

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования заключается в том, что в рыночных условиях особое значение приобретает проблема повышения конкурентоспособности предприятия.

Проблемы достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть оптимально решены без учета особенностей развития конкретной отрасли народного хозяйства. В розничной торговле потребительскими товарами за последние годы усилилась конкуренция, что вызвано, как внутренними факторами развития торговли, так и активностью проникновения на российский рынок зарубежных компаний.

В этих условиях успех хозяйствующего субъекта напрямую зависит от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, обеспечивающих его устойчивое рыночное положение.

Решение проблемы повышения конкурентоспособности розничных торговых предприятий предполагает выработку мер по достижению и поддержанию конкурентных преимуществ на рынке потребительских товаров.

В последние годы, как в теории, так и на практике все больше уделяется внимания необходимости комплексного решения проблемы развития конкуренции, и повышения конкурентоспособности торговых предприятий.

Научные исследования в области конкурентоспособности, в основном, ориентированы на изучение имеющегося опыта развития рынка и учета специфики деятельности мультиформатных субъектов торговой отрасли. В этой связи возникает потребность в разработке комплексного подхода к определению и оценке конкурентоспособности для розничного торгового предприятия с целью выбора наиболее реальных и эффективных конкурентных стратегий.

Целью работы является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности.

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Домотека»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Домотека».

Предметом работы является конкурентоспособность предприятия ООО «Домотека».

Объектом работы является ООО «Домотека».

При подготовке работы были использованы такие информационные источники как специализированная профессиональная литература, материалы из СМИ, данные интернет-ресурсов. Применены такие методы и приемы исследования как анализ, синтез, сравнение.

## **1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия**

### **1.1. Понятие и уровни конкурентоспособности предприятия**

На сегодняшний день понятие «конкурентоспособность» неразрывно связано с понятием конкуренции, которая является главной движущей силой рыночной экономики. Рыночная конкуренция определяется как система отношений между самостоятельными субъектами рынка – предприятиями, выпускающими товары (услуги). Таким образом, одновременно конкурируют между собой:

- а) товары, представленные на рынках;
- б) производители этих товаров – предприятия, отрасли, страны.

Именно поэтому между понятиями конкуренции и конкурентоспособности существует тесная связь и они рассматриваются в различных аспектах: в отношении товаров (продукции, услуг), в отношении предприятий, отраслей или

стран.

Проблема конкурентоспособности предприятия становится ключевой в отношении его функциональности и развития в условиях осложненного конкурентного пространства.

В частности, важно понимать, что развитие информационного общества, экономики знаний, динамичность интеграционных процессов привели к тому, что традиционные подходы к обеспечению конкурентных преимуществ предприятия уходят в прошлое. Например, известные конкурентные преимущества – доля рынка, низкие издержки, качество обслуживания – уже не гарантируют безусловного лидерства. Результатом эволюция экономических систем стало то, что сегодня конкурентные преимущества – это уникальные комбинации ресурсов и ключевых компетенций, видение перспектив, стратегическая гибкость для производства успешных продуктов, технологий и услуг. Современная парадигма конкурентных преимуществ заключается в том, что перспективность субъекта управления определяется его лидерством на будущих рынках.

Такой подход базируется на разделении ресурсов, которые существуют, от направлений развития. Если направление выбрано правильно, ресурсы будут модифицированы или полностью изменены. Основой современной конкурентоспособности являются новые преимущества, которые перерастают в инновации, материализуют новые идеи и знания. Основная часть расходов на предприятии должна приходиться не на производственный процесс, а на разработку новой продукции, сбыт, маркетинг, развитие персонала, корпоративной культуры, информационного обеспечения и т.д. То есть именно инновационное развитие становится основой обеспечения конкурентоспособности современного предприятия. В целом основные подходы к пониманию сущности понятия «конкурентоспособность» приведены в табл. 1.

Таблица 1

Анализ подходов к определению понятия «конкурентоспособность»

Автор	Определение	Ключевая характеристика
-------	-------------	-------------------------

Иванюта В.Ф.	Способность предприятия путем внедрения новаций в производство продукции или оказания услуг привлекать потребителей лучшими качественными характеристиками производимой продукции по более низкой цене; означает наличие различий данного предприятия от предприятий конкурентов по уровню эффективности хозяйственной деятельности, формами проявления которых является способность приспособиться к условиям экономической конъюнктуры и удовлетворить своими товарами и услугами потребности.	Способность привлекать потребителей
Иванов Ю.Б.	Способность производственно-экономических систем изменять траекторию движения или запланированный режим функционирования в процессе адаптации к воздействию внешней среды с целью сохранения, развития уже существующих или создание новых конкурентных преимуществ.	Способность к адаптации в соответствии существующим условиям хозяйствования
Акимова И.М.	Способность организации продолжать работать в избранной сфере бизнеса, когда макросреда быстро меняется, адаптироваться к изменениям окружающей среды, создавать свои конкурентные преимущества и на этой основе достигать лучших результатов деятельности, чем конкуренты.	Способность к адаптации
Хамел Г., Прахалад К.	Механизм развития.	Механизм развития

Калюжнова Н. Я.	Способность выявлять, создавать и использовать конкурентные ресурсы раньше других.	Способность использовать конкурентные ресурсы
Горбатов В.М.	Владение субъектом хозяйствования внутренним потенциалом, который способен противостоять соперникам в конкурентной борьбе в конкретных стратегических зонах хозяйствования.	Потенциал для конкурентной борьбы

Проведенный анализ представленных подходов позволил предложить собственное понимание сущности данной экономической категории: это способность производственно-хозяйственных систем формировать и реализовывать собственные конкурентные преимущества (в том числе инновационные) на существующих и будущих рынках для обеспечения долгосрочного функционирования в меняющихся условиях хозяйствования, достижения поставленных целей.

В современной теории управления принято выделять 4 уровня конкурентоспособности, к которым необходимо применять определенные методы управления.

Первый уровень конкурентоспособности предполагает нейтральное управление. При данном уровне менеджеры выпускают продукцию не заботясь о конкурентах. Данный подход может принести компании успех если на рынке существует свободное место от конкурентов. Многие российские компании не зависимо от их масштабов, функционируют на данном уровне конкурентоспособности. Этим компаниям присущи следующие черты:

- небольшое значение уделяется мотивации и квалификации работников;
- следование примитивной ценовой конкуренции;
- непонимание управления в целом;
- совершенствование методов, форм, систем управления считается не столь важным.

Причиной преобладания организаций первого уровня на российском рынке является его ненасыщенность и слабая внутренняя конкуренция. Потребителю не остается выбора, как приобретать импортную продукцию.

Организации второго уровня стремятся соответствовать по всем параметрам своим конкурентам, как в отрасли, так и в регионе. Они полностью копируют технические приемы, методы организации, приобретают сырье и материалы у тех же поставщиков, стремясь воспроизвести всю деятельность конкурентов-лидеров.

Компания третьего уровня присущи следующие черты:

- на российском рынке, действуют единицы таких компаний;
- предприятие полностью ориентировано на потребителя и удовлетворение его нужд;
- предприятия маркетингово-ориентированные, на развитие маркетинга, предприятие направляет и другие подразделения;
- инновации и любые другие изменения при производстве продукции могут быть одобрены в том случае, когда появится уверенность в их одобрении конечными потребителями.

При данном уровне успех в конкурентной борьбе зависит не столько о производства, сколько от управления, его качества и эффективности.

Организации четвертого уровня являются лидерами и опережают конкурентов на многие годы. Они могут составить конкуренцию любому предприятию по всему миру, в различных аспектах. Как в производстве, так и в управлении. Только при изучении результатов рынка, возможно, допустить различные изменения в производстве, управлении и стратегии предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия отражает величину и эффективность использования предприятием всех своих ресурсов. Данный показатель неразрывно связан с понятием управление конкурентоспособностью. Управление конкурентоспособностью, как и любое другое управление, носит циклический и замкнутый характер и начинается с постановки цели и заканчивается выполнением поставленных целей и задач.

## **1.2. Основные элементы и способы оценки конкурентоспособности**

Для любой организации, функционирующей в условиях современной рыночной экономики, основной задачей является обеспечение собственной конкурентоспособности. В рамках жесткой конкурентной борьбы для любого хозяйствующего субъекта крайне важно правильно оценить и эффективно использовать свои конкурентные преимущества, поскольку конкуренты являются принципиально значимой составляющей внешней среды фирмы, без учета и отслеживания которой невозможно определить свои сильные стороны и узкие места, выбрать приемлемую стратегию и тактику поведения, соответствующую реалиям рыночных процессов [5, с. 117].

Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени [1, с. 212].

Конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, выражающая способность производить и реализовывать продукцию, по ценовым и качественным характеристикам более предпочтительную для потребителей, чем товары конкурентов, за счет умения грамотно использовать имеющиеся экономические ресурсы [6, с. 108].

Таким образом, конкурентоспособность – это способность предприятия противостоять на отраслевом рынке изготовителям аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами общественных потребностей, так и по эффективности производственно-экономической деятельности. Ее надо поддерживать, наращивать, ею надо управлять, для этого необходимо анализировать, оценивать.

Конкурентоспособность относится к наиболее сложным понятиям, характеризующим современный конкурентный рынок, при этом нет единого взгляда на толкование ее сущности и методику оценки. Это обусловлено тем, что конкурентоспособность – понятие комплексное и синтетическое, оно подразумевает необходимость учета огромного количества факторов, как правило,

различных по своей природе, количественное измерение которых зачастую затруднительно. Конкурентоспособность предприятия, будучи многогранным понятием, не только определяется качественными и ценовыми параметрами продукции, но зависит от уровня управления, финансового состояния предприятия, инвестиционной привлекательности и инновационной составляющей его деятельности [6, с. 109].

Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура рынка, его тип и емкость, степень конкуренции, а также уровень материально-технического обеспечения, степень внедрения инноваций, структура и профессионально-квалификационный состав персонала. Это означает, что менеджмент предприятия не может концентрировать усилия только на одном из конкурентных факторов – они должны рассматриваться одновременно, с учетом взаимной зависимости и времени. При этом уровень конкурентоспособности следует рассматривать в динамике, учитывать сочетание внешних и внутренних факторов в разные периоды времени [1, с. 214].

Необходим мониторинг конкурентоспособности, основная цель которого изучение конкурентной позиции предприятия. Нужна диагностика конкурентоспособности для установления базовых факторов, влияющих на ее уровень, выбор методов изучения, измерения, оценка количественная и качественная, построенная на основе следующих принципов: целеполагание, системность, комплексность, сравнимость, соизмеримость, достоверность [5, с. 119].

На современном этапе развития как отечественной, так и зарубежной наукой не разработан универсальный метод оценки конкурентоспособности субъекта рыночной деятельности, что обусловлено сложностью выявления и оценки влияния разнообразных факторов внешней и внутренней среды предприятия. Говоря о существующих методах, необходимо отметить, что экономистами предложено огромное множество различных методик. Рассмотрим наиболее распространенные из существующих подходов, используемых на практике [5, с. 121].

#### 1. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Согласно данной теории, наиболее конкурентоспособными признаются те предприятия, в которых наилучшим образом организована деятельность всех подразделений и служб. В свою очередь, работа структурных подразделений зависит от эффективности использования имеющихся ресурсов. Таким образом, конкурентоспособность хозяйствующего субъекта выступает как совокупность

частных показателей эффективности осуществления им отдельных аспектов хозяйственной деятельности [7, с. 95].

К достоинствам данного подхода следует отнести то, что подобная оценка конкурентоспособности охватывает все наиболее значительные аспекты хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, дает возможность получить объективную картину положения предприятия на отраслевом рынке [8, с. 37].

Недостатком методов, основанных на теории эффективной конкуренции, можно считать то, что при выявлении факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, делается упор на выявлении их максимального количества для составления исчерпывающего списка. В результате чрезмерное увеличение количества данных факторов приводит к тому, что трудоемкость их обработки становится чрезвычайно высокой, а задача по сбору необходимых данных – практически неосуществимой, что значительно снижает возможность практического применения рассматриваемых методов оценки конкурентоспособности предприятий.

## 2. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия.

Такие методы основываются на предположении о том, что оценка конкурентоспособности предприятия может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия. В качестве показателя, характеризующего конкурентоспособность товара/услуги, используют соотношение двух параметров: цены и качества.

Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара для потребителя [8, с. 39].

К очевидным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. К недостаткам – то, что данный метод позволяет получить весьма ограниченное представление об эффективности работы хозяйствующего субъекта, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности выпускаемой им продукции и не принимает во внимание прочие аспекты производственно-экономической деятельности.

### 3. Матричные методы.

Суть оценки конкурентоспособности предприятия с применением матричных методов 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 признаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

В рамках данного подхода широко применяются матрица БКГ, матрица «Стратегическое преимущество – Стратегическая цель» (модель 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) [2, с. 45].

В рамках рассмотрения матричных методов нельзя не отметить матрицу SWOT, также известную как SWOT-анализ, который предполагает выявление и структурирование сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к показателям стратегически важных конкурентов.

К преимуществам матричных методов оценки конкурентоспособности предприятия следует отнести относительную простоту их применения и наглядность получаемых результатов. При наличии требуемой информации матричные модели позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля предприятия [8, с. 41].

Недостатки: матричные методы не предусматривают проведение анализа причин данного положения предприятия и осложняют выработку управленческих решений, а также требуют наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

### 4. Комплексные методы.

Методы, отнесенные к данной группе, признаны комплексными или комбинированными в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках основывается на определении не только достигнутой, но и

потенциальной конкурентоспособности. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности осуществления им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции).

К достоинствам данной группы методов следует отнести то, что они учитывают не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его вероятную динамику в будущем. В качестве недостатка данной группы методов следует признать тот факт, что при использовании способов и приемов для определения текущей и потенциальной конкурентоспособности воспроизводятся методы, применяемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет объединение и наращивание их недостатков.

При рассмотрении вопроса о методах оценки конкурентоспособности предприятий надо учитывать вид деятельности, рыночную ситуацию, стадию жизненного цикла продукции, этап развития предприятия и др., т.к. в зависимости от стадии развития предприятия ставятся разные цели, конкретные задачи, варьируют и методы их достижения. Далее следует оценивать особенности конкурентной среды и рыночной ситуации. А они в свою очередь связаны с видом деятельности, особенностями этапа экономического развития. Происходят значительные изменения в экономике страны, на мировом уровне, а все это требует особых подходов, методов по достижению роста конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и их сохранению. Особо следует остановиться на размерах бизнеса при оценке конкурентоспособности [8, с. 43].

Поэтому выделим методы оценки конкурентоспособности малого и среднего бизнеса и методы оценки конкурентоспособности крупных предприятий. К примеру, позволить себе исследование конкурентоспособности при помощи комплексных методов, а также методов, основанных на теории эффективной конкуренции, могут исключительно крупные предприятия. Как уже было сказано

при описании данных подходов, многофакторные модели, основываясь на максимально полном перечне факторов конкурентоспособности, требуют сбора и обработки огромных массивов информации, что делает их крайне трудоемкими, дорогостоящими и, как следствие, – недоступными для предприятий малого и среднего бизнеса. Таким образом, у исследователя конкурентоспособности хозяйствующего субъекта остается весьма скудная альтернатива: использовать достоверные, но очень трудоемкие и затратные многофакторные методы, либо прибегнуть к не столь достоверным, но практически применимым однофакторным моделям [8, с. 45].

В результате, в ходе оценки конкурентоспособности малых и средних компаний зачастую применяются не совсем достоверные матричные модели и методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции. Указанные методы обладают двумя существенными недостатками: однофакторность (что не позволяет обеспечить комплексную оценку результатов финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия) и продуктовая узконаправленность (проявляющаяся в том, что в качестве единственного индикатора конкурентоспособности компании используется конкурентоспособность её продукции, что, как уже было сказано ранее, принципиально неверно). И результатом должна быть разработка стратегии развития предприятия в долгосрочной перспективе на основе выявленных резервов конкурентоспособности. Под резервами конкурентоспособности будем понимать потенциальные возможности предприятия, которые связаны с устранением нерациональных потерь имеющихся ресурсов (внутреннего потенциала) и возможностями внешней среды.

При формировании оценки конкурентоспособности необходимо использовать примерную блок-схему, представленную на рисунке 1.

Однако ни один из существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий не нашел широкого применения в практике экономического анализа. Это объясняется огромным количеством факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия, а также сложностью сбора, обработки и объективной оценки многих из них.



Рисунок 1 – Схема формирования оценки конкурентоспособности предприятия [9, с. 117]

Это позволяет сделать вывод о том, что общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует, что обусловлено наличием целого ряда недостатков предлагаемых подходов. Ни один из рассмотренных методов не является универсальным, и применение каждого из них обуславливается целью исследования, полнотой имеющейся информации и особенностями хозяйствующего субъекта и задачами его развития.

На выбор методов проведения оценки конкурентоспособности организации (попытки систематизации которых предпринимались многими исследователями) влияет определение ее критериев.

Вместе с тем систематизация, как правило, производится на основе какого-либо одного признака. Это, на наш взгляд, не позволяет составить полного, системного представления о методах оценки конкурентоспособности организации, и дает нам основание для разработки авторского варианта классификации методов по признакам базовой теории конкуренции, уровню показателей оценки, способу определения результатов оценки, форме визуализации результатов оценки,

ключевому аспекту оценки (табл. 2).

Приведенные в таблице методы оценки конкурентоспособности организации не претендуют на полноту их обобщенного классификационного представления, которое может быть дано и иным набором признаков [10, с. 231].

Но независимо от их состава, к методам оценки конкурентоспособности предъявляются особые требования, максимально полный состав которых сформирован И.Э. Сорокиной: пригодность, достаточность, уникальность, надежность, квантифицируемость, интегральность, индивидуальность, гибкость, нетрудоемкость, оперативность, улучшаемость, количественность, одинаковость, глобальность, единственность, сравнимость, воспроизводимость, всесторонность, чувствительность, монотонность, точность, динамичность, направленность, управляемость, экономическая эффективность [4, с. 44].

Современному этапу развития экономики особо актуальна проблема оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Обосновать это можно усилением влияния глобализационных процессов на конкурентные позиции организаций в рыночной среде.

Таблица 2

#### Классификация методов оценки конкурентоспособности организации

Признак классификации	Метод оценки	Характеристика метода
Базовая теория конкуренции	теория сравнительных преимуществ	основан на оценке сравнительных конкурентных преимуществ товаропроизводителей и стран, оперирующих на международных рынках; специализирующихся на производстве и экспорте тех товаров, стоимость которых значительно ниже цены на мировом рынке; импортирующих те виды товаров, которые в других странах дешевле

теория  
равновесия  
предприятия и  
отрасли

основан на оценке  
факторов  
производства,  
которые могут быть  
использованы с  
лучшей, чем у  
конкурентов,  
производительностью  
в условиях  
совершенной  
конкуренции

теория  
эффективной  
конкуренции:  
структурный  
подход

основан на оценке  
положения  
организации на  
рынке, исходя из  
возможности  
закрепления на нем,  
зависимой от уровня  
конкуренции,  
определяемого по  
доле объема  
реализованной  
организацией  
продукции в объеме  
продукции,  
реализованной всеми  
предприятиями  
отрасли в регионе

теория эффективной конкуренции: функциональный подход

основан на сопоставлении экономических показателей деятельности организаций-конкурентов: показателей, отражающих эффективность производственно-сбытовой деятельности; показателей, характеризующих состояние производства и, в основном, интенсивность использования основного и оборотного капитала; показателей, связанных с финансовой деятельностью

Уровень показателей оценки	дифференциальный	предполагает использование частных (единичных) показателей конкурентоспособности
	комплексный	предполагает определение обобщающих (сводных, групповых) показателей конкурентоспособности

смешанный	<p>позволяет сочетать частные и обобщающие показатели конкурентоспособности</p>	
аналитический	<p>предполагает определение аналитических зависимостей для расчета оценочных показателей конкурентоспособности</p>	
параметрический	<p>позволяет дать количественное и качественное описание характеристик конкурентоспособности с использованием комплекса параметров, установить взаимосвязи между оцениваемыми и сравниваемыми параметрами</p>	
Способ определения результатов оценки	экспертный	<p>основан на учете мнений и суждений экспертов; разновидностями являются социологические и рейтинговые методы</p>
статистический	<p>базируется на сборе и обработке статистической информации для получения значений оценочных показателей</p>	
комбинированный	<p>позволяет сочетать различные методы (аналитический, экспертный и т.д.)</p>	
Форма визуализации результатов оценки	матричный	<p>результаты оценки отображаются в матричной форме (SWOT- анализ, матрица GE-McKinsey, матрица BCG «темпы роста/относительная доля рынка» и др.)</p>

графический	<p>результаты оценки отражаются графиками, диаграммами, «многоугольниками», «радарными» конкурентоспособности и т.д.</p>	
табличный	<p>результаты оценки отражаются таблицами, показывающими динамику конкурентоспособности</p>	
	товар	<p>основан на определении уровня качества, конкурентоспособности товара и его потребительских характеристик</p>
Ключевой аспект оценки	эффективность	<p>основан на оценке экономических параметров и показателей, характеризующих эффективность деятельности организации</p>
	конкурентное преимущество	<p>основан на выделении типичных для основных конкурентов организации конкурентных преимуществ и сопоставлении организации с конкурентами в части их использования и потенциала роста</p>

рыночные  
позиции

основан на измерении  
доли рынка,  
занимаемой  
организацией, и ее  
соизмерении с долей  
рынка, занимаемой  
основными  
конкурентами в  
целевом рыночном  
сегменте

Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима организации для осуществления ряда мероприятий, таких как выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д. В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности обуславливается многообразием подходов к ее оценке [11, с. 47].

### **1.3. Факторы конкурентоспособности предприятия**

Основой конкурентоспособной экономики является конкурентоспособное производство. Вследствие чего конечной целью любой организации является, основанная на непрерывных и грамотных усилиях предприятия победа в конкурентной борьбе.

Вместе с тем «конкурентоспособность предприятий, товаропроизводителей, фирм, компаний можно определить как способность производителей и продавцов товаров

конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынки» [1, с. 215]. Иными словами конкурентоспособность показывает сравнение уровня развития предприятия с уровнем развития конкурентов по эффективности производственной деятельности и по степени удовлетворения продукцией или услугами потребности людей.

Выпуск конкурентоспособной продукции на предприятии в условиях развития рыночных отношений в России в настоящее время не является универсальным инструментом в борьбе за его конкурентоспособность. Реагируя на различные факторы, она может колебаться в достаточно широких пределах даже при неизменных качественных характеристиках продукции.

Таким образом, достижение конкурентоспособности предприятия в целом возможно только на пересечение трех факторов – конкурентоспособные технологии и методы организации производства, конкурентоспособный персонал, а так же конкурентоспособная продукция (услуги).

В каждой отрасли, которая имеет уникальный набор экономических и технологических характеристик, конкуренцию формируют различные факторы. Следовательно, например, в промышленности строительных материалов ключевым фактором конкурентоспособности на данный момент являются новые, более совершенные технологии производства и соответственно товары-заменители, произведенные с помощью данных технологий. Это обусловлено тем, что в условиях современной высокоразвитой экономики усложнились запросы потребителей и возросла необходимость выпуска более качественного и недорогого строительного материала.

«Управление конкурентоспособностью предприятия – деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями» [3, с. 75].

Содержание управления конкурентоспособностью предприятия проявляется в выделение трех уровней управления конкурентоспособностью: текущего, тактического и стратегического. Расположение данных уровней в порядке возрастания не случайно, так как именно качество ведения управления конкурентоспособностью предприятия с помощью текущего управления

обеспечивает точное и грамотное составление методов и приемов конкурентной борьбы, с помощью тактического управления. А уже правильное ведение совокупности текущего и тактического уровня ведет к разработке и развитию стратегического конкурентного преимущества, формирующегося на уровне стратегического управления.

Стратегическое управление ориентируется на долгосрочные перспективы развития (от трех лет и более) и осуществляется на уровне высшего руководства предприятия. Тактический и текущий (оперативный) уровни управления конкурентоспособностью организации осуществляются субъектами управления с упором на среднее и нижнее звенья управления. Акцент делается на краткосрочные (до одного года) и среднесрочные периоды (от одного года до трех лет).

Процесс управления конкурентоспособностью носит циклический и относительно замкнутый характер, так же как и управление каким-либо другим объектом, Этот процесс начинается с постановки цели, формулировании задач и заканчивается соответственно их выполнением, то есть достижением конкретного результата. В зависимости от того достигнуты ли поставленные цели или нет, конкретизируются ранее сформулированные задачи или ставятся новые, при необходимости выдвигается новая цель и цикл повторяется [12, с. 127]. Подводя итоги, можно сказать, что во времена становления рыночных отношений в нашей стране лишь конкурентоспособное предприятие способно «остаться на плаву», выжить и сохранить выручка на постоянном уровне или с постепенным его наращиванием. Исходя из вышеизложенного, повышение уровня конкурентоспособности российской экономики и предприятий в частности должно стать первостепенной задачей на пути развития экономики в стране, а так же главной идеей вхождения России в мировое сообщество.

## **2. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Домотека»**

### **2.1. Общая характеристика ООО «Домотека»**

Общество с ограниченной ответственностью АН «Домотека» (далее - «Общество»), является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным в соответствии с

законодательством Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества - общество с ограниченной ответственностью агентство недвижимости «Домотека».

Далее проанализируем организационную структуру предприятия ООО АН «Домотека», на рисунке 2 представим ее схему.

В настоящее время численность работников предприятия составляет 8 человек. Текучесть кадров в ООО АН «Домотека» не превышает 13%, (отношение количества уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала) что является достаточно хорошим показателем для данного предприятия и свидетельствует о здоровом социально-психологическом климате и благоприятных условиях труда, созданных руководством для персонала организации.

Организационная структура ООО АН «Домотека» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 — Организационная структура ООО АН «Домотека»

Организационная структура предприятия ООО АН «Домотека» является линейной. Она построена по принципу деления организации на отдельные подразделения (департаментализация), каждое из которых имеет одинаковые задачи и обязанности.

За период 2016-2018 гг. ООО АН «Домотека» демонстрирует положительную динамику развития.

Главной целью ООО АН «Домотека» является увеличение прибыли, поэтому анализ финансовых результатов деятельности предприятия имеет очень важное значение. Анализ показателей прибыли представлен в таблице (см. таблицу 3)

Таблица 3

Анализ результатов деятельности ООО АН «Домотека» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонения, за 3 года, +/-	Темп роста ср. за три года, %	Темп прироста ср. за три года, %
Выручка, тыс. руб.	1756,0	2241,0	2562,0	806,0	145,8	45,8
Издержки деятельности, тыс.руб.	542,13	762,1	949,29	407,16	175,1	75,1
Прибыль, тыс. руб.	1213,87	1478,9	1612,71	398,84	132,85	32,85
Чистая прибыль, тыс. руб.	1031,78	1257,06	1370,80	339,02	132,85	32,85
Уровень рентабельности (по чистой прибыли), %	190,31	164,94	144,40	-45,91	75,87	-24,12

Как видно в 2018 г. произошло снижение рентабельности по отношению к показателям 2016 г. отклонение составило -45,91%, а темп прироста -24,12%. Итак, в динамике за три анализируемых года наблюдается тенденция роста показателей

выручки, издержек, а также чистой прибыли в 2016-2017 гг. и резкий рост издержек с одновременным снижением темпов роста по показателям чистой прибыли, и, как следствие, рентабельности в 2018 г.

Ухудшение экономических показателей ООО АН «Домотека» повлекло за собой сокращение персонала, уменьшение количества рекламных сообщений.

## 2.2. Оценка конкурентоспособности ООО «Домотека»

Проанализируем ООО АН «Домотека» согласно модели М. Портера и выявим влияние пяти сил на прибыльность организации: Анализ влияния на отрасль 5 сил Портера можно представить в графическом виде (рис. 3).

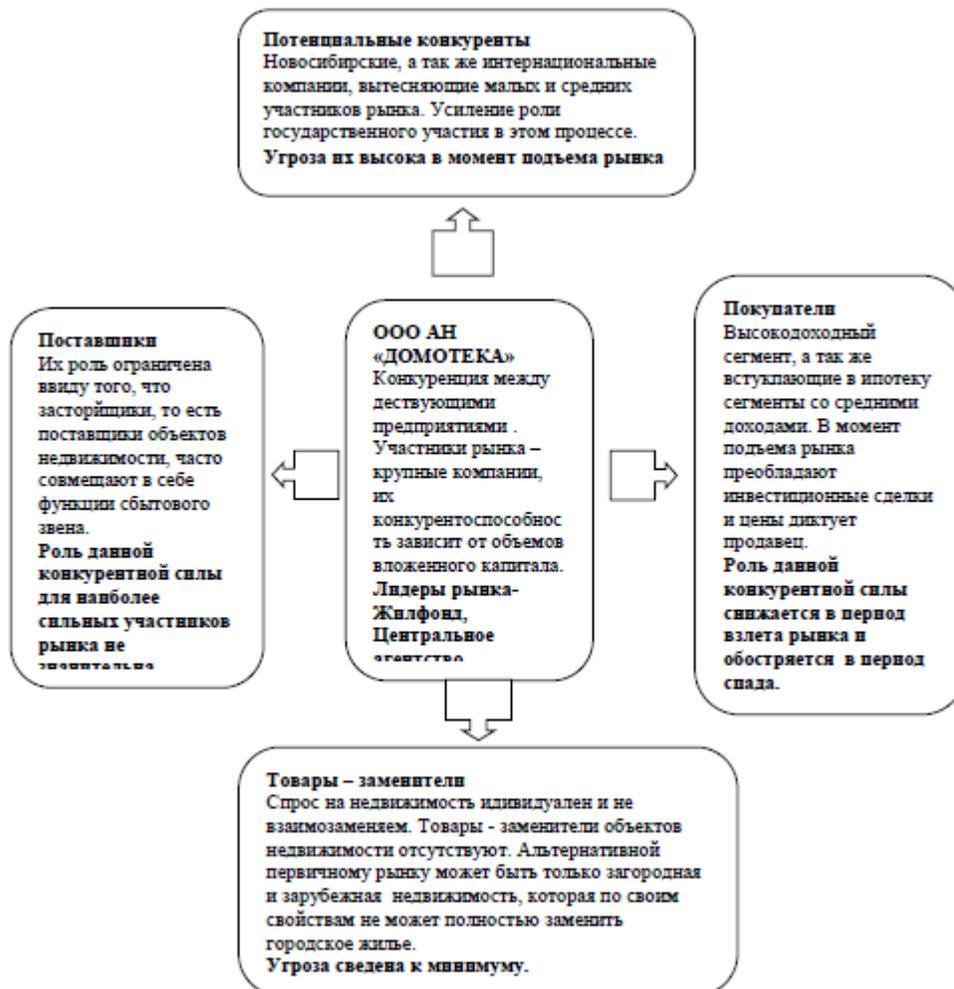


Рисунок 3 – Модель Портера для ООО АН «Домотека»

На основе анализа 5-и факторов по модели М. Портера можно заключить, что фирма является прибыльной организацией, потому как воздействие на нее вышеперечисленных факторов проявляется не значительно.

Определение места исследуемой компании в конкурентной среде рынка недвижимости позволяет выявить для нее источники конкурентных преимуществ и сделать следующие выводы:

- на рынке жилой недвижимости заказчиком, поставщиком и сбытовым звеном часто является одна и та же фирма, что снижает расходы на сбыт и упрощает административные условия сделки;
- самой весомой конкурентной силой в момент подъема на рынке является борьба между имеющимися конкурентами;
- конкурентная сила товаров-заменителей практически отсутствует ввиду низкой взаимозаменяемости жилой недвижимости как товара.

Таким образом, влияние трех из пяти конкурентных сил в определенный момент цикла развития рынка может быть недостаточно существенно, что при высокой рыночной стоимости недвижимости и темпах роста цен делает рынок сверхдоходным.

При этом вышеперечисленные факторы, а также необоснованный рост цен, в несколько раз превышающий себестоимость жилья, несоответствие качества жилья заявленному уровню цен и значительная доля инвестиционных сделок недвижимости послужили катализатором глубокого кризиса рынка.

У предприятия есть возможность расширить свою деятельность (за счет выхода на новые рынки), только для этого необходимо пользоваться сильными сторонами и устранять слабые, а также внимательно следить за изменениями внешней среды.

Следовательно, стратегия компании ООО АН «Домотека» должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем совершенствования качества услуг, системы маркетинга, используя собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также, принимая во внимание факт наличия сильных конкурентов.

Предприятию необходимо придерживаться стратегии избирательной реакции на поведение конкурентов в области рекламы, ценообразования.

SWOT - анализ может быть проведен по предприятию в целом, или конкретному товару. Он объективно напоминает о существующих возможностях и ограничениях предприятия, которые важно иметь в виду перед планированием. При этом возможности на рынке выявляются в связи со сформулированной предпосылкой нового товара или планируемыми продажами существующего. Эти и другие возможности стремятся выявить в каждой функциональной области маркетинга.

Выявляют также угрозы существующей или желаемой позиции предприятия на рынке. Они могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, законов, каких-либо других существующих или возможных проблем, которые могут препятствовать достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты.

Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее.

Для более глубокого анализа конкурентоспособности ООО АН «Домотека», исследуем ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке (см. таблицу 4).

Таблица 4

SWOT-анализ предприятия ООО АН «Домотека»

Сильные стороны

Возможности

1.Внимательное отношение к клиентам.

2.Молодой, перспективный персонал.

3.Постоянное обучение персонала.

4.Эффективная система мотивации персонала

5.Налаженные связи с ведущими застройщиками

6. Гибкая ценовая политика

Слабые стороны

1.Отсутствие маркетинговых исследований рынка.

2.Высокие цены на выполняемые услуги.

3.Недостаточно знаний о конкурентах.

4. Расположение фирмы

5.Один офис

6. Отсутствие программы продвижения

7. Текучесть кадров (20%)

1.Развитие современных технологий. (интернет)

2.Большой выбор при наборе персонала.

3.Снижение стоимости рекламы.

4.Постепенное снижение числа конкурентов.

5.Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет

Угрозы внешней среды

1.Политическая нестабильность.

2.Нестабильное финансовое положение клиентов.

3.Повышене требований к качеству и снижению цены.

4.Сезонность спроса.

5.Достаточно большое количество конкурентов.

6.Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к дому или работе.

7.Риск использования конкурентами современных технологий.

8. Демпинг со стороны конкурентов

Матрица SWOT-анализа деятельности предприятия ООО АН «Домотека» помогла установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

На основе проведенного исследования по макроокружения и выявлению сильных и слабых сторон во, можно сформировать Swot-матрицу (таблица 5), отражающую возможности и угрозы компании при комплексном подходе к ранее описанным негативам и позитивам.

По итогам выявленных возможностей/угроз внешней среды и сильных и слабых сторон предприятия можно предложить стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке недвижимости, а именно:

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- проанализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- пересмотреть внутренний климат предприятия: нормы и правила поведения, отношения между сотрудниками;
- провести четкий анализ конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, максимально усилить внимание на превосходство их преимуществ, создать альтернативные или качественно новые предложения (например, помощь в наиболее полной комплектации заказа), развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- по-новому, более эффективно организовывать работу с застройщиками и подрядчиками, привлечь новых партнеров;
- использовать собственный потенциал;
- пересмотреть сложившийся менеджмент: продумать изменения в структуре фирмы и оказании услуг, системе мотивации премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост);
- провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы распределения, выбрать стратегию продвижения фирмы и услуг, используя рекламу и собственный имидж;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня

удовлетворенности своих клиентов.

Таблица 5

SWOT-матрица предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА»

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Возможности

Угрозы

1. Развитие современных технологий. (интернет)

1. Политическая нестабильность.

2. Большой выбор при наборе персонала.

2. Нестабильное финансовое положение клиентов.

3. Снижение стоимости рекламы.

3. Повышение требований к качеству и снижению цены.

4. Постепенное снижение числа конкурентов.

4. Сезонность спроса.

5. Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет

5. Достаточно большое количество конкурентов.

6. Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к дому или работе.

7. Риск использования конкурентами современных технологий.

8. Демпинг

ВНУТРЕННЯЯ  
СРЕДА  
ОРГАНИЗАЦИИ

Сильные  
стороны

1.Внимательное  
отношение к  
клиентам.

2.Молодой,  
перспективный  
персонал.

3.Постоянное  
обучение  
персонала.

4.Эффективная  
система  
мотивации  
персонала

5.Налаженные  
связи с  
ведущими  
застройщиками

6. Гибкая  
ценовая  
политика

Поле  
СиВ

1.Повышать  
профессионализм  
сотрудников

2.Расширять  
занимаемый  
сегмент рынка за  
счет освоения  
новых технологий.

3. Разработка  
собственного  
сайта.

4.Внимательное  
отношение к  
клиентам.

5.Уменьшение  
числа конкурентов.

6.Хорошие  
отношения с  
фирмами  
конкурентами.

Поле  
СиУ

1.Лицензирование  
риэлтерской  
деятельности.

1.Создание  
хорошего имиджа

2.Повышение  
узнаваемости  
компании

3.Обучение  
персонала

4.Снижение цен  
на услуги по  
бонусным  
программам.

Слабые стороны	1.Отсутствие маркетинговых исследований рынка.		
	2.Высокие цены на выполняемые услуги.		
	3.Недостаточно знаний о конкурентах.	1.Информационные технологии	
	4. Расположение фирмы	2.Снижение числа конкурентов	1.Содержанием одного офиса
	5.Один офис	3.Развитие технологий	
	6.Отсутствие программы продвижения	4.Введение новых видов услуг	
	7. Текучесть кадров (20%)		

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применим метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 6 и таблице 7, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой. Взвешенная оценка воздействия

фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его балльную оценку.

Таблица 6

Анализ возможностей и угроз внешней среды ООО АН «Домотека»

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка балл	Взвешенная оценка, балл
<b>1. Возможности фирмы</b>			
1.1 Развитие современных технологий. (интернет)	0,15	3	0,45
1.2 Большой выбор при наборе персонала.	0,05	3	0,15
1.3 Снижение стоимости рекламы	0,05	1	0,05
1.4 Постепенное снижение числа конкурентов	0,08	2	0,16
1.5 Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет	0,10	3	0,50
<b>2. Угрозы фирмы</b>			
2.1 Экономическая нестабильность.	0,15	3	0,45
2.2 Нестабильное финансовое положение клиентов.	0,10	5	0,50

2.3 Повышене требований к качеству и снижению цены на услуги.	0,15	3	0,45
2.4 Сезонность спроса.	0,05	1	0,05
2.5Достаточно большое количество конкурентов.	0,05	2	0,10
2.6 Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к дому или работе.	0,02	3	0,06
2.7 Риск использования конкурентами современных технологий.	0,05	3	0,15
2.8 Демпинг со стороны конкурентов	0,05	5	0,25
Суммарная оценка	1		3,32

Была проведена оценка значение каждого внутреннего и внешнего стратегического фактора по пятибалльной шкале.

Из анализа таблицы 6 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится выше среднего уровня, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 3,32. Наиболее значимыми факторами, определяющими возможности ООО АН «Домотека», являются:

- Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет (0,50)
- Развитие современных технологий. (интернет) (0,45)

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими угрозы для фирмы ООО АН «Домотека», являются:

- Нестабильное финансовое положение клиентов.(0,50)
- Экономическая нестабильность.(0,45)

- Повышение требований к качеству и снижению цены на услуги (0,45).

Таблица 7

Анализ возможностей и угроз внутренней среды

Факторы внутренней среды	Вес фактора	Оценка, балл	Взвешенная оценка, балл
<b>3.Сильные стороны</b>			
3.1 Внимательное отношение к клиентам.	0,03	3	0,09
3.2 Молодой, перспективный персонал.	0,08	3	0,24
3.3 Налаженные связи с ведущими застройщиками	0,10	3	0,30
3.4 Постоянное обучение персонала.	0,15	5	0,75
3.5 Гибкая ценовая политика	0,10	5	0,50
3.6 Эффективная система мотивации персонала	0,07	5	0,35
<b>4. Слабые стороны</b>			
4.1 Отсутствие маркетинговых исследований рынка.	0,10	5	0,50

4.2 Высокие цены на выполняемые услуги.	0,10	4	0,40
4.3 Расположение фирмы	0,08	4	0,32
4.4 Недостаточно знаний о конкурентах	0,08	4	0,32
4.5 Текучесть кадров (20%)	0,02	2	0,04
4.6 Один офис	0,07	4	0,28
4.7 Отсутствие программы продвижения	0,05	5	0,25
Суммарная оценка	1		4,34

Из анализа данных таблицы 7 следует, что способность ООО АН «Домотека» изменять внутреннюю среду в соответствии с изменениями внешней находится выше среднего уровня (суммарная взвешенная оценка факторов внутренней среды равна 4,34). Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности ООО АН «Домотека», являются:

- Постоянное обучение персонала.(0,75)

- Гибкая ценовая политика (0,50)

Эффективная система мотивации персонала (0,35)

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для ООО АН «Домотека», являются:

- Отсутствие маркетинговых исследований рынка. (0,50)

- Высокие цены на выполняемые услуги. (0,40)

- Расположение фирмы (0,32)

- Недостаточно знаний о конкурентах (0,32).

В период экономической нестабильности главная задача любого предприятия – минимизация затрат. Использование современных технологий позволит снизить расходы.

Большинство агентств недвижимости г. Новосибирска отказались от рекламы из-за недостатка средств. Сокращение количества конкурентов привело не только к увеличению числа клиентов, но и сокращению издержек фирмы, связанных с оплатой рекламы.

Для того чтобы успешно функционировать в условиях ипотечного кризиса, компаниям необходим определенный набор методов управления, использование которых поможет справиться с новыми нестандартными задачами, постоянно возникающими в условиях экономического кризиса. Один из вариантов выхода из сложившейся ситуации это оптимизация работы агентств. Для многих предприятий сферы малого и среднего бизнеса встает вопрос оптимизации бизнес-процессов и расходов. Все решают эти вопросы по-разному.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности агентства недвижимости ООО АН «Домотека» необходимо:

— оптимизация работы агентства.

— расширение сети филиалов как за счет открытия собственных, так и за счет привлечения в сеть самостоятельных агентств.

— усиление продвижения.

Рекламная деятельность фирмы ООО АН «Домотека» дополняется усилиями прочих средств, входящих в комплекс маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта. За последние годы объем деятельности по стимулированию сбыта резко возрос. Стремительному росту деятельности по стимулированию сбыта способствовали несколько факторов. Вот некоторые из них:

1. сегодня высшее руководство более охотно воспринимает стимулирование сбыта в качестве одного из наиболее эффективных орудий сбыта;

2. все большее число управляющих по товарам обретает умение пользоваться средствами стимулирования сбыта;
3. на управляющих по товарам оказывают давление, требуя роста сбыта;
4. все большее число конкурентов начинает заниматься деятельностью по стимулированию сбыта;
5. посредники требуют все больших уступок со стороны производителей;
6. эффективность рекламы снижается из-за растущих издержек, рекламной тесноты в средствах распространения информации и законодательных ограничений.

Для анализа эффективности рекламной политики ООО АН «Домотека» перейдем к рассмотрению конкретных рекламных средств и их способности удовлетворить поставленные цели.

Составим таблицу, в которой отразим степень пригодности того или иного средства рекламы для конкретной задачи (см. таблицу 8).

Таблица 8

Оценка свойств видов рекламы

Задача / Средство	охват местного рынка	избирательность аудитории	невысокая стоимость	высокая частота повторных контактов	Итого
Интернет- реклама	2	2	0	0	4
Телевидение	2	0	0	1	3
Радио	2	0	1	1	4

Наружная реклама	2	0	2	2	6
Газеты	2	1	2	1	6
Листовки	2	2	2	0	6

Степень эффективности свойств видов рекламы оценивалась с помощью метода экспертных оценок, с привлечением независимых экспертов в количестве 5 человек. Экспертам предлагалось выставить оценку от 0 до 2 каждому из видов рекламы по различным направлениям воздействия.

Оценка средств рекламы бальная, где:

0 - средство неэффективно для удовлетворения данной задачи;

1 - средство нейтрально;

2 - для данной задачи средство эффективно.

По результатам оценки свойств видов рекламы получилось, что телевизионная реклама является самым неэффективным средством рекламы (3 балла), поскольку она имеет высокую абсолютную стоимость, что исключает возможность частого повтора рекламного обращения фирмы ООО АН «Домотека», избирательность аудитории практически отсутствует, кроме того, наблюдается тенденция к перегруженности рекламой такого рода.

Наиболее эффективными средствами оказались наружная реклама, листовки и газетная реклама (6 баллов). Стоит отметить, что газеты как средство рекламы продукции фирмы ООО АН «Домотека» являются либо эффективными, либо нейтральными (по указанным критериям), а листовки - неэффективны с точки зрения высокой частоты повторов.

К недостаткам наружной рекламы можно отнести лишь отсутствие избирательности аудитории. По остальным критериям наружная реклама является эффективной. Отметим так же, что лишь наружная реклама эффективна по критерию «высокая частота повторных контактов», что является очень важным для предприятия ввиду их недостаточной известности на местном рынке.

Промежуточное положение среди используемых средств рекламы заняли Интернет - реклама и радио-ролики (4 балла). К недостаткам Интернет-рекламы можно отнести высокие капитальные вложения в разработку собственного сайта фирмы. Стоит, однако, отметить, что именно разработав свой сайт, фирма поднимает свой имидж, только таким образом она может познакомить потенциального клиента с ассортиментом и качеством своего товара, демонстрируя его непосредственно, на фотографиях, плакатах, но при этом, не требуя от клиента ответной реакции.

В таблице 9 проведем смету расходов на рекламную деятельность ООО АН «Домотека» в год в свете введения вышеперечисленных мероприятий.

Таблица 9

Анализ расходов на рекламную деятельность ООО АН «Домотека»

Показатель	Сумма
1.Реклама в бизнес-справочниках, тыс. руб.	12
2.Реклама в газетах, тыс. руб.	37,2
3 .Создание веб – сайта, тыс. руб.	29
4.Модернизация WEB сайта каждый месяц, тыс. руб.	6
5.Полиграфическая продукция (буклеты, брошюры), тыс. руб.	8,5
6.Участие в Интернет выставках и конференциях, тыс. руб.	5,4
7.Сувенирная продукция, тыс. руб.(ручки с логотипом фирмы, пакеты)	13,9
Итого, тыс. руб.	112

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию рекламной кампании в 2018 году составила 112 тыс. руб.

Усиление продвижения потребует от ООО АН «Домотека» затрат, однако позволит существенно повысить эффективность деятельности предприятия за счет формирования спроса и стимулирования сбыта, укрепления имиджа, а также постоянного присутствия в информационном поле.

Второй шаг в определении эффективности рекламной политики ООО АН «Домотека» - анализ возможностей рекламных средств на местном рынке.

Для этого сотрудниками ООО АН «Домотека» было проведено анкетирование клиентов с помощью телефонного интервью. Было опрошено 200 респондентов. В результате подсчета данных анкеты получены следующие результаты (см. таблицу 10).

Таблица 10

Сводка результатов опроса потенциальных клиентов

Фактор	Результат	
	Кол-во	Удельный вес,
1. Потенциальные клиенты, которые обращают внимание на рекламу.		
Виды рекламы:	-	-
- газеты	50	25
- реклама в Интернете	44	22
- на щитах	40	20

на телевидении	36	18
- по радио	24	12
- в листовках	6	3
Итого по пункту 2	200	100
3. Наиболее часто сталкиваются с рекламой на телевидении	62	31
- в газетах, журналах	34	17
- по радио	24	12
- на щитах	22	11
- в листовках	30	15
- в Интернет	24	12
Итого по пункту 3	200	100
4. С рекламой фирмы встречались потенциальные Клиенты	38	19,00
5. При возникновении потребности в недвижимости скорее вспомнят рекламу, - в газетах, журналах	55	27,5
- на щитах	38	19

- на листовках	39	19,5
- на радио	23	11,5
- в Интернет	30	7,5
- на телевидение	15	15
Итого по пункту 5	200	100
6. При возникновении потребности в приобретении недвижимости скорее обратятся к рекламе в газетах и журналах	65	32,5
- на щитах	40	20
- в Интернет	26	13
- радио	26	13
- на телевидение	18	9
- в листовках	25	12,5
Итого по пункту 6	200	100

Большинство потенциальных приобретателей недвижимости обращают внимание на рекламу (85% опрошенных). По мнению опрошенных, наиболее эффективным средством рекламы оказались: газеты, реклама в Интернете, щиты.

Телевидение оказалось самым загруженным средством рекламы (по мнению 31% опрошенных). Значит, размещая рекламу на телевидении, надо быть уверенным, что оно не сольется с потоком остальных сообщений. Отметим, что, скорее всего

потенциальные клиенты вспомнят рекламу в газетах (27,5%), на щитах (19%) и на листовках (19,5%). А телевизионную рекламу вспомнит лишь 15% опрошенных. В случае возникновения у потенциальных потребителей потребности в недвижимости они скорее обратятся к рекламе:

1. в газетах 32,5%;
2. на щитах 20%.

Потенциальные потребители редко обращаются к рекламе в листовках (12,5%). Промежуточное положение по частоте обращения занимают телевизионная и радио и Интернет реклама (13%).

В итоговом выводе по второму шагу можно сказать, что фирма не достаточно использует наружную рекламу в своей рекламной кампании, а затраты на теле- и радио рекламу, не достаточно обоснованны.

Третий шаг в решении проблемы - на основании анкетирования потенциальных клиентов ООО АН «Домотека» оценим эффективность как рекламной кампании в целом, так и отдельных рекламных средств. Респондентами данного анкетирования явились клиенты ООО АН «Домотека» согласившиеся ответить на предлагаемые им вопросы. Итого за 2 месяца было опрошено 150 клиентов. В результате подсчета ответов получены следующие данные (см. таблицу 11).

Результаты по пункту 1 таблицы 11 подтвердили вывод, сделанный на втором шаге о том, что компания является мало известной в настоящее время на местном рынке (до возникновения потребности в приобретении недвижимости ООО АН «Домотека» о ней знало лишь 29% опрошенных клиентов). Реклама, как показало исследование, заняла первое место среди средств, из которых клиенты узнали о существовании компании, а именно, 58% клиентов именно из нее узнали о существовании фирмы ООО АН «Домотека».

Чаще всего клиенты сталкивались с рекламой фирмы в газетах (55%), по ТВ (12%), наружная реклама (11%). Реже всего клиенты встречали рекламу в Интернет (4%). Побуждающее действие реклама оказала: газеты 64%, наружная реклама 10%, затем ТВ и радио 9 и 8%, листовки 7%.

## Таблица 11

Сводка результатов анкетирования клиентов ООО АН «Домотека»

Фактор	Результат	
	Кол - во опрошенных	Удельный вес, %
1.Наличие у клиента информации о компании до возникновения потребности в недвижимости,	43	29
- информация отсутствовала.	107	71
2. Источник из которого клиент узнал о компании , %	18	12
- реклама,		
- свой вариант,	37	25
- от друзей,	58	39
- слухи.	37	24
3. Источники рекламы, в которых клиенты встречались с обращениями ООО АН «Домотека», % -	83	55
в газетах,		
- по радио,	17	11
- на листовках.	11	7
- на щитах,	16	11
- на телевидение,	18	12

- в интернет.	5	4
4. Побуждающее действие, которое оказал на клиентов конкретный вид рекламы, % - газеты	56	64
- щиты	9	10
- листовки	6	7
- интернет	2	2
- радио	7	8
-телевидение	8	9

Опрос показал, что реклама в интернет оказала влияние на 2% опрошенных.

В результате анализа выявлено:

1. С точки зрения анализа телевидение менее всего эффективно, для рекламы фирмы ООО АН «Домотека» Кроме того, это средства рекламы очень перегружено информацией подобного рода.
2. По результатам анализа радио хоть и приносит определенный доход, но затраты на него очень высоки.
3. Интернет – недостаточно эффективное средство рекламы во всех отношениях, как в теории, так и на практике. Данное средство рекламы обладает небольшой способностью воздействия на клиентов, а так же приносит незначительный доход фирме, по сравнению с другими средствами рекламы. Затраты на изготовление сайта выше полученного дохода.
4. Газеты - одно из наиболее эффективных средств рекламы. Имеют неплохой коэффициент воздействия. Именно к газетам скорее обратятся клиенты, чем к другим источникам, в случае возникновения у них потребности в покупке

строительных материалов. Эффективность рекламы в газетах самая высокая.

5. Листовки - средство, которое лишь недавно начало использоваться для рекламы товаров. Они обладают очень высоким коэффициентом воздействия. Но затраты на изготовление листовок выше полученного дохода.

6. Рекламные щиты - тоже сравнительно новое средство рекламы. Это недостаточно эффективное средство для рекламы фирмы ООО АН «Домотека» и его продукции: затраты в 3 раза выше полученной продукции.

Итак, подводя итоги анализу эффективности рекламной политики ООО АН «Домотека» можно сделать выводы о том, что реклама в работе исследуемой компании играет очень важную роль. Анализ эффективности рекламной политики предприятия позволяет сделать вывод о эффективной организации данного направления коммуникационной политики. В работе предприятия применяются дорогостоящие, но как показало исследование не эффективные средства воздействия на потребителя.

Также, предприятие не пользуется имиджевой рекламой, что является неотъемлемой составляющей коммуникационного процесса для компании.

Бюджет рекламных и стимулирующих мероприятий прорабатывается не эффективно, отсутствует календарный план.

## **2.3. Конкурентный анализ ООО «Домотека»**

Наиболее интересным для конкурентного сравнения является метод взвешенной оценки. (Таблица 12). Для построения матрицы необходимо:

1. определить ключевые факторы успеха, по которым будет проводиться анализ;
2. проставить удельный вес фактора;
3. проставить балльные оценки по факторам успеха;
4. умножить каждую балльную оценку на удельный вес фактора;
5. рассчитать сумму полученных значений (удельный вес фактора балльная оценка) по столбцам.

Для проведения анализа в таблице 12 показаны основные характеристики, по которым происходит сравнение. Путем собственного анализа устанавливаем оценку каждой фирме, удельный вес всех критериев равен 1.

Таблица 12

Конкурентный анализ продукта (услуг) по 10-ти бальной шкале

Критерии	Удельный вес	АН «Домотека»		АН «Жилфонд»		АН «Грановит»	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Имидж фирмы	10	100	10	90	9	80	8
Ассортимент услуг	20	100	20	100	20	90	18
Реклама	15	60	9	100	15	70	7
Качество услуг	15	100	15	90	13	90	7
Дополнительные услуги	10	100	10	80	8	80	8
Местоположение	10	90	9	100	10	90	9
Цена услуг	20	100	20	80	16	90	18
Итого:	100	650	93	640	91	590	75

Ккс. =  $93/91=1,02$  - конкурентоспособность продукции выше конкурентоспособности продукции главного конкурента - компанией «Жилфонд».

Проведем конкурентный анализ организации. В качестве сравниваемых направлений деятельности предприятия и основных конкурентов могут быть выбраны:

- имидж фирмы;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое в ходе полевых маркетинговых исследований;
- рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок;
- финансы — как собственные, так и легко мобилизуемые;
- торговля с точки зрения коммерческих методов и средств;
- послепродажное обслуживание, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру;
- внешняя политика, представляющая собой способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением;
- предпродажная подготовка, характеризующая способность предприятия не только предвидеть запросы будущих покупателей, но и убедить их в исключительных возможностях удовлетворения этих потребностей.

Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности. Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы, но с соответствующими показателями (табл. 13).

Таблица 13

Конкурентный анализ организации ООО АН «Домотека»

Критерии	АН «Домотека»	АН «Жилфонд»	АН «Грановит»
Имидж фирмы	10	8	7

Качество услуг	10	9	9
Разнообразие ассортимента	10	10	8
Стабильность финансового положения	9	8	6
Цена	10	8	9
Маркетинговое исследование	6	8	7
Уровень систем продвижения	9	9	9
Политика организации во внешней среде	9	8	8
Итого	73	68	63

$K = \text{Сорг.}/\text{Сконкур.} = 73/68 = 1,07 > 1$  более конкурентоспособна.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности предприятий (рис. 4). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике на в соответствии с рисунком 4, оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые стороны предприятий относительно друг друга. Построим многоугольник конкурентоспособности для ООО АН «Домотека».



Рисунок 4 - Многоугольник конкурентоспособности

Итог анализа конкурентов - проведя балльную оценку основных проблем по степени важности для жизнедеятельности ООО АН «Домотека» можно сделать следующие выводы - ООО АН «Домотека» занимает устойчивое положение на рынке недвижимости, но руководству следует обратить внимание на уровень рекламной деятельности. В конкуренции очень большое место занимает реклама, так как именно благодаря ней увеличивается поток клиентов.

## 2.4. Пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Домотека»

На основании проведенного анализа среды и конкурентного анализа предприятий были разработаны пути повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Внедрен отдел маркетинга на предприятии ООО АН «Домотека». В связи с чем обозначены следующие должностные обязанности маркетолога:

А. Изучение рынка недвижимости:

1. Проведение исследования основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса
2. Проведение маркетинговых исследований, связанных с изучением сегментации рынка, анализом ценообразования и предпочтений потребителя, прогнозом продаж, оценкой эффективности рекламы, деятельностью конкурентов.
3. Анализ потребностей клиентов и границы ценообразования.

4. Разработка программы по формированию спроса и стимулированию сбыта;

Б. Деятельность в области рекламы:

2.1. Принятие участия в разработке стратегии проведения рекламных мероприятий.

2.2. Контроль в проведение рекламных кампаний в средствах массовой информации, прямой почтовой рассылке, Интернете и т. д.

2.3. Организация разработки печатных рекламных материалов собственными силами или силами сторонних организаций, проведение тестирования этих материалов, разработка предложений по дизайну печатных рекламных материалов или исходной информации для их разработки, контроль пополнения запасов этих материалов. Ведение предварительной оценки разработанных сторонними организациями рекламных материалов.

2.4. Анализ эффективности рекламных мероприятий.

2.5. Подготовка предложений по формированию фирменного стиля компании и фирменного оформления рекламной продукции.

2. Увеличение спроса на оказание услуг:

- системы скидок постоянным клиентам;

- снижения цен за счет договоренности с подрядными организациями;

- предложение услуг в подарок;

3. Открытие филиала, который находится в центральном районе города.

4. Расширение площади реализации за счет пристроек, аренды подвальных помещений.

5. Из SWOT-анализа выделим следующие предложения:

5.3. Создание эффективной программы мотивации и стимулирования для персонала.

5.4. Усилить систему продвижения

6. Из конкурентного анализа предприятия следует что необходимо:

6.1. повышение профессионализма персонала , для этого необходимо внедрять систему обучения, посещение конференций и семинаров и т.д.

6.2. введение гибкой ценовой политики для клиентов.

В заключении важно сказать, что проблема конкурентоспособности является одной из центральных проблем в маркетинге, от решения которой зависит многое в деятельности предприятия. Маркетинг рассматривается как главный инструмент конкурентной борьбы, так как: с одной стороны, тщательно следит за конкурентами на рынке, выявляются сильные и слабые стороны; с другой стороны, дает диагноз конкурентоспособности предприятия и его продукции, показывает основные факторы коммерческого успеха.

И от верно принятого решения, правильной оценки конкурентоспособности предприятия и безукоризненного выполнения всех рекомендаций, зависит настоящее и будущее процветание предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время при наличии жесткой конкуренции главная задача современных предприятий - обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

Анализ проведенной работы показал, что конкурентоспособность предприятия это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами (услугами) потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

В материалах работы были использованы следующие методы оценки конкурентоспособности ООО АН «Домотека».

- Анализ внешней среды, влияющей на деятельность ООО АН «Домотека» (SWOT-анализ, метод взвешенной оценки значимости факторов внешней среды);

- конкурентный анализ ООО АН «Домотека».

На основе результатов оценки были сделан вывод, что данная фирма обладает достаточно высокой конкурентоспособностью.

К числу основных конкурентных преимуществ ООО АН «Домотека» можно отнести следующие:

1. Разнообразие ассортимента;
2. Цены;
3. Качество услуг;
4. Имидж фирмы.

Итог анализа конкурентов - проведя балльную оценку основных проблем по степени важности для жизнедеятельности ООО АН «Домотека» можно сделать следующие выводы - ООО АН «Домотека» занимает устойчивое положение на рынке недвижимости, но руководству следует обратить внимание на уровень рекламной деятельности. В конкуренции очень большое место занимает реклама, так как именно благодаря ней увеличивается поток клиентов.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. - № 3 (89). – С. 212-221
2. Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации - М.: ИНФРА-М, 2015. - 298 с.
3. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 275 с.
4. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции // Стандарты и качество. – 2017. - N 11. - С. 44-47
5. Егоров Ю. Н. Основы маркетинга: Учебник / Ю.Н. Егоров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 259 с.
6. Кабакова Э. В. Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. - 2017. - Т. 4. - № 12-1. - С. 108-111
7. Клочков В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности // Российский экономический журнал. — 2016. — № 6. – С. 95-97
8. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения. - Екатеринбург: ИЭ УрО РАН , 2015. - 77 с.

9. Лукина А. В. Маркетинг: Учебное пособие / А.В. Лукина. - 3-е изд., исп. и доп. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 217 с.
10. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. / А. П. Панкрухин. - М.: Омега - Л, 2015. - 275 с.
11. Родионова Н.В, Федоркова В.Н., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. - Воронеж.: ВГТУ, 2015. - 80 с.
12. Светугьков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. — СПб., 2015. - 300 с.
13. Управление маркетингом: Учеб. пособие / Под ред. И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вуз. учебник, 2015. - 325 с.
14. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхудинов. — М.: ЗАО «Бизнес — школа, Интел -Синтез», 2015. — 640 с.
15. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта // Финансы и кредит. - 2015. - N 10. - С. 6-10