваций в производстве пластиковых окон.*

Прогресс не стоит на месте, и на рынке окон ежегодно появляются инновационные технологии производства, благодаря которым светопрозрачные конструкции становятся все интеллектуальнее, надежнее, комфортнее и, наконец, экологичнее.

В последние годы все чаще обычные с точки зрения потребителя окна оснащаются автоматикой для комфортного управления, в том числе возможностями интеграции с системами «умного дома». У бренда EXPROF, например, в линейке продуктов появился скрытый привод для поворотно-откидного окна AXHENT DRIVE DK, который позволяет дистанционно, в том числе через мобильное приложение, управлять режимом проветривания. Скрытое размещение привода в совокупности с применением скрытой петлевой группы Axhent 24 Plus придает окну современный и привлекательный внешний вид.

В 2018 году компания представила на российском рынке новое устройство проветривания – Vent secure. Новинка позволяет освежить воздух в помещении, при этом окно остается защищенным от взлома.

В России особенно актуальна тема «зелёных» деревянных окон. Производители ищут новые технологии обработки и применения в оконных профилях самого

экологически чистого материала.

Сами по себе деревянные и дерево-алюминиевые окна обладают хорошей естественной теплоизоляцией. В сочетании с герметичным остеклением получается долгосрочная экономия на отоплении.

Компания EXPROF предлагает стекла с покрытием для улучшения комфорта и экономии энергии Termobel. В свою очередь, стеклопакет Stopray Neo, в состав которого входит стекло с селективным низкоэмиссионным напылением на основе серебра, имеет уникальные возможности для поддержания комфортной температуры независимо от времени года.

Анализ потерь тепла в жилых домах показывает, что сквозь стены «утекает» около 30% суммарных теплопотерь, а через окна – до 44%, поэтому использование стекол с нанопокрытием особенно актуально. Стоимость установки таких теплосберегающих окон может окупиться за один год. Фонд инфраструктурных и образовательных программ, например, уже сейчас осуществляет ряд пилотных проектов по капитальному ремонту жилых домов в Калужской, Томской, Новосибирской областях, где используются нанотехнологические материалы и разработки, включая стекла с нанопокрытием.

Еще одна инновационная новинка на российском рынке, не имеющая аналогов, – это проект «Жилой зимний сад». В нем сочетаются передовые российские технологии и последние западные разработки.

Жилой зимний сад обеспечивает не только удобство эксплуатации и долгосрочную службу, но и позволяет рационально использовать пространство, превращая террасу в дополнительную теплую комнату с естественным освещением и прозрачным потолком.

При создании жилых зимних садов используются все новинки на рынке светопрозрачных конструкций – от энергосберегающих и multifunctionальных стекол до переплетов теплых алюминиевых кровельных систем EXPROF.

Таким образом, считаем, что использование новых технологий и инноваций в производстве пластиковых окон компанией ООО «Бизнес Групп» позволит компании выйти на новый уровень в производстве, завоевать еще больше клиентов, повысить качество производства и соответственно повысить продажи, что несомненно также повлечет за собой повышение конкурентоспособности компании.

#### 4 Укрепление финансового состояния компании ООО «Бизнес Групп».

Как показало исследование финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бизнес Групп», компания находится в убыточном состоянии, а именно на протяжении 2016-2018 гг. компания несла убытки, что произошло в основном из-за превышение удельного веса затрат компании в выручке. Затраты компании увеличились из-за увеличения материальных ресурсов и сырья для производства пластиковых окон, которые занимают в структуре затрат компании более 60%, а также за счет нерациональной логистики компании.

Финансовое состояние как важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия во внешней среде определяет конкурентоспособность компании, её потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самой компании и ее партнеров по финансовым и другим отношениям. Поэтому можно считать, что одна из основных задач повышения финансового состояния ООО «Бизнес Групп» – показать состояние компании для внешних потребителей, количество которых при развитии рыночных отношений значительно возрастет.

Для устранения данного негативного фактора в деятельности ООО «Бизнес Групп» рекомендуется ООО «Бизнес Групп» смена поставщика профиля для изготовления пластиковых окон с более выгодными условиями сотрудничества.

Исследование и анализ рынка производителей системных ПВХ-профилей для окон в России, позволил нам выделить компанию «ЭксПроф».

Компания ЭксПроф – один из первых и крупнейших в России производителей системных ПВХ-профилей для окон, дверей и других светопрозрачных конструкций.

Сегодня завод ЭксПроф – это масштабный производственно-складской комплекс, который включает четыре заводских корпуса, склад сырья и аддитивов, силосы для хранения и подачи на производство ПВХ-смолы, площадку для складирования и отгрузки профилей и комплектующих, железнодорожную ветку с разгрузочной аппарелью и прилегающую территорию для нового строительства общей площадью 5 га. 29 экструзионных линий выпускают порядка 45 тыс. тонн профилей в год. Эти объемы реализуются через региональные и дилерские склады в 50 крупнейших городах России, Казахстана, Беларуси и Киргизии. Каждое двенадцатое пластиковое окно в России сегодня делается из профилей марки EXPROF.

В производственном процессе Компания изначально ставит акцент на качество и высокие технологии. Ультрасовременное производство оснащено новейшим оборудованием Cincinnati Extrusion, Greiner Extrusionstechnik (Австрия), Krauss Maffei и Henschel (Германия). Все материалы, применяемые в производственном процессе – только от мировых лидеров химических и полимерных технологий. Аддитивы для ПВХ-композиции поставляют ведущие европейские компании. Заводская лаборатория непрерывно осуществляет входной контроль сырья и весь комплекс испытаний продукции по сертифицируемым показателям. Автоматика Siemens управляет параметрами технологических процессов.

ЭксПроф – это и инжиниринговое предприятие с огромным инновационным потенциалом. Источником этого потенциала является объединение опыта Компании в производстве и эксплуатации пластиковых окон в суровом российском климате и ноу-хау ее европейских партнеров в области разработки современных оконных систем и рецептуры ПВХ. Объектом инноваций служит прежде всего продукция предприятия. Физико-химические исследования, конструкторские разработки, инженерные решения легли в основу ноу-хау Компании, которые воплотились в материале и конструкции оконных систем EXPROF. Эти ноу-хау адаптируют западноевропейские оконные технологии к специфике российского климата и домостроения.

Производственная программа Компании включает 74 наименования профилей и широкий ассортимент штучных комплектующих из пластика. Конструкционные возможности представлены десятью оконными системами, балконной, а также дверной и фасадной системами. Широкий спектр цветовых решений обеспечивается выпуском профилей, тонированных в массе и цехом ламинации профилей в составе завода. Палитра продукции торговой марки EXPROF позволяет оконщику успешно конкурировать в любом сегменте оконного рынка, а диапазон эксплуатационных и ценовых характеристик – найти подход к любому заказчику.

Таким образом, считаем, что заключение договора на поставку профиля EXPROF и комплектующих с компанией «ЭксПроф» позволит ООО «Бизнес Групп» не только выйти на новый уровень изготовления пластиковых окон, но также позволит компании за счет наиболее выгодных условий снизить издержки обращения, что в свою очередь позволит компании выйти на безубыточное производство и соответственно повысить уровень своих доходов и улучшить финансовое состояние. Считаем, что предложенное мероприятие и разработка мер по устранению негативных сторон деятельности компании ООО «Бизнес Групп» позволит существенно повысить её конкурентоспособность.

Далее, обоснуем с экономической точки зрения мероприятия и предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп».

## **3.2. Обоснование мероприятий и предложений по повышению конкурентоспособности предприятия**

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий проводится для того, чтобы определить целесообразность финансирования определенного проекта, суть которого заключается в получении прибыли.

Классическая формула, по которой можно рассчитать экономический эффект выглядит следующим образом:

$$Eф = Д - З * К, (1)$$

где Eф – экономический эффект;

Д – доходы или экономия от проведения мероприятий;

З – затраты на проведение мероприятий;

К – нормативный коэффициент.

Нормативный коэффициент – это константа. Его значение изменяется в зависимости от отрасли, в которой он применяется. Значение этого индекса колеблется от 0,1 до 0,33. Самое высокое значение параметра – в химической отрасли, а самое низкое – в транспортной. В индустриальном секторе нормативный коэффициент составляет 0,16; в сфере торговли – 0,25.

Экономический эффект может быть рассчитан за любой период времени. Это зависит от того, на какой срок рассчитаны мероприятия. Расчет годового экономического эффекта проводится в тех случаях, когда мероприятия, требующие вложений, проводятся или могут проводиться в течение года. Таким образом, нет лучшего способа понять целесообразность предложенных рекомендаций по повышению конкурентоспособности, как рассчитать экономический эффект за год.

Формула расчета экономического эффекта от предложенных мероприятий в этом случае будет выглядеть следующим образом:

$$Eг = (Д1 - Д0) - З * К, (2)$$

где  $E_g$  – годового эффект;

$D_1$  – доход после проведения мероприятий;

$D_2$  – доход до проведения мероприятий;

$Z$  – затраты;

$K$  – нормативный коэффициент.

Таким образом, для реализации предложенных мероприятий и рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» необходимы финансовые затраты, которые представлены в таблице 6 (предварительные расчеты по состоянию на 2018 год).

Таблица 6

Сводная смета затрат на мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп», тыс. руб.

<b>Наименование затрат</b>	<b>Единовременные затраты</b>	<b>Ежемесячные затраты</b>	<b>Общая сумма затрат в год</b>
<b>1. СОЗДАНИЕ СЕРВИСНОЙ СЛУЖБЫ В КОМПАНИИ</b>			
1. Закупка оборудования и приборов для выполнения сервисных услуг	350,0	0	350,0
2. Заработная плата 2-х работников отдела (сервисной службы) (на начальном этапе проекта)	0	90,0*12	1080,0

<b>Наименование затрат</b>	<b>Единовременные затраты</b>	<b>Ежемесячные затраты</b>	<b>Общая сумма затрат в год</b>
3. Отчисления на заработную плату работников технического центра	0	27,0*12	324,0
<b>Итого затрат</b>	<b>350,0</b>	<b>117,0*12</b>	<b>1754,0</b>

## 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСРЕДСТВОМ СОЗДАНИЯ САЙТА «БИЗНЕС ГРУПП») В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

1. Оплата хостинга для сайта на 1 год	25,0	0	25,0
2. Расходы на оплату труда работников, непосредственно занятых созданием сайта	250,0	0	250,0
3. Заработная плата системного администратора сайта для его работы	0	45,0*12	540,0
4. Оплата тарифа SEO-Триумф на 6 мес. Для продвижения сайта в сети интернет	0	55,0*6	330,0
<b>Итого затрат</b>	<b>275,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1145,0</b>
<b>ВСЕГО ЗАТРАТ</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>2899,0</b>

Затраты на использование новых технологий и инноваций в производстве пластиковых окон компанией ООО «Бизнес Групп», а также на улучшение финансового состояния в смете затрат не учитывались, так как затраты на данные мероприятия будут включены в расходы по обычной деятельности (себестоимость) ООО «Бизнес Групп».

Таким образом, ООО «Бизнес Групп» потребуется примерно 2899 тыс. руб. на реализацию предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности.

При оценке эффективности предлагаемых решений по повышению конкурентоспособности, возьмем экономические показатели деятельности ООО «Бизнес Групп» за 2017 год (см. таблица 2 п. 2.1 данной работы).

Ожидается, что за счет предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп», прирост выручки по основной деятельности компании составит от 5 до 25% за счет увеличения продаж компании.

Прогнозируется также, что за счет создания сервисной службы в компании ООО «Бизнес Групп», компания сможет получить дополнительные доходы от оказания сервисных услуг по обслуживанию и ремонту пластиковых окон при оптимистическом сценарии развития службы в размере 10% от выручки компании в 2018 году, при затратах на сервисное обслуживание в размере 69% (без учета заработной платы сервисных работников)[\[38\]](#).

Также предварительные расчетные данные экономической службы ООО «Бизнес Групп», а также рассмотрение предварительных условий сотрудничества с компанией «ЭксПроф» показали, что при сотрудничестве с компанией «ЭксПроф» на поставку сырья и материалов (профиль и комплектующих) для производства пластиковых конструкций, компания ООО «Бизнес Групп» сможет снизить затратноемкость производства с 101,7% до 95%, а за счет изготовления конструкций с использованием инновационных технологий, которые предлагает компания «ЭксПроф», ООО «Бизнес Групп» сможет повысить продажи еще как минимум на 7%, при сохранении издержек обращения на уровне 95%.

## Таблица 7

Расчет экономического эффекта от разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» (прогноз)

<b>Показатель</b>	<b>До внедрения мероприятий (факт 2017 год), тыс. руб.</b>	<b>После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.</b>	<b>Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.</b>	<b>Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по формуле 1, тыс. руб.</b>
-------------------	--	---	--	---

### 1. СОЗДАНИЕ СЕРВИСНОЙ СЛУЖБЫ В КОМПАНИИ

Выручка	265 764	$265\,764 * 0,1 = 26\,576,4$		$Eф = (26\,576,4 - 18\,337,7) - 0,25 * 1754 = 8238,7 - 438,5 = 7800,2$
Расходы по обычной деятельности	270 281	$26\,576,4 * 0,69 = 18\,337,7$	1754,0	

### 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСРЕДСТВОМ СОЗДАНИЯ САЙТА «БИЗНЕС ГРУПП») В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

Выручка	265 764	$265\,764 * 0,05 = 13\,288,2$		$Eф = (13288,2 - 12623,8) - 0,25 * 1145 = 664,4 - 286,25 = 378,15$
Расходы по обычной деятельности	270 281	$13\,288,2 * 0,95 = 12\,623,8$	1145,0	

### 3) ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИННОВАЦИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕ ПЛАСТИКОВЫХ ОКОН

Выручка	265 764	$265\,764 * 0,07 = 18\,603,5$	0	$Eф = 18\,603,5 - 17\,673,3 = 930,2$
---------	---------	-------------------------------	---	--------------------------------------

<b>Показатель</b>	<b>До внедрения мероприятий (факт 2017 год), тыс.руб.</b>	<b>После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.</b>	<b>Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.</b>	<b>Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по формуле 1, тыс. руб.</b>
Расходы по обычной деятельности	270 281	18 603,5 * 0,95% = 17 673,3		
<b>4) УКРЕПЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ ЗАКЛЮЧЕНИЯ БОЛЕЕ ВЫГОДНЫХ КОНТРАКТОВ НА ПОСТАВКУ ПРОФИЛЯ И КОМПЛЕКТУЮЩИХ</b>				
Выручка	265 764	265 764		
Расходы по обычной деятельности	270 281	265 764 * 0,95% = 252 475,8	0	Еф = 265 764,0 - 252 475,8 = 13288,2
Прибыль (убыток)	- 4 517	13 288,2		13 288,2 - (-4517) = 8771,2
<b>Всего экономический эффект от разработанных мероприятий</b>				<b>17 879,75</b>

Сформируем данные, полученные при расчете в таблице 7, и отразим полученные результаты в таблице 8.

При расчете изменений в финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бизнес Групп» учитывались данные компании за 2018 год, а именно, при прогнозе, что прочая деятельность компании (проценты к уплате, прочие расходы и доходы) останутся на уровне данных 2018 года.

Таблица 8

Экономический эффект от разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» (прогноз)

<b>Показатель</b>	<b>До внедрения мероприятий (факт 2017 год)</b>	<b>После внедрения мероприятий (прогноз)</b>	<b>Абсолютные изменения (+,-)</b>	<b>Динамика, %</b>
Выручка, тыс. руб.	265764	324232	58468	22,0
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	270281	301111	30830	11,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-4517	17880	22397	x
Проценты к уплате, тыс. руб.	117	117	0	0,0
Прочие доходы, тыс. руб.	1770	1770	0	0,0
Прочие расходы, тыс. руб.	376	376	0	0,0
Налоги на прибыль, тыс. руб.	140	162	22	15,7

<b>Показатель</b>	<b>До внедрения мероприятий (факт 2017 год)</b>	<b>После внедрения мероприятий (прогноз)</b>	<b>Абсолютные изменения(+,-)</b>	<b>Динамика, %</b>
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-3380	18995	22375	x
Рентабельность обычной деятельности, %	-1,67	7,7	9,37	x
Рентабельность всей деятельности, %	-1,25	6,3	7,55	x

Таким образом, из данных в таблице 8 видно (прогнозируется), что от разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности компании ООО «Бизнес Групп» на рынке производства пластиковых конструкций, прирост выручки ООО «Бизнес Групп» составит на 58 468 тыс. руб., что на 22% больше до внедрения разработанных мероприятий.

При этом прогнозируется, что ООО «Бизнес Групп» снизит расходы по обычной деятельности с 101,7% до 95% в выручке компании, отсюда компания сможет получить дополнительную прибыль в размере 17 880 тыс. руб.

Более подробную оценку эффектов от мероприятий провести не можем, так как, еще не известно, на сколько, увеличится объёмы деятельности ООО «Бизнес Групп» после их проведения.

Таким образом, за счет улучшения основных показателей деятельности компании ООО «Бизнес Групп», компания сможет выйти из кризисного состояния и получит чистую прибыль в размере 18 995 тыс. руб. в отличии от полученных убытков в размере 3380 тыс. руб., которые компания получила до расчета эффекта.

Помимо величины экономического эффекта (прироста прибыли от продаж) можно рассчитать показатель экономической эффективности предложенных мероприятий по следующей формуле (3):

$$R_v = \Delta \pi / Z = 22397 / 2899 = 7,7 \text{ (3)}$$

где  $R_v$  – экономическая эффективность предлагаемых мероприятий;

$\Delta \pi$  – прирост прибыли от продаж, вызванный реализацией предлагаемых мероприятий, тыс. руб.;

$Z$  – затраты на реализацию предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

В завершении данного раздела можно сделать вывод о целесообразности реализации предлагаемых в работе мероприятий по повышению конкурентных преимуществ компаний ООО «Бизнес Групп», так как проведенный расчет доказал возможность получения положительного экономического эффекта.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий может составить 7,7; что также подтверждает необходимость вкладывать средства в повышение конкурентоспособности компании.

Разработанные мероприятия дадут возможность ООО «Бизнес Групп» стать более конкурентоспособным, что позволит завоевать все большее число лояльных клиентов в будущем и соответственно увеличит долю рынка, занимаемую компанией на рынке пластиковых окон.

В заключении следует отметить, что повышение конкурентоспособности компании по производству светопроводящих конструкций предполагает постоянное развитие внутренних компетенций компании, постановку новых, более высоких внешних целей, а также постоянное отслеживание действий конкурентов и максимально быстрого реагирования на изменяющуюся конъюнктуру рынка.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование еще раз доказывает исключительную значимость и важность стратегического управления для любого предприятия, независимо от его рода деятельности, выпускаемых товаров или услуг.

Основной целью любого предприятия в условиях рыночной экономики является сохранение и расширение своих позиций на рынке (или его сегменте), рост или, по крайней мере, стабильное получение прибыли.

Конкурентоспособность предприятия – уровень преимущества или отставания предприятия по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами, определяемый различными факторами (например, технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.п.).

Конкурентоспособность предприятия – понятие относительное. Она может быть выявлена и оценена только путем сравнения фирм, выпускающих аналогичную продукцию или оказывающих одинаковые услуги применительно к территории, в пределах которой эти предприятия функционируют.

Конкурентоспособность предприятия – это прежде всего возможность вести свою трудовую деятельность в условиях жесткой конкуренции, и при этом не только оставаться на плаву, но и получать ощутимую прибыль.

Объектом исследования являлась компания ООО «Бизнес Групп» г. Москва. ООО «Бизнес Групп» производит полный цикл по обработке, сборке и монтажу пластиковых (ПВХ), алюминиевых и стальных профильных систем для светопрозрачных конструкций (окна, двери, лоджии и прочее) с 2007 года.

Как показало исследование, компания ООО «Бизнес Групп» за анализируемый период находится в убыточном положении, при этом компания понизила уровень эффективности своей деятельности. Это дает основание заключить, что финансовое состояние компании только ухудшается.

В целом, по результатам анализа, можно сделать вывод, что деятельность ООО «Бизнес Групп» является неэффективной, т.е. убыточной, что характеризуется получением убытков компании на протяжении всего исследуемого периода, а также на это указывает превышение расходов компании над доходами. Следовательно, единственный способ увеличения рентабельности деятельности ООО «Бизнес Групп» и выхода из кризисного состояния – это наращивать объемы продаж предприятия по основному виду деятельности, и параллельно сокращать расходы по обычной деятельности.

По результатам проведенного анализа мы выяснили, что компания ООО «Бизнес Групп» уступает практически всем компаниям-конкурентам по итоговому рейтингу конкурентоспособности.

На основании проведенного SWOT-анализа, а также анализа конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп» был сделан вывод, что компания ООО «Бизнес Групп» не полностью использует имеющиеся возможности, но обладает достаточным потенциалом для выхода на новый уровень деятельности, что позволит обеспечить долгосрочную конкурентоспособность предприятия на рынке пластиковых окон.

Таким образом для повышения конкурентоспособности, а также для расширения возможностей деятельности компании ООО «Бизнес Групп» были предложены следующие мероприятия и рекомендации:

1. Создание сервисной службы в компании.
2. Совершенствование маркетинговой деятельности посредством создания сайта компании в сети Интернет.
3. Использование новых технологий и инноваций в производстве пластиковых окон.
4. Укрепление финансового состояния компании.

Ожидается, что за счет предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бизнес Групп», прирост выручки по основной деятельности компании составит от 5 до 25% за счет увеличения продаж компании.

Прогнозируется также, что за счет создания сервисной службы в компании ООО «Бизнес Групп», компания сможет получить дополнительные доходы от оказания сервисных услуг по обслуживанию и ремонту пластиковых окон при оптимистическом сценарии развития службы в раз-мере 10% от выручки компании в 2018 году, при затратах на сервисное обслуживание в размере 69% (без учета заработной платы сервисных работников) .

Также предварительные расчетные данные экономической службы ООО «Бизнес Групп», а также рассмотрение предварительных условий сотрудничества с компанией «ЭксПроф» показали, что при сотрудничестве с компанией «ЭксПроф» на поставку сырья и материалов (профиль и комплектующих) для производства пластиковых конструкций, компания ООО «Бизнес Групп» сможет снизить затратноемкость производства с 101,7% до 95%, а за счет изготовления конструкций с использованием инновационных технологий, которые предлагает компания «ЭксПроф», ООО «Бизнес Групп» сможет повысить продажи еще как минимум на 7%, при сохранении издержек обращения на уровне 95%.

Таким образом, за счет улучшения основных показателей деятельности компании ООО «Бизнес Групп», компания сможет выйти из кризисного состояния и получит чистую прибыль в размере 18 995 тыс. руб. в отличии от полученных убытков в размере 3380 тыс. руб., которые компания получила до расчета эффекта.

Разработанные мероприятия дадут возможность ООО «Бизнес Групп» стать более конкурентоспособным, что позволит завоевать все большее число лояльных клиентов в будущем и соответственно увеличит долю рынка, занимаемую компанией на рынке пластиковых окон.

В заключении следует отметить, что повышение конкурентоспособности компании по производству светопроводящих конструкций предполагает постоянное развитие внутренних компетенций компании, постановку новых, более высоких внешних целей, а также постоянное отслеживание действий конкурентов и максимально быстрого реагирования на изменяющуюся конъюнктуру рынка.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. О рекламе»: федер. закон Рос. Федерации от 13.03.2006 г. №38-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 20.03.2006. №12. Ст. 1232.
2. О защите конкуренции»: федер. закон Рос. Федерации от 26.07.2006 г. №135-ФЗ // Российская газета. №162. 27.07.2006.
3. О защите прав потребителей: закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 // Российская газета. №8. 16.01.1996.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебное пособие. – М.: Издательство Центр экономики и маркетинга, 2016. – 629 с.
5. Айдинова А.Т., Головки Е.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 371–373.
6. Алексунин В.А. Маркетинг: Краткий курс: учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2016. – 191 с.
7. Аранжин В.В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 2. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78086> (дата обращения: 07.11.2019).
8. Боровских Н.В., Паскевич Е.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2017. – №3. – С. 299–302.

9. Бубнова А.Г. Конкурентоспособность предприятия и методы ее оценки / А.Г. Бубнова // Молодежный научный форум. – 2019. – С. 40-45.
10. Гайфуллина М.М. Методы оценки конкурентоспособности компании / М.М. Гайфуллина, А.М. Щербаков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 5-4. – С. 115-118.
11. Гончаров А.Н. Метод оценки конкурентоспособности предприятия, SWOT-анализ / А.Н. Гончаров, Н.Ю. Дорогойченко, Я.И. Белоусова // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях. – 2019. – С. 67-69.
12. Данилова В.К. Факторы конкурентоспособности как основа экономической устойчивости предприятия / В.К. Данилова, В.А. Вознюк, Н.С. Жилина // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. – 2018. – С. 60-62.
13. Денисова О.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / О.В. Денисова // Инновационная наука. – 2016. – №4-1 (16). – С.152-156.
14. Емадаков Р.Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности предприятия / Р.Ю. Емадаков // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. – 2018. – № 1 (13). – С. 68-79.
15. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум / Н. В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 242 с.
16. Исакова А.А. Методы оценки конкурентоспособности фирмы / А.А. Исакова // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1-2 (29). – С. 55-61.
17. Климов Н.С. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / Н.С. Климов, В.И. Мордик // Новая наука: новые перспективы. – 2019. – С. 120-127.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: «Вильямс», 2017. – 646 с.
19. Корнеева И.В. Маркетинг: учебник и практикум а / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. – М.: Юрайт, 2019. – 436 с.
20. Кузьмина Е. Е. Маркетинг: учебник и практикум / Е. Е. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2019. – 385 с.
21. Лазаренко Н.В. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Лазаренко, А.П. Коваленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7. – С. 26-30.
22. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 720 с.
23. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И. М. Лифиц. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 392 с.

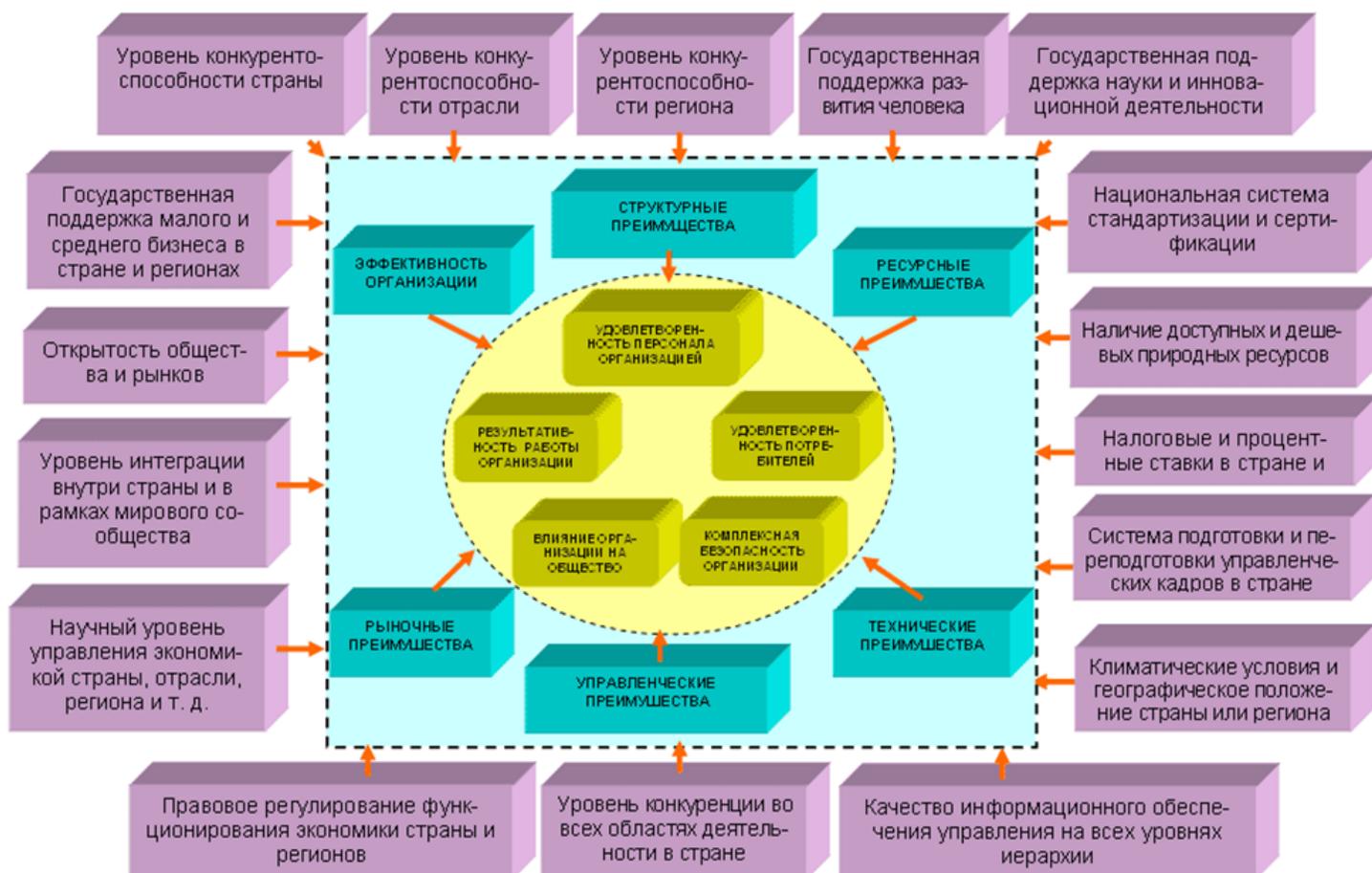
24. Майорова Д.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий / Д.А. Майорова // Catering Industry, Restaurant Service, Economics and Management in the XXI Century: Modern Scientific View Proceedings of the International scientific and practical conference. Editor in Chief Bandurov V.V. – 2018. – С. 289-294.
25. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2019. – 672 с.
26. Миронинко К.Г. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / К.Г. Миронинко, А.Ф. Баташова // Инновационные механизмы решения проблем научного развития. – 2019. – С. 129-131.
27. Нгуен Х. Определение, элементы воздействия и критерии оценки конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №24. – С. 207–209.
28. Оконный рынок в 2019 году. Анализ и прогноз от экспертов. // Источник OKFIL Оконные Фильтры. URL:  
<https://okfil.biz/%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA-%D0%B2-2019-%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83/> (дата обращения: 13.11.2019).
29. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 453 с.
30. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2014. – 592 с.
31. Романов А.А. Маркетинг: учебное пособие / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 440 с.
32. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум / Н. М. Розанова. – М.: Юрайт, 2019. – 343 с.
33. Сафина А.И. Анализ конкурентов / А.И. Сафина // Форум молодых ученых. – 2019. – № 9 (37). – С. 291-297.
34. Сибилева Е.В., Эверстов М.Г. Конкурентоспособность предприятия на рынке производства пластиковых окон // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2018. – №1 (23). – С. 54-60.
35. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. – 2018. – № 16 (262). – С. 4–15.
36. Тебекин Д.И. Комплексная методика оценки конкурентоспособности / Д.И. Тебекин // Студенческий вестник. – 2018. – № 10-4 (30). – С. 14-17.
37. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д. В. Тюрин. – М.: Юрайт, 2019. – 342 с.

38. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2019. – 447 с.
39. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с.
40. Чупрунова О.О., Ерохина Е.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научные исследования: теория, методика и практика. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 223-226.

## Приложения

### Приложение 1

#### Классификация факторов конкурентоспособности предприятий (по Р.А. Фатхутдинову)



### Приложение 2

#### Методы оценки конкурентоспособности предприятий

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
<p>Матричные методы:  — матрица БКГ; — матрица Портера; — матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey); — матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); — матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); — матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC)</p>	<p>Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля предприятия на рынке.  Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.</p>	<p>Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки.  Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.</p>
<p>Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия</p>	<p>Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена — качество. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности</p>	<p>Преимущества: учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия — конкурентоспособность его товара/услуги.  Недостатки: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности</p>
<p>Методы, основанные на теории эффективной конкуренции</p>	<p>Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом</p>	<p>Преимущества: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Недостаток: основу подхода</p>

	<p>организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов</p>	<p>составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом</p>
<p>Комплексные методы</p>	<p>В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.</p>	<p>Преимущества: учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности фирмы, но и его возможную динамику в будущем. Недостаток: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.</p>

## **Организационная структура управления компании**

### **ООО «Бизнес Групп»**

Генеральный директор

ООО «Бизнес Групп»

Отдел кадров

Юрист

Монтажный участок

Производственно-технический отдел

Коммерческий директор

Бухгалтерия

Гл. бухгалтер

Отдел розничных продаж

Инженер-конструктор

Гл. инженер

Начальник отдела

Монтажные бригады

Бухгалтер-экономист

Мастер

Бухгалтер-кассир

Старшие менеджеры

Гл. технолог

Менеджер монтажного участка

Отдел по маркетингу и сбыту продукции

Техник по замерам

Менеджеры по работе с клиентами

Рабочие цехов (сборщики)

Механик

Транспортный отдел

Маркетолог

Дилерский отдел

Аналитик

Разнорабочие (вспомогательные рабочие)

Менеджер по работе с дилерами

Водители

Менеджер СС

Сервисная служба

Мастер

## **Приложение 4**

### **Анализ факторов макросреды ООО «Бизнес Групп»**

<b>Группа факторов</b>	<b>Фактор</b>	<b>Действия предприятия</b>
Экономические	1. Развитие рынка жилой и коммерческой недвижимости	Заключение договоров с корпоративными клиентами и предприятиями для застекления первичной недвижимости на рынке

Группа факторов	Фактор	Действия предприятия
2. Рост доходов населения	Использование максимально данной возможности по увеличению продаж ПВХ и АЛ конструкций, услуг и дополнительных товаров	
3. Развитие рынка потребительского кредитования	Использование POS-офисах компании для кредитования в целях увеличения продаж	
Правовые	1. Низкий уровень правового регулирования экономики	Компании необходимо использовать недостатки правовой системы в достижении целей компании на рынке ПВХ и АЛ конструкций
Технологические	Развитие и совершенствование технологий производства	За счет развития и совершенствования технологии производства ПВХ и АЛ конструкций возможно интенсификация производства конструкций, что в свою очередь повлечет за собой значительное повышение производительности труда. К тому же, пластиковые окна получают более высокого качества, поскольку здесь ликвидирован человеческий фактор.

Группа факторов	Фактор	Действия предприятия
Совершенствование технологий сбыта и продвижения	Использование интернет и социальные сети для увеличения сбыта и продаж.	
	В век интернета у каждой компании, продающей пластиковые окна, обязательно должна быть онлайн витрина:	
	полноценный сайт или лендинг, а также, при необходимости, социальные сети.	
Стремление покупателей к комфорту	Возможность компании увеличить ассортимент за счет более комфортных и качественных конструкций	

## Приложение 5

### Анализ внутренней среды ООО «Бизнес Групп»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
--------------	-----------------	----------------

Маркетинг	1. Развитые каналы сбыта продукции.	1. Слабая маркетинговая стратегия. 2. Недостаточная рекламная поддержка. 3. Низкая доля на рынке
Менеджмент	1. Высококвалифицированные управленческие кадры. 2. Автоматизация системы управления персоналом	1. Отсутствие на предприятии долгосрочного планирования.
Персонал	1. Высокая социальная ответственность на предприятии. 2. Эффективная система материального стимулирования.	1. Высокая текучесть среди производственного персонала. 2. Отсутствие нематериальной системы мотивации на предприятии среди производственного персонала, слабая система нематериального стимулирования среди менеджеров компании.
Организационная (корпоративная) культура	1. Наличие корпоративной этики в компании	

## Приложение 6

### Характеристика конкурентов ООО «Бизнес Групп»

1. Компания «Окнарёфф».

Компания «Окнарёфф» – отечественный производитель пластиковых окон из профилей REHAU. Мастера фирмы занимаются остеклением квартир, домов, лоджий, балконов. Доступны услуги выноса и отделки балконов под ключ. Фирма производит и устанавливает алюминиевые двери, предлагает монтаж крыши для лоджий.

Собственное изготовление дает производителю «Окнарёфф» контролировать качество продукции и предлагать на нее долгую гарантию – 5 лет. Для изготовления окон используются профильные рамы Rehau. Они отличаются воздухо- и водонепроницаемостью, гладкой и простой в уходе поверхностью, отличной тепло- и звукоизоляцией.

Фирма предлагает услуги бесплатного замерщика. Монтажные работы выполняются по требованиям ГОСТ. Предоплата – 30%, остальная сумма вносится по завершению установки. Регулярно действуют распродажи, скидки и акции. На сайте присутствует калькулятор стоимости установки окон, отделки и выноса балконов.

#### 1. ООО «Московские окна».

«Московские окна» – один из крупнейших производителей на рынке пластиковых окон. Вот уже более 25-ти лет компания помогает своим заказчикам справиться с проблемой некачественного остекления в новостройках или износившихся с годами окон в старых домах. ООО «Московские окна» изготавливает на собственном производстве и устанавливаем окна и двери, которые отвечают всем потребностям заказчиков. А срок эксплуатации изделий составляет минимум 40 лет. Поэтому клиенты ООО «Московские окна» не беспокоятся о том, что проблема окон возникнет снова в скором времени после монтажа. Уверенность в качестве «Московские окна» дают пожизненную гарантию на стеклопакеты. И даже если стекло удастся разбить, ООО «Московские окна» бесплатно заменит его. Также ООО «Московские окна» предоставляет гарантию на все оконные системы, монтаж и аксессуары.

У ООО «Московские окна» открыты собственные розничные точки в Москве и Ступино. Каждый день заключается более 100 договоров на остекление, а это значит, каждый день 100 новых семей становятся обладателями продукции от «Московских окон». За 25 лет работы более 3 млн семей уже смогли опробовать качество изделий «Московские окна» на собственном опыте. Техническая служба ООО «Московские окна» знакома со всеми сериями домов, с их особенностями и

размерами проемов. Партнеры ООО «Московские окна» – это более 40 дилерских представительств по всей России: от подмосковных городов до Петропавловска-Камчатского. Служба поддержки клиентов ООО «Московские окна» работает 7 дней в неделю и готова ответить на любой вопрос по приобретению и обслуживанию изделий, выпускаемых компанией. Собственная сервисная служба оперативно выезжает для устранения неполадок, в случае их появления.

#### 1. ООО Пластика Окон».

Политика компании ООО Пластика Окон» ориентируется на реализацию любых пожеланий клиентов в выборе оконных систем с 2002 года. «Пластика окон» осуществляет комплексное обслуживание как дилеров, так и частных клиентов, нуждающихся в приобретении пластиковых окон.

Производитель «Пластика окон» готов строить дилерские взаимоотношения с любой компанией. При этом привлечённый дилер обеспечивается полным сопровождением и надёжным сервисом самого высокого класса.

В ассортименте ООО Пластика Окон»: окна REHAU, цветные пластиковые окна, остекление лоджий и балконов, в том числе, конструкции сложных конфигураций. Компанией применяются исключительно комплектующие от мировых лидеров, ставшие символом качества, безопасности, долговечности.

ООО Пластика Окон» осуществляет производство ПВХ – конструкций любого вида. В зависимости от предпочтений заказчика, при производстве пластиковых окон применяется классический белый профиль или профиль, ламинированный в любой цвет. Производство пластиковых окон и их реализацию, компания сопровождает надёжным, качественным и ответственным сервисом на любом этапе сотрудничества.

#### 1. ООО «Врехау Окна».

Компания «Врехау Окна» выполняет установку пластиковых окон, дверей и перегородок, а также остекление балконов в Москве и Подмосковье.

Компания «Врехау Окна» работает с продукцией ведущих брендов индустрии – профильные системы REHAU, стеклопакеты Stis, фурнитуру Roto на практике оценили многие потребители. Выполненные на их основе конструкции неизменно отличаются надёжностью и долговечностью.

Остекление качественными материалами не может стоить дешево по многим технологическим причинам, но компании удается поддерживать цену пластиковых окон на более низком уровне, чем у конкурентов, за счет закупки напрямую у производителя.

В дополнение к финансовой выгоде клиента такой подход гарантирует полное соответствие изделий нормам, о чем свидетельствует сертификат официального партнера RENAU.

## **Приложение 7**

### **Сравнительная характеристика ассортимента продукции и услуг ООО «Бизнес Групп» по сравнению с основными конкурентами**

<b>Параметры, характеризующие ассортиментную политику компаний</b>	<b>Компании-конкуренты</b>				
	<b>ООО «Окнорёфф»</b>	<b>ООО «Врехау Окна»</b>	<b>ООО «Московские окна»</b>	<b>ООО «Пластика Окон»</b>	<b>ООО «Бизнес Групп»</b>

Ассортимент продукции и предоставляемых услуг	1) Конструкции из пвх и ал-профиля.	1) Конструкции из пвх и ал-профиля.	1) Конструкции из пвх и ал-профиля, дерево-алюминиевые и пр.	1) Конструкции из пвх и ал-профиля.	1) Конструкции из пвх и ал-профиля.
	2) Собственное производство (сборка).				
	3) Доставка.				
	4) Монтаж.				
	5) Сервисное обслуживание				
Ассортимент продукции	пластиковые окна; лоджии и балконы; перегородки; двери; фасадное остекление и прочее	пластиковые окна; лоджии и балконы; перегородки; двери; фасадное остекление и прочее	пластиковые окна; лоджии и балконы; перегородки; двери; фасадное остекление и прочее	пластиковые окна; лоджии и балконы; перегородки; двери; фасадное остекление и прочее	пластиковые окна; лоджии и балконы; перегородки; двери; фасадное остекление и прочее
	любой сложности в том числе нестандартные (арки и т.п.)	любой сложности в том числе нестандартные (арки и т.п.)	любой сложности в том числе нестандартные (арки и т.п.)	стандартные	стандартные

Профильная система ПВХ-конструкций	Rehau Германия	Rehau Германия	Rehau, VEKA Германия	EXPROF Китай	Proline (Пролайн) Корея
Цена продукции (на примере двустворчатого блока из ПВХ-профиля, руб.)	5130	5330	4980	5070	5150
Срок исполнения заказа	3-5 рабочих дней	3-5 рабочих дней	1-3 рабочих дней	5-10 рабочих дней	5-7 рабочих дней
Гарантия	3 года	5 лет	5-10 лет	3 года	3 года
Замер	бесплатно	бесплатно	бесплатно	бесплатно	бесплатно

## Приложение 8

### SWOT-анализ деятельности ООО «Бизнес Групп»

Возможности:

Угрозы:

1. Расширение ассортимента профиля и фурнитуры для изготовления ПВХ и АЛ изделий.
2. Выход на новые рынки сбыта продукции.
3. Совершенствование технологий продаж.
4. Наличие четкой стратегической цели.
6. Мотивация сотрудников
7. Улучшение условий труда работников

1. Появление более сильных конкурентов на рынке.
2. Изменение покупательских предпочтений.
3. Сбои в поставках профиля и комплектующих.
4. Рост налогов, инфляции.
5. Ухудшение политической обстановки.
6. Снижение уровня жизни населения.

Сильные стороны:

«Сила и возможности»:

«Сила и угрозы»:

<p>1. Широкий ассортимент видов профиля для ПВХ и АЛ изделий;</p> <p>2. Постоянные поставщики, а также собственное производство;</p> <p>3. Отлаженная дилерская сбытовая сеть.</p>	<p>1. Расширение ассортимента, и известность на рынке будет способствовать дальнейшему формированию имиджа компании на рынке;</p> <p>2. С увеличением уровня жизни населения и отлаженной сбытовой сетью предприятие способно увеличить объемы реализации, тем самым увеличивая свою прибыль;</p> <p>3. Совершенствование технологий способствует высокой производительности труда и высокой прибыли.</p> <p>4. Четкая стратегия позволит использовать все возможности.</p>	<p>1. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии развития компании:</p> <p>2. Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы;</p> <p>3. Известность на рынке защитит от товаров-субститутов и добавит преимущества в конкуренции компании;</p> <p>4. Грамотное продвижение продукции и отлаженная работа персонала.</p>
--	---	--

1. Высокая текучесть персонала среди производственного персонала;	1. Совершенствование менеджмента поможет предотвратить сбои в снабжении и улучшить организационную структуру компании;	1. Появление новых конкурентов, низкий уровень обслуживания ухудшат конкурентную позицию;
2. Недостатки в рекламной политике;	2. Недостатки рекламной политики создадут затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента продукции и услуг;	2. Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;
3. Низкий уровень обслуживания;	3. Текучесть персонала можно снизить посредством внедрения эффективной системы мотивации и улучшения условий труда.	3. Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей;
4. Недостаточный контроль исполнения распоряжений руководства;		4. Сбои в поставке, небольшая номенклатура при росте темпов инфляции может привести к банкротству.
5. Высокая степень конкуренции.		

## **Приложение 9**

**Страница компании ООО «Бизнес Групп» на стройпортале в сети интернет**


Создать тендер
Я ищу...
в фирмах ▾
НАЙТИ
Вход
Регистрация

Стройматериалы
Окна, двери
Отделочные материалы
Сантехника, электрика
Инструмент
Дом и сад
Услуги
Тендеры
Еще

Каталог строительных фирм и мастеров в Москве
64703 компании
→
Оконные компании
6539 компаний
→
ООО "БизнесГрупп"

**Каталог**

- [Окна, стекло](#)
- [Строительно-монтажные услуги](#)
- [Двери](#)
- [Промышленное оборудование](#)
- [Оформление и дизайн](#)
- [Отделочные работы и ремонт](#)
- [Архитектура и проектирование](#)
- [Отзывы](#)
- [О компании](#)
- [Контакты](#)

**ООО "БизнесГрупп" (Москва)**  
 Компания

п/а п/а 0/0  
 Надежность    Скорость    Отзывы

Компания "Бизнес Групп" производит полный цикл по обработке, сборке и монтажу Аллюминиевых, ПВХ, Деревянных, Стальных профильных систем для светопрозрачных конструкций любой сложности.

Возможности нашей компания позволяют оптимизировать затраты на конструкции и монтаж:

- Используемое сырье ведущих Российских и Зарубежных производителей
- Производим расчет конструкций из Аллюминиевых, ПВХ, Деревянных, Стальных профильных систем ведущих Российских и Зарубежных производителей.
- Полная комплектация производимых конструкций.
- Высокое качество и минимальные сроки производимой продукции и монтажа.
- Возможность окраска профиля в любой цвет по шкале RAL, окраска в 2 цвета, ламинирование.
- Полный комплекс работ по монтажу конструкций.

Оформить заявку или ▾

(XXX) XXX-XXXX Показать телефон

**Чем мы занимаемся:**

- [Окна, стекло](#)
- [Строительно-монтажные услуги](#)
- [Еще](#)

1. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. – 2018. – № 16 (262). – С. 5. [↑](#)
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – С. 205. [↑](#)
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: «Вильямс», 2017. – 646 с. [↑](#)
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2019. – 672 с. [↑](#)
5. Романов А.А. Маркетинг: учебное пособие / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 440 с. [↑](#)

6. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2019. – С. 28. [↑](#)
7. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2019. – С. 36. [↑](#)
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с. [↑](#)
9. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И. М. Лифиц. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – С. 122. [↑](#)
10. Аранжин В.В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 2. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78086> (дата обращения: 07.11.2019); Лазаренко Н.В. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Лазаренко, А.П. Коваленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7. – С. 26-30.; Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с. [↑](#)
11. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 453 с. [↑](#)
12. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 453 с. [↑](#)
13. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с. [↑](#)
14. Данилова В.К. Факторы конкурентоспособности как основа экономической устойчивости предприятия / В.К. Данилова, В.А. Вознюк, Н.С. Жилина // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. – 2018. – С. 61. [↑](#)

15. Майорова Д.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий / Д.А. Майорова // Catering Industry, Restaurant Service, Economics and Management in the XXI Century: Modern Scientific View Proceedings of the International scientific and practical conference. Editor in Chief Bandurov V.V. – 2018. – С. 289-294. [↑](#)
16. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебное пособие. – М.: Издательство Центр экономики и маркетинга, 2016. – 629 с. [↑](#)
17. Алексунин В.А. Маркетинг: Краткий курс: учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 21. [↑](#)
18. Емадаков Р.Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности предприятия / Р.Ю. Емадаков // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. – 2018. - № 1 (13). – С. 70. [↑](#)
19. Климов Н.С. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / Н.С. Климов, В.И. Мордик // Новая наука: новые перспективы. – 2019. – С. 125. [↑](#)
20. Сафина А.И. Анализ конкурентов / А.И. Сафина // Форум молодых ученых. – 2019. - № 9 (37). – С. 293. [↑](#)
21. Тебекин Д.И. Комплексная методика оценки конкурентоспособности / Д.И. Тебекин // Студенческий вестник. – 2018. - № 10-4 (30). – С. 15. [↑](#)
22. Кузьмина Е. Е. Маркетинг: учебник и практикум / Е. Е. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2019. – С. 152. [↑](#)
23. Корнеева И.В. Маркетинг: учебник и практикум а / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. – М.: Юрайт, 2019. – С. 97. [↑](#)
24. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум / Н. В. Еремеева. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – С. 54. [↑](#)

25. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д. В. Тюрин. – М.: Юрайт, 2019. – С. 149. [↑](#)
26. Нгуен Х. Определение, элементы воздействия и критерии оценки конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №24. – С. 208. [↑](#)
27. Денисова О.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / О.В. Денисова // Инновационная наука. – 2016. – №4-1 (16). – С.154. [↑](#)
28. Бубнова А.Г. Конкурентоспособность предприятия и методы ее оценки / А.Г. Бубнова // Молодежный научный форум. – 2019. – С. 42. [↑](#)
29. Миронинко К.Г. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / К.Г. Миронинко, А.Ф. Баташова // Инновационные механизмы решения проблем научного развития. – 2019. – С. 129. [↑](#)
30. Гайфуллина М.М. Методы оценки конкурентоспособности компании / М.М. Гайфуллина, А.М. Щербаков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. - № 5-4. – С. 115. [↑](#)
31. Там же. – С. 116. [↑](#)
32. Исакова А.А. Методы оценки конкурентоспособности фирмы / А.А. Исакова // Форум молодых ученых. – 2019. - № 1-2 (29). – С. 57. [↑](#)
33. Гончаров А.Н. Метод оценки конкурентоспособности предприятия, SWOT-анализ / А.Н. Гончаров, Н.Ю. Дорогойченко, Я.И. Белоусова // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях. – 2019. – С. 68. [↑](#)
34. Гайфуллина М.М. Методы оценки конкурентоспособности компании / М.М. Гайфуллина, А.М. Щербаков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. - № 5-4. – С. 115.

Там же. – С. 117. [↑](#)

35. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум / Н. М. Розанова. – М.: Юрайт, 2019. – С. 174. [↑](#)
36. 31. Оконный рынок в 2019 году. Анализ и прогноз от экспертов. // Источник OKFIL Оконные Фильтры. Режим доступа:  
<https://okfil.biz/%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA-%D0%B2-2019-%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83/> (дата обращения: 13.11.2019). [↑](#)
37. Сумма весов по всем параметрам составляет единицу. Позиция каждого конкурента по отдельному параметру оценивается экспертным путем исходя из общепринятой шкалы от 1 до 10, где 1 — самая слабая позиция, а 10 — самая сильная. [↑](#)
38. По предварительно расчетным данным экономической службы компании ООО «Бизнес Групп» [↑](#)