

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ЭУБП  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

Управление конкурентными преимуществами организации на отраслевом  
рынке (на примере ООО «Европласт»)

Руководитель	_____	Н.В. Разнова
Выпускник	_____	А.Г. Галстян
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. Зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

«25» ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Галстян Асмик Гегамовне.

Группа ЗУБ13-05.

**Направление (специальность):** 38.03.02.01 «Менеджмент организации».

**Тема выпускной квалификационной работы:** Управление конкурентными преимуществами организации на отраслевом рынке (на примере ООО «Европласт»).

**Утверждена приказом по университету – №5218/с от 11 апреля 2018 г.**

**Руководитель ВКР:** Н.В. Разнова, к. э. н, доцент кафедры «Экономика и управления бизнес процессами».

**Исходные данные для ВКР:** материалы литературных изданий и глобальной сети Интернет; результаты социологического обследования внутренней среды организации; официальные отчеты Федеральной службы государственной статистики и Управления Федеральной службы государственной статистики и Управления Федеральной службы государственной статистики; внутренняя статистическая отчетность ООО «Европласт» за 2015-2017 гг. и др.

**Перечень разделов ВКР:**

1. Анализ рынка пластиковых окон в России и Красноярском крае.
2. Анализ деятельности и оценка конкурентной позиции ООО «Европласт» на отраслевом рынке г. Красноярска.
3. Разработка мероприятий по обеспечению конкурентных преимуществ ООО «Европласт».

**Перечень презентационного материала:**

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Проблемы и тенденции развития рынка пластиковых окон в России;
- Показатели деятельности организации ООО «Европласт»;
- Анализ проблем и оценка конкурентных преимуществ ООО «Европласт»;
- Мероприятия по повышению конкурентных преимуществ;
- Затраты на реализацию мероприятий;
- Оценка эффективности реализуемых мероприятий.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

Н.В. Разнова

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

А.Г. Галстян

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Управление конкурентными преимуществами организации на отраслевом рынке (на примере ООО «Европласт»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений общим объемом 115 страниц. Содержит 32 рисунка, 37 таблиц, 3 приложения, 60 использованных источников.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ, УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ.**

Целью бакалаврской работы является провести анализ деятельности и оценить конкурентную позицию исследуемой организации.

Задачи:

- изучить проблемы и тенденции развития рынка пластиковых окон в России и в Красноярском крае;
- выполнить анализ подходов и методов к оценке конкурентной позиции организации в рыночной среде, факторов ее определяющих;
- проанализировать деятельность и оценить конкурентную позицию ООО «Европласт» в отраслевом сегменте;
- предложить комплекс мероприятий в отношении роста конкурентного преимущества организации;
- оценить затраты и эффективность влияния мероприятий на рост конкурентной позиции организации на отраслевом рынке.

В ходе работы был выполнен анализ проблем и тенденций развития рынка пластиковых окон в России, исследованы теоретические аспекты к формированию и управлению конкурентными преимуществами, дана оценка хозяйственной деятельности ООО «Европласт» и проведена оценка конкурентных преимуществ предприятия. В итоге было установлено, что существуют проблемы, влияющие на конкурентоспособность предприятия: не уникальное предложение на рынке, неэффективная система работы с поставщиками, слабо развитая система продаж, слабая материальная заинтересованность сотрудников.

В качестве мероприятия по удержанию лидирующих позиций ООО «Европласт» был предложен план мероприятий. В результате реализации плана мероприятий ожидается рост чистой прибыли на 482 тыс. руб. по сравнению с последним завершённым годом, а срок окупаемости проекта составит 1,5 месяца.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Анализ рынка пластиковых окон в России и Красноярском крае.....	6
1.1 Исследование проблем и тенденций развития рынка пластиковых окон в России.....	6
1.2 Конкурентные преимущества организаций, факторы и условия их определяющие.....	16
1.3 Подходы и методы к оценке конкурентных преимуществ организаций на отраслевом рынке.....	31
2 Анализ деятельности и оценка конкурентной позиции ООО «Европласт» на отраслевом рынке г. Красноярска.....	44
2.1 Характеристика и анализ деятельности организации на отраслевом рынке.....	44
2.2 Разработка методики исследования и оценки конкурентных преимуществ организации на отраслевом рынке.....	56
2.3 Анализ проблем и оценка конкурентных преимуществ организации.....	63
3 Разработка мероприятий по обеспечению конкурентных преимуществ ООО «Европласт».....	77
3.1 Разработка комплекса мероприятий и рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ организации.....	77
3.2 Оценка затрат и эффективности влияния мероприятий на рост конкурентной позиции организации.....	93
Заключение.....	100
Список использованных источников.....	102
Приложения.....	108

## ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность является одним из основных, решающих факторов достижения коммерческого успеха современного предприятия в рыночной экономике. Это понятие сложное, в общем смысле его трактовка означает соответствие товаров и услуг, которые предлагает компания, потребностям рынка и конкретным требованиям потребителей не только по экономическим, техническим, качественным и эстетическим характеристикам, но и охватывает коммерческие и иным условия реализации товара или услуги.

Конкурентоспособность товара представляет собой комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его успех на рынке.

Одной из основных составляющих конкурентоспособности в современных условиях является качество продукции либо услуги. Качество продукции представляет собой определенную совокупность свойств товара, способную в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.

Конкуренция на российском рынке пластиковых окон продолжает усиливаться. Рост конкуренции среди фирм-производителей объясняется тем, что все большее количество людей на сегодняшний день отдают предпочтение именно пластику – он красиво и дорого смотрится, и соответствует европейским стандартам. Чтобы сохранить свою стабильную рентабельность фирме приходится искать новые пути развития. Поэтому одним из основных направлений должна стать разработка мероприятий по обеспечению конкурентных преимуществ с целью повышения финансовой устойчивости компании и увеличении прибыли и лояльности клиентов.

Кроме того, немаловажным является соотношение цены и качества пластиковых окон, которое имеет важнейшее значение для потребителя. Оптимальное соотношение этих характеристик позволит максимально повысить потребительский спрос на предлагаемую продукцию, а,

соответственно, повысить конкурентоспособность предприятия в целом.

В современных условиях эффективность деятельности любого предприятия, в том числе и производственной деятельности, зависит от оперативности рациональности решения проблем, связанных с конкурентоспособностью выпускаемой предприятием продукции. Только при условии решения этих проблем, предприятие может эффективно функционировать и развиваться в рыночной среде, следовательно, вопросы и проблемы конкурентоспособности современного предприятия являются важными и насущными, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Цель бакалаврской работы – провести анализ деятельности и оценить конкурентную позицию исследуемой организации.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить проблемы и тенденции развития рынка пластиковых окон в России и в Красноярском крае;
- выполнить анализ подходов и методов к оценке конкурентной позиции организации в рыночной среде, факторов ее определяющих;
- проанализировать деятельность и оценить конкурентную позицию ООО «Европласт» в отраслевом сегменте;
- предложить комплекс мероприятий в отношении роста конкурентного преимущества организации;
- оценить затраты и эффективность влияния мероприятий на рост конкурентной позиции организации на отраслевом рынке.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Европласт».

Предмет исследования – конкурентные преимущества организации.

# **1 Анализ рынка пластиковых окон в России и Красноярском крае**

## **1.1 Исследование проблем и тенденций развития рынка пластиковых окон в России**

Рынок пластиковых окон в России и Красноярском крае активно наращивает свои обороты и развивается вместе с рынком жилищного строительства. Изучение современного состояния рынка пластиковых окон в России в общем и Красноярском крае в частности позволит выявить основные тенденции рынка и определить его проблемы и перспективы.

Увеличению спроса на оконные конструкции способствуют следующие факторы: развитие первичного рынка недвижимости, увеличение темпов роста строительства, высокая потребность вторичного рынка в современных оконных конструкциях, большой объем старых, требующих замены окон, рост экономики, повышение инвестиционной привлекательности РФ, повышение покупательской способности населения, увеличение доходов и упрощение процедуры и условий выдачи кредитов, развитие системы ипотечного кредитования, климатические условия и ужесточение требований к энергосбережению [28].

Общая экономическая ситуация в России повлияла на рынок пластиковых окон в Красноярском крае, что определяется высоким потенциальным спросом на жилье. Рынок пластиковых окон в Красноярском крае находится на стадии роста, с каждым годом объем потребления растет в среднем на 25%. Столь активный спрос объясняется тем, что ПВХ окна – это наиболее дешевый вид остекления, отвечающий всем современным требованиям и нормам. На это оказало влияние рост спроса на новостройки (первичное жилье). В 2017 году спрос на новостройки был в 2,6 раза выше, чем в прошлом году. В основном, люди брали жилье в ипотеку [27].

Отметим, что несколько лет назад рынок недвижимости достиг экономического кризиса. Еще в прошлом году показатели были плохие: денег у



людей не было, все стояло мертвым грузом. В 2017-м ситуация немного изменилась в лучшую сторону, так говорят эксперты [27]. На развитие рынка недвижимости значительно повлияла низкая ставка по ипотеке. Только в третьем квартале доля ипотечных сделок на вторичном рынке достигла 42%. А это рекорд как минимум с 2009 года.

Уже сейчас средняя ставка составляет 10% годовых. Таких показателей не было на всем постсоветском пространстве. При этом эксперты отмечают, что при сохранении текущих макроэкономических показателей ставка выдачи ипотеки может достичь и 7% в 2018-2019 годах [27].

Все это говорит о важности проведения исследования тенденций рынка пластиковых окон и конструкций в России. В разделе рассмотрено становление и развитие рынка ПВХ конструкций. Представлена динамика роста продаж, а также какие факторы на это влияют. Выявляются доли лидеров оконных ПВХ профилей на Российском рынке.

Впервые для изготовления оконных рам начал применять поливинилхлорид (ПВХ) немецкий конструктор Хайнц Паше в 1952 году. Причем вначале ПВХ использовался в качестве облицовки металлического каркаса рам. На сегодняшний день ПВХ является основным сырьем для производства оконных рам [29].

Проанализируем состояние и тенденции отечественной индустрии производства светопрозрачных конструкций на момент распада Советского Союза [24]:

- производилось много деревянных окон старого образца, не отвечающих современным требованиям;
- качество выпускаемых окон не выдерживало никакой критики – даже в нормативных документах было указано, что вентиляция помещений производится через неплотности в окнах;
- алюминиевые фасадные конструкции (без термических мостиков) широко применялись в общественных и (отчасти) промышленных зданиях;
- в конце 1980-х годов XX века в стране появились первые современные

светопрозрачные конструкции (в большинстве своем с использованием ПВХ-профиля), которые были чрезвычайно (неоправданно) дорогими;

- к концу 1980-х годов XX века строительная отрасль, а, следовательно, и производство светопрозрачных конструкций, практически рухнула по сравнению с тем, что она собой представляла в эпоху расцвета (конец 1970-х – начало 1980-х годов XX века).

В России первые цеха по производству окон и стеклопакетов появились в начале 90-х годов, а оконный профиль и фурнитура тогда доставлялись только из-за границы.

Пластиковые окна стоили очень дорого, но спрос все равно превышал предложения, заказчикам приходилось ждать длительное время, несмотря на то, что цеха функционировали практически постоянно в рабочем режиме. Стали открываться новые сборочные цеха, цеха по производству стеклопакетов, а позднее и заводы по производству оконного профиля.

Рынок ПВХ-конструкций стал расти, появилась конкуренция, цены начали снижаться, в результате чего данная продукция стала доступна большинству россиян [29].

За 27 лет, начиная с 1991 года, в России практически с нуля создана современная отрасль по проектированию, изготовлению и монтажу светопрозрачных конструкций, которая по объему производства сегодня уверенно занимает третье место в мире (после Китая и США) [24].

Российские оконные фирмы способны производить конструкции практически любой сложности – имеющееся в стране оборудование это позволяет. К сожалению, загрузка современных оконных производств в стране не превышает в среднем 50%, что негативно влияет на менталитет руководителей компаний – очень хочется загрузить производство полностью. И здесь зачастую нет места дорогим энергосберегающим конструкциям.

В связи с вышесказанным, следует отметить, что до сих пор мы не смогли переломить ситуацию, которая и на сегодня формулируется у потребителя так: «Самая главная техническая характеристика оконной (да и любой другой тоже)

конструкции – цена прописью».

Российский оконный рынок за 20 лет развития имел как пики (2004-2007 годы), так и спады (1999, 2010-2011 годы).

Одной из главных проблем на рынке является отсутствие достоверной государственной статистической информации по оконному рынку. В России пока не отработана система сбора, обработки и передачи информации об объективном состоянии в оконной отрасли. В связи с этим попробуем изучить некоторые маркетинговые исследования и опросы приводимые в этой области.

В октябре 2014 года было проведено маркетинговое исследование российского рынка оконных конструкций. В отчете анализируется рынок оконных конструкций из поливинилхлорида, металлопластика, алюминия, дерева и дерево-алюминия [20].

Объем производства оконных конструкций из полимеров в РФ в 2014 г. составил 26,2 млн. кв.м., что на 13,5% больше, чем в 2013 г. В январе-августе 2014 г. было произведено 17 млн. кв. м. полимерных окон, их коробки и подоконников. Объем производства оконных блоков в сборе в РФ в 2014 г. составил 969 тыс. кв. м., что на 10% меньше, чем в 2013 г. В январе-августе 2013 г. было произведено 702 тыс. кв. м. оконных блоков в сборе. Объем производства стеклопакетов в РФ в 2014 г. составил 17,8 млн. кв. м., что на 19,3% больше, чем в 2013 г. В январе-августе 2014 г. было произведено 9,7 млн. кв. м. стеклопакетов [20].

В 2014 году замедляются темпы роста, конкуренция увеличивается, маржинальность бизнеса уменьшается. Но необходимо отметить, что объем производства оконных конструкций из полимеров в РФ за 2013-2014 гг., незначительно, но вырос на 3,6%. При этом отметим, что в 2016 году, согласно оценкам экспертов, оконный рынок падал четвертый год подряд [26].

Рынок пластиковых окон в 2014 году приблизился к стадии насыщения, когда остеклено новыми энергосберегающими окнами около 46% всех существующих зданий, на этой стадии развития рынка (Рисунок 1.1).

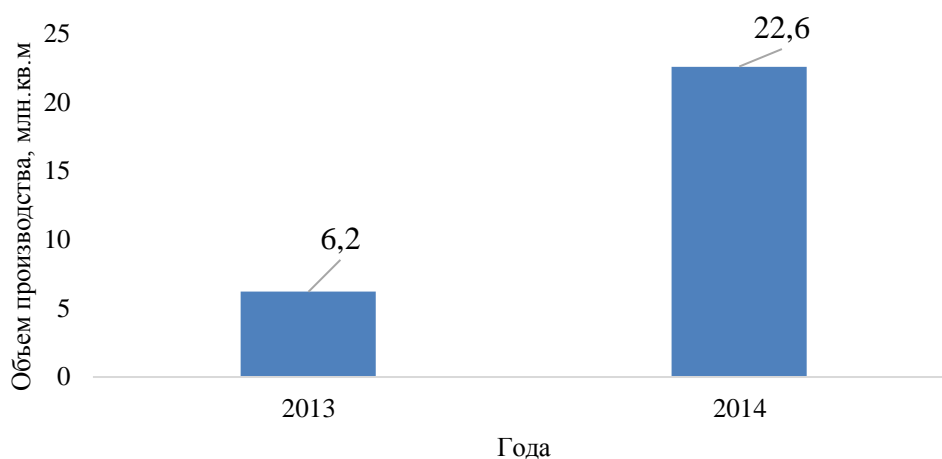


Рисунок 1.1 – Объем производства оконных конструкций из полимеров в РФ за 2013-2014 гг., млн.кв.м. [20]

За этот период объем рынка окон в натуральном выражении сократился значительно – с 47,4 млн. м. кв. в 2014 году до 32 млн. м кв. в 2016 году (Рисунок 1.2).

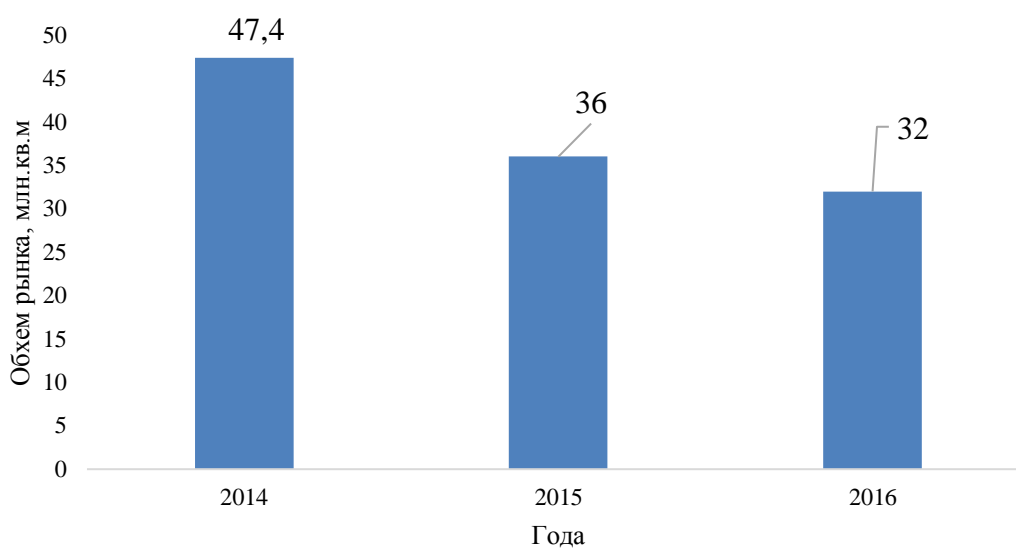


Рисунок 1.2 – Объем рынка окон в натуральном выражении в РФ за 2012-2016 гг., млн. кв.м. [26]

Падение как мы видим серьезное выделим причины: главная причина падения связана со снижением доходов населения и, как следствие, покупательской способности. В условиях экономического спада и высокой

инфляции, российские семьи вынуждены были пересмотреть свои расходы. Новая экономическая реальность заставила людей экономить на всем, особенно на товарах длительного пользования, к категории которых относятся пластиковые окна [26].

За первое полугодие 2017 года потери рынка пластиковых окон составили 12% [25]. Однако объем потребления пластиковых окон за 9 месяцев (с января по сентябрь включительно) 2017 год сократился на 2% в натуральном выражении по сравнению с аналогичным периодом 2016 года.

Снижение минимизировано на фоне стабильных и относительно положительных показателей российской экономики:

- ВВП за 7 месяцев (январь-июль) увеличился на 1,5%;
- промышленное производство с января по август выросло на 1,9%;
- инфляция удерживалась на уровне 4%;
- ключевая ставка снижена до 8,5%;
- объем розничного кредитования за 8 месяцев 2017 г. вырос на 7% – до 11,5 трлн. рублей [24].

Во второй половине 2017 года оконный рынок России показал относительно положительную динамику развития, что стало своеобразным «глотком свежего воздуха» для его участников. Спад объемов оконного рынка, который наблюдался уже более 4-х лет, замедлил свой темп. Сезонное оживление в отрасли в III квартале 2017 года позволило операторам оконного рынка работать в активном режиме и сосредоточить свои усилия на выбранной стратегии развития [24].

Согласно результатам опроса 100 руководителей компаний, производящих и реализующих оконную продукцию в РФ, в отчетном периоде (III квартал 2017 год) деятельность компаний-производителей СПК в основном была сосредоточена на укреплении своих позиций на рынке, в большей части это касалось развития продукта и расширения дилерской сети.

Совсем немногие из опрошенных компаний в этот период уделяли внимание оптимизации издержек. Несмотря на одинаковые внешние условия и

положительные изменения в отрасли, компании-производители СПК по-разному оценили объемы рынка в отчетном периоде [22].

Так, большая часть опрошенных (55%) в III квартале 2017 года отметили позитивную динамику развития отрасли, оценив увеличение объемов рынка в отчетном периоде – в среднем на 10%. Другая часть респондентов обозначили, что рынок все же «просел» в этом периоде в сравнении с показателями прошлого года. И совсем немногие отметили, что объемы рынка остались на уровне 2016 года в аналогичном периоде.

В III квартале 2017 года почти половина 55% опрошенных оконных компаний не изменяли состав своего продукта. Другая часть 45% респондентов указали, что внесли некоторые изменения. В большей части это касалось частичной замены комплектующих. Закономерно, что в активный сезон почти половина опрошенных компаний решили не менять товарный ряд своей продукции, а сосредоточить свои усилия непосредственно на реализации продукции [22].

В структуре продаж в отчетном периоде у большинства компаний, преобладали изделия эконом-сегмента, что вполне объяснимо в условиях экономической ситуации в стране и ориентированностью большей части потребителей исключительно на экономию. Вместе с тем, почти у трети компаний в продажах преобладала продукция среднего ценового сегмента. Это говорит о том, что на рынке, несмотря на основную тенденцию, присутствует потребность в более качественном и функциональном продукте и определенная доля потребителей готова платить за такой продукт более высокую цену.

На рынке СПК среди компаний сохраняется стабильность в выборе поставщиков. Подавляющее большинство опрошенных компаний (64%) в отчетном периоде не изменяли партнеров по поставкам. Если происходили изменения, то основная их задача состояла в поиске более выгодных вариантов по цене [22].

В работе с торговыми представителями в III квартале 2017 года главным мотивационным инструментом стала ценовая политика, также были достаточно

эффективны акции: как самостоятельные, так и совместные с поставщиками. Второстепенное значение было уделено мотивационным программам и обучению партнеров. В вопросе реализации продукции респонденты отметили преобладание частных заказов над тендерными, что вполне объяснимо. Объемы строительной отрасли в России пока невелики, а остекление новостроек по программе реновации по всей стране еще впереди.

К концу 2017 года по прогнозам опрошенных компаний продукция эконом-класса будет также лидировать в продажах.

Безусловно, спрос диктует предложение, поэтому основным трендом среди потребителя будет оставаться цена на продукцию и под этот тренд производители уже адаптировались.

Основным риском для отрасли является падение платежеспособности населения (это отметили 63% опрошенных компаний), а также нестабильный курс валют (22% респондентов). В вопросе о дальнейшем стратегическом развитии компании основной упор делают на оптимизации себестоимости продукции без потери качества (Рисунок 1.3).

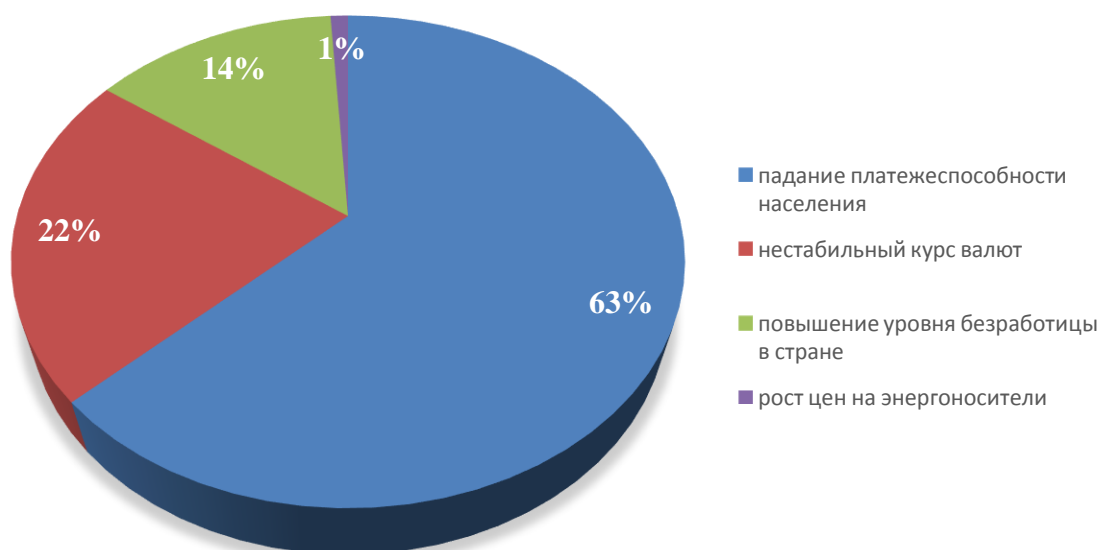


Рисунок 1.3 – Наибольшие риски для развития рынка пластиковых окон в 2017 г., % [26]

Относительно ожиданий к концу 2017 года – больше половины опрошенных компаний считает, что рынок СПК России все же будет иметь положительную динамику развития, и будет наблюдаться незначительный рост. По мнению многих экспертов отрасли, дно кризиса на рынке СПК уже преодолено, впереди можно ожидать рост, правда, темпы этого роста – не быстрые. Положительной динамике роста отрасли свидетельствуют также данные Росстата по реально располагаемым денежным доходам населения. Восстановление спроса напрямую зависит от восстановления реально располагаемых денежных доходов населения (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Динамика реально располагаемых денежных доходов населения России на февраль месяц, 2016-2018 гг., % [23]

Регион	2016	2017	2018
РФ	95,8	96,9	104,9
Красноярский край	103,7	91,8	106

По мнению экспертов, [28, 30] у производителей окон есть минимум 20 лет для удовлетворения растущего спроса на свою продукцию, лишь к 2025 году рынок придет к стадии насыщения, так как:

1. Предпосылки для роста рынка пластиковых окон в 2018 г. нарастают.
2. Неудовлетворенный спрос на новые энергосберегающие окна сохраняется более, чем у 70% населения.
3. Расходы на социальную сферу увеличены в 2018 г. (выборы).
4. Сектор кредитования будет продолжать развиваться.
5. Ситуации в строительном сегменте будет оказывать большое влияние, сектор начнет постепенно оживать.

Отметим также и основные проблемы. Российский рынок пластиковых окон имеет те же самые проблемы, что и во всем мире. Но имеются свои специфические особенности, среди них:

1. Отсутствие четкой системы в области нормативно-технического



регулирования и целостной нормативно-правовой базы. Огромная помеха развитию отрасли – отсутствие нормативной базы в условиях действия Закона «О техническом регулировании», а также противоречия в действующих СНиПах.

В Европе существуют стандарты, которые предписывают строителям при возведении домов устанавливать только энергосберегающие окна, через которые потом не будет «отапливаться улица». В России около 15%-20% жилищного фонда остеклено новыми энергосберегающими окнами. В остальных квартирах до сих пор стоят деревянные окна старого образца, через которые около 30% тепла квартиры уходит на улицу. В условиях российского холодного климата фактор установки новых окон, которые позволят расходовать меньше энергии на отопление, чрезвычайно важен. Для бизнеса, связанного с пластиковыми окнами эта ситуация будет новым мощным стимулом для роста потребления «энергосберегающих окон».

2. Отсутствие достоверной государственной статистической информации по оконному рынку. В России пока не отработана система сбора, обработки и передачи информации об объективном состоянии в оконной отрасли. Это не позволяет участникам рынка осуществлять последовательные, плановые мероприятия, а сведения, предоставляемые некоторыми аналитиками и маркетинговыми компаниями, не всегда достоверны, что приводит в конечном итоге к значительным ошибкам в принятии решений и финансовым затратам. Что касается таможенной статистики, то, даже при вычислении всевозможных коэффициентов, она также не отобразит реальной ситуации российского рынка.

3. Выраженная сезонность продаж. Как правило, с наступлением осенне-зимнего периода цена на окна снижается на 5-10%. Объясняется это нежеланием покупателей менять оконные блоки в холодное время. Исключением является установка окон в новых домах. Спрос на окна вновь начинает расти с середины весны и продолжается до середины осени.

4. На ценовую конъюнктуру отечественного оконного рынка оказывают существенное влияние события, происходящие в смежных отраслях. На рост

цен оконных конструкций влияет рост стоимости комплектующих. Это приводит к более продолжительному росту цен и к изменению ситуации на рынке окон. Повышение стоимости также происходит в связи с соглашениями между отдельными поставщиками комплектующих, которые похожи на картельный сговор (одним из ярких примеров стало увеличение основными поставщиками стоимости фурнитуры на 34% два года назад).

5. Отсутствует целостный и системный подход к ценообразованию на изготовление и монтаж типовых оконных и дверных балконных блоков. В настоящее время стоимость конструкций не всегда отражает реальную себестоимость изделий, что ведет к поставкам на рынок некачественной продукции. Еще одна огромная проблема – снижение относительной стоимости окон при росте стоимости жилья.

5. Отсутствие учебных программ для специалистов и подготовки кадров по монтажу и ремонту пластиковых окон.

В итоге на основании выше представленного материала заключаем следующее: Российские производители пластиковых окон в 2018 году ждут увеличения спроса на свою продукцию на 6%. Необходимо отметить, что для того чтобы рынок пластиковых окон развивался необходимо продолжать улучшать лучшие качества окон, и, конечно же, работать над улучшением недостатков. В этой связи важно работать в направлении усиления конкурентных преимуществ компаний в этом сегменте.

## **1.2 Конкурентные преимущества организаций, факторы и условия их определяющие**

Значимость конкурентоспособности, достижение которой позволяет предприятию «выжить» в конкурентной борьбе, стремительно возросла за последние десятилетия. С конкурентоспособностью организации связан ряд понятий и методов ее изучения. Огромное значение имеет исследование понятия конкуренции. Конкуренция является главной движущей силой рынка, а

сама продукция предприятий – орудием конкурентной борьбы. Также конкуренция является объективным экономическим законом развитого товарного производства, действие которого для товаропроизводителей является внешней принудительной силой для повышения производительности труда на своих предприятиях, увеличение масштабов производства, ускорение научно-технического прогресса, внедрение новых форм организации производства, форм и систем заработной платы.

Основной деятельностью по развитию способности предприятия выжить в конкурентной борьбе и удачно совершенствоваться на рынке выступают конкурентные преимущества. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях рыночных отношений проблема формирования конкурентных преимуществ становится наиболее важной. Цель исследования заключается в определении роли конкурентных преимуществ в формировании конкурентной стратегии предприятия [1].

Методика развития конкурентных преимуществ является совокупностью операций, выполнение которых возможно с использованием маркетинговых технологий и способов их осуществления, предназначенных для выгодного обозначения предприятия в конкурентной среде. Особенности данной методики являются систематический характер выполнения, высокая ответственность при их разработке и выполнении, инерционность проявления результатов, интерактивность и т.д.

Чтобы прийти к поставленной цели исследования, необходимо в первую очередь провести анализ определений конкурентоспособности и конкурентных преимуществ (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Авторское содержание понятий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества»

Автор	Понятие
<b>Конкурентоспособность</b>	
М. Портер	свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присущими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [2]

Автор	Понятие
Р.А. Фатхутдинов	в своих работах рассматривает конкурентоспособность через «преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами» [3]
Г.Л. Азоев	способность более полно отвечать запросам покупателей, в сравнении с аналогами, представленными на рынке [4]
П.С. Завьялов	возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка [5]
Конкурентные преимущества	
М. Портеру	конкурентное преимущество выражается в более низких издержках, чем у конкурентов, а также в дифференциации товара [5]
В.В. Салий	в своих работах выражает конкурентное преимущество через «набор возможностей, с помощью которых фирма обходит своих соперников на рынке» [7]
Р.А. Фатхутдинов	подчеркивает эксклюзивную ценность и системность конкурентных преимуществ: «это обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство над конкурентами» [5]
Е.И. Мазилкина	это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности [8]
Н.Г. Агеева	это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей, выделяя при этом в качестве основы конкурентных преимуществ активы предприятия либо особую компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса [1]
А.Н. Озина	это превосходство одного или группы конкурентов над другими в отношении тех признаков, свойств, качеств предлагаемых товаров и услуг, условий их приобретения и потребления, в которых наиболее заинтересован покупатель, пользующийся у него приоритетом

Таким образом, анализ различных подходов к понятию «конкурентоспособность» показал, что «конкурентоспособность» – категория относительная, проистекающая из теории «сравнительных преимуществ». При этом автором выделены критерии, заложенные в определениях данного понятия, которые сводятся к свойствам субъекта:

1. Удовлетворять потребительский спрос.
2. Соответствовать или превосходить конкурентов на рынке.
3. Получать прибыль.
4. Иметь относительный уровень организованности и управления комплексом составляющих субъекта.

Однако в данных определениях зачастую упущен ряд особенностей

конкурентоспособности:

1. Конкурентоспособность определяется в первую очередь потребителем, а, следовательно, должна быть для него очевидной.

2. При наличии нескольких схожих продавцов, обладающих аналогичными товарами/услугами, удовлетворяющими в равной степени потребности покупателя, на рынке наступает состояние равновесия.

Это обозначает, что все участники рынка в равной степени обладают конкурентоспособностью. А, следовательно, конкурентоспособность – это свойство субъекта соответствовать уровню конкурентов, возможность быть лучше конкурентов обеспечивается наличием преимуществ.

В толковом словаре Ожегова понятие «преимущество» имеет два значения: «выгода, превосходство (в сравнении с чем-либо); «исключительное право на что-либо, привилегия» [6, с. 583].

Данная мысль позволяет представить преимущество в контексте конкуренции в виде превосходства относительно конкурентов, обладания спросом, то есть привилегией в глазах потребителя.

В настоящее время область знаний, посвященная конкурентным преимуществам, находится в стадии формирования. Поэтому определения понятия «конкурентные преимущества» не могут быть систематизированы, что подтверждают данные таблицы 1.2.

Таким образом, конкурентное преимущество может быть определено следующим образом: при наличии двух или более конкурирующих фирм на одном рынке конкурентное преимущество над своим соперником создает та фирма, которая стабильно получает более высокую долю прибыли (или обладает потенциалом к ее получению). Конкурентное преимущество, таким образом, заключается в способности фирмы опережать соперников в решении главной задачи организационной деятельности – получении прибыли. Заметьте, что конкурентное преимущество может не проявляться в повышенной прибыльности: фирма может инвестировать полученную текущую прибыль в увеличение доли рынка или в новую технологию; фирма также может

пожертвовать прибылью ради других целей, например, интересов удовлетворения потребителей, благотворительных целей, использовать ее для оплаты льгот сотрудникам или дополнительных бонусов руководителям.

В связи с изложенным выше видно, что конкурентные преимущества и конкурентоспособность – связанные понятия. Данная связь выражается в том, что смысл конкурентоспособности чаще всего трактуется, как способность опережать соперников в достижении поставленных экономических целей. Однако тождественности между понятиями не существует, т.к. между понятиями есть причинно-следственные различия. Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без последних конкурентоспособность невозможна. Однако наличие отдельных конкурентных преимуществ не означает автоматическое предпочтение. Только в комплексе они могут оказать решающее влияние при выборе лучшего. Кроме того, на конкурентоспособность влияют стратегические и тактические изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия (изменение спроса, демографические сдвиги, природные явления и т.п.). Из сопоставления данных понятий становится ясным активный интерес к исследованию природы конкурентных преимуществ. Он обусловлен желанием понять механизм конкурентоспособности, раскрыть его внутренние связи, что поможет выявить тот механизм, который формирует конкурентоспособность и как следствие поможет управлять им в целях достижения результатов.

Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется конкурентными преимуществами: с одной стороны, – качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой – ценами, устанавливаемыми продавцами товаров.

Понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» имеют различные интерпретации в зависимости от объекта применения. При системном изучении данных понятий выделяют иерархическую структуру,

последовательно включающую оценку товара, предприятия, отрасли, экономики с точки зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами (Рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Пирамида конкурентных преимуществ и конкурентоспособности

[10]

Управление конкурентными преимуществами должно основываться на фундаментальных законах развития организации и современных теориях конкурентных преимуществ. Развитие любой организации происходит скачкообразно (ступенчато): периоды эволюционного, постепенного развития время от времени прерываются резкими переходами в качественно новое состояние – революционными изменениями. Скачкообразное развитие характерно и для рынков, на которых функционирует организация, и для других объектов внешней среды. В периоды эволюционного развития рынка и организации конкурентных преимуществ могут сохранять свою значение более длительное время, тенденции изменения рыночных ключевых факторов успеха носит явный характер и поддаются прогнозированию. В условиях революционных изменений существенно меняется структура рынка, появляются новые тренды, которые могут значительно отличаться от существовавших ранее. Состав и значимость рыночных ключевых факторов успеха претерпевают существенные изменения, и, как следствие, теряют свою актуальность существующие конкурентные преимущества организации,

необходим поиск и создание новых конкурентных преимуществ, которые бы обеспечили организации сильные конкурентные позиции в изменившихся условиях. Ключом к успеху в период революционного развития является раннее распознавание новых тенденций и быстрое и эффективное перестройка организации [10].

Известно также, что развитие многих объектов и процессов описывается кривой жизненного цикла. Применительно к конкурентному преимуществу жизненный цикл включает три стадии:

- создание конкурентного преимущества, которое предполагает затраты различных видов ресурсов, в том числе временного ресурса;

- сохранение и использование конкурентного преимущества; конкурентное преимущество на этой стадии позволяет организации усилить свою конкурентную позицию на рынке и улучшить финансовые результаты ее деятельности;

- разрушение конкурентного преимущества, которое происходит в следствие копирования его конкурентом или по причине потери его актуальности и значимости в изменившихся рыночных условиях [10].

Конкурентные преимущества предприятия могут быть обнаружены или оценены только в рамках группы экономических субъектов, относящихся к одной отрасли, либо экономических субъектов, выпускающих товары – субституты [6].

Формируя систему по разработке конкурентных преимуществ следует обратиться к квалификации этой категории.

Научными источниками предлагается широкая классификация конкурентных преимуществ, анализ которой позволил выделить основные виды конкурентных преимуществ по следующим признакам:

- по отношению к системе;
- по сферам возникновения преимущества;
- по содержанию фактора преимущества;
- по времени реализации преимущества;



- по месту реализации преимущества;
- по виду получаемого конечного результата.

Подробнее характеристика данных признаков представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основания классификация и виды конкурентных преимуществ организаций

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
Отношение к системе	Внешние (по отношению к системе)	Благоприятный климат страны. Стабильная политическая система страны. Современная информационная сеть страны
	Внутренние (в системе)	Модульная автоматизированная технология. Квалифицированные кадры организации
Сфера возникновения преимуществ	Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами. Экономически выгодное географическое положение страны
	Политические	Оглаженная законодательная система в стране. Низкий уровень общей преступности в стране
	Технологические	Высокий уровень автоматизации производства и управления. Низкий уровень износа основных производственных фондов
	Культурные	Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба
	Экономические	Устойчивая налоговая система. Качественная кредитно-финансовая система страны. Высокая квалификация кадров
Содержание фактора преимущества	Качество товара (услуги)	Известная в мире торговая марка. Высокая надежность объекта. Красивый и современный дизайн. Комфортность
	Цена товара	Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба. Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара
	Затраты у потребителя товара	Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара. Высокая ремонтпригодность товара
	Качество сервиса товара	Обоснованные гарантии в сопроводительной документации. Качественная инфраструктура рынка
Время реализации преимущества	Стратегические факторы преимущества	Новые модульные технологии. Экономическая политика, ориентированная на экспорт
	Тактические факторы преимущества	Эффективная система мотивации труда. Соблюдение графика ремонта оборудования
Место реализации преимущества	Рабочее место	Научная организация труда
	Организация	Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности. Высокая конкуренция на "входе" организации

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
	Регион	Качественная производственная инфраструктура региона
	Отрасль	Высокая конкуренция в отрасли. Вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли
	Страна	Действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны
	Мировое сообщество	Интеграция и кооперирование. Взаимопомощь стран
Вид получаемого конечного результата	Научно-технический	Освоение новых информационных технологий
	Экологический	Уменьшение отходов производства. Повышение эргономичности производства
	Социальный	Прирост добавленной стоимости (прибыли) на одного работника по сравнению с конкурентами. Повышение безопасности труда
	Экономический	Прирост объема продаж. Прирост удельной прибыли. Сокращение срока окупаемости инвестиций. Повышение производительности труда. Ускорение оборачиваемости оборотных средств (капитала)

Как уже было отмечено, классификация конкурентных преимуществ на конкретном предприятии определяется спецификой его функционирования и может быть индивидуальной. Выявление перечня конкурентных преимуществ позволяет определить эффект от их реализации. Подробное составление данных позволяет обработать условия, в которых реализуется товар, а также дает возможность составить конкурентную стратегию развития и деятельности предприятия.

Любое предприятие имеет свои особенности и специфику, поэтому выбор стратегии для обеспечения конкурентных преимуществ своей продукции для каждого из них носит индивидуальный характер и напрямую зависит от его целей и возможностей [12].

Формирование конкурентных преимуществ начинается с выявления [12]: покупателей (фактических и потенциальных); месторасположения покупателей; способов приобретения товаров; способов воздействия на клиентов; истинного продукта, приобретаемого потребителями; потребительских ценностей товаров;

вкусов и предпочтений.

Так как любая коммерческая продукция производится ради продажи, то идентификация ее фактических и потенциальных покупателей становится первым шагом на пути формирования конкурентных преимуществ. Этот шаг позволяет понять: кто фактически оценивает продукцию, стоя перед прилавком магазина, и решает платить или не платить за товар, а также выявить те причины, по которым потенциальные покупатели так и остаются потенциальными, не становясь фактическими.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что формирование конкурентных преимуществ развивается в направлениях:

- улучшения соответствующих критериев конкурентоспособности;
- устранения причин, мешающих переходу потенциальных покупателей в категорию фактических.

Основой устойчивых конкурентных преимуществ является ясная модель выбора, корректировки, своевременного обновления и отсеивания компетенций для достижения поставленных целей.

Алгоритм поиска конкурентных преимуществ предполагает несколько последовательных этапов, в процессе выполнения, которых можно выявить, оценить и сравнить характеристики конкурентных преимуществ одной компании с компаниями конкурентов (Рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Этапы формирования и поиска конкурентных преимуществ организаций

Алгоритм поиска конкурентных преимуществ необходимо рассматривать как часть постоянно действующего процесса исследования рынка, направленного на изучение приемов и методов ведения конкурентной борьбы с целью выявления причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.

В соответствии с отображенным алгоритмом на рисунке 1.5 первый шаг любого анализа (не только определения конкурентных преимуществ) – определение цели исследования. Важность определения цели объясняется тем, что анализ конкурентов можно проводить с помощью большого количества методов.

Когда цель анализа – определить конкурентные преимущества, следующим шагом будет определение параметров, по которым будет проводиться оценка.

Многие из рассмотренных авторов предлагают на следующем этапе сформировать список параметров, по которым будет проводиться сравнение, с помощью традиционных методов выявления сильных и слабых сторон предприятия [6].

После определения параметров сравнения выбираем методику, по которой будет проводиться оценка. Существует множество методик сравнения параметров предприятий, но наиболее часто используются количественные методики на основе балльных оценок.

Следующий этап – выбор способа реализации методики оценки. Для каждого предприятия этот способ определяется индивидуально. Это могут быть и наблюдения, и опросы, в том числе опросы потребителей, экспертные опросы. Так как оценить конкурентные преимущества и недостатки предприятия, связанного с производством, посредством обычных маркетинговых исследований достаточно сложно, реализовывать эти методики наиболее целесообразно с помощью методов экспертных оценок [5].

Исходя из этого, следующим этапом будет подбор группы квалифицированных специалистов.

Помимо этого, необходимо убедиться, что они владеют нужной для исследования информацией. Если исследование предполагает экспертную оценку, то после этапа сбора команды экспертов переходим к выбору метода экспертного опроса.

На следующем этапе происходит подготовка к экспертной оценке, например, подготовка сценария экспертного опроса, поиск помещения, подготовка бланков, таблиц, каких-либо статистических материалов и др.

Шестым этапом проводится экспертная оценка. Эксперты оценивают выбранные и сформулированные ранее показатели, выставляют оценки в специальные бланки. Далее собранная информация передается менеджерам.

Безусловно, представленный здесь алгоритм – не единственный возможный. Для каждого отдельного исследования можно как добавлять, так и убирать какие-либо этапы. Но, если перед вами стоит задача определить и оценить конкурентные преимущества и недостатки коммерческого предприятия, то, следуя этапам представленного процесса, можно это сделать в достаточной степени точно.

В экономической литературе достаточно широко освящены научные и практические подходы к характеристике факторов, определяющих конкурентные преимущества, и методике их анализа. Однако изучение и обобщение трудов отечественных экономистов разных временных периодов показало, что в настоящее время отсутствует единая всесторонняя классификация факторов, определяющих конкурентные преимущества и методика их диагностики, позволяющие осуществлять дифференцированную оценку с учетом отраслевой специфики деятельности предприятий.

По отношению к предприятию совокупность факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия можно подразделить на две большие группы: внешние и внутренние [28].

Внутренние факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятий, целесообразно структурировать в следующие группы [28] (Рисунок 1.6).

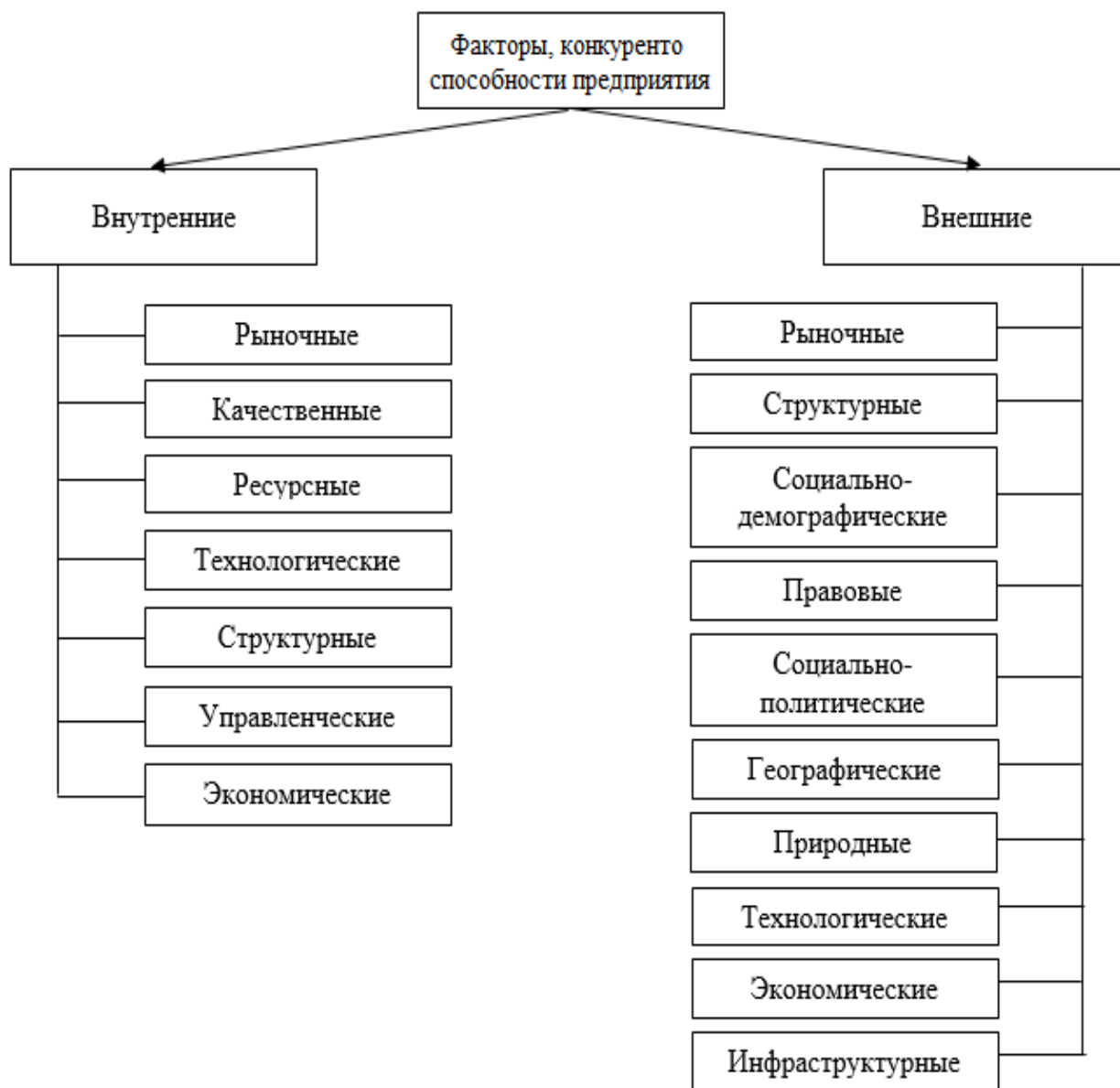


Рисунок 1.6 – Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятий

1. Рыночные факторы: доступ предприятия к различным рынкам (ресурсов, технологий, финансово-кредитному, труда, информационному и т.д.); доля рынка, занимаемого предприятием и ее развитие; эксклюзивность: реализуемых товаров, услуг, рекламы, каналов товародвижения, форм и методов продажи товаров, услуг, пред и после продажного обслуживания и т.д.; ценовая политика предприятия, соответствие цен качеству товаров, услуг; система изучения и прогнозирования спроса и емкости рынка; затраты времени потребителей на поиск и выбор товара, услуги.

2. Качественные факторы: качество и безопасность товаров, услуг; широта, полнота, устойчивость и степень обновляемости ассортимента; комплексность покупки; санитарно-гигиеническое состояние предприятий; наличие парковки, автостоянки; месторасположение предприятия; режим работы предприятия; оснащенность предприятия современным оборудованием, техникой.

3. Ресурсные факторы, т.е. наличие, состояние и эффективность использования следующих видов ресурсов: материальных; нематериальных; трудовых; финансовых; информационных.

4. Технологические факторы: новые технологии производства; современные технологии, формы доведения товаров, услуг до потребителей; современные информационные системы; оборудование, техника, отвечающие требованиям мировых стандартов.

5. Структурные факторы: стратегия и миссия деятельности предприятия; производственная структура предприятия и ее эффективность; организационная структура организации и ее эффективность; специализация предприятия.

6. Управленческие факторы: система управления предприятием; система управления качеством в предприятии; система управления сбытом, реализацией товаров, услуг; система управления трудовыми ресурсами.

7. Экономические факторы: капитал предприятия и эффективность его использования; чистая прибыль предприятия и направления ее использования; доходность и рентабельность деятельности предприятия; финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия.

Совокупность внешних факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия, можно структурировать в несколько групп: рыночные, структурные, социально-демографические, правовые, социально-политические, географические, природные, технологические, экономические, инфраструктурные (Таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Характеристика внешних факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятий [28]

Группа факторов	Факторы
Рыночные	Спрос Предложение Емкость и конъюнктура рынка Уровень цен
	Открытость рынков, барьеры входа и выхода с рынка Конкуренты и их характеристика
Структурные	Развитие материального и нематериального производства Структура экономики Структура импорта и экспорта Уровень конкурентоспособности страны, региона, отрасли
Социально демографические	Жизненный уровень населения региона Численность населения региона действия предприятия Состав и структура населения региона Социальные слои населения Миграция населения Расселение населения по территории региона
Правовые	Конкурентное законодательство Антимонопольное законодательство Трудовое законодательство Административное законодательство Обязательная сертификация и стандартизация Регламентация учета и отчетности предприятия
Социально политические	Стабильность политической обстановки Государственная поддержка развития бизнеса Государственная поддержка развития науки и инноваций Долгосрочные государственные концепции, стратегии развития регионов и отдельных отраслей
Географические, природные	Географическое положение страны, региона Климатические условия Наличие доступных и дешевых ресурсов Месторасположение предприятия
Технологические	Развитие современных производственных технологий Развитие НТП Развитие современных информационных систем
Экономические	Уровень денежных доходов и покупательной способности населения Уровень и соотношение цен и инфляции Уровень и ставки налогов, системы налогообложения Ставки кредитов и условия их предоставления Инвестиционная активность Валютные курсы Таможенные тарифы, ставки
Инфраструктурные	Состояние и развитие отдельных комплексов инфраструктуры Развитие сервисной инфраструктуры Система подготовки и переподготовки кадров

Исходя из выше изложенного следует, что факторы, определяющие



конкурентное преимущество организаций на внутреннем рынке отличны от факторов внешнего рынка. На внутреннем рынке его конъюнктура, состояние в целом зависят от взаимодействия трех переменных величин – спроса, предложения и цены. Внешний же рынок в соответствии с доминирующими ныне представлениями, определяет следующие важные факторы: стоимость рабочей силы, процентные ставки, курсы валют и высокий уровень развития экономики. Сегодня ко всему названному добавляются и такие: слияние, создание альянсов, стратегическое партнерство, совместная работа и наднациональная глобализация деятельности.

Таким образом, процесс формирования и управления конкурентными преимуществами – это одновременный поиск нового, эксплуатация и расширение сферы действия существующего конкурентного преимущества, а также устранение изживших себя компетенций. В рамках данного процесса осуществляется отбор наиболее эффективных решений. Стратегические действия, направленные на развитие компетенций, и обеспечивающиеся должным объемом необходимых ресурсов, тщательно прорабатываются, реализуются и анализируются на тактическом уровне и приводят к созданию устойчивых конкурентных преимуществ и к высокому уровню конкурентоспособности.

### **1.3 Подходы и методы к оценке конкурентных преимуществ организации на отраслевом рынке**

Как известно достижение и удержание конкурентных преимуществ – это не только заветное желание, но и основная стратегическая цель каждой компании, фирмы. Иногда все зависит от удачного стечения обстоятельств, но все же лучше положиться на методический аппарат, который позволит объективно оценивать открывающиеся возможности и корректировать узкие места.

Все множество теоретических взглядов на достижение обеспечения

конкурентных преимуществ можно разделить на два принципиальных подхода – рыночный подход, который исходит из того, что превосходство организации над конкурентами достигается путем ее лучшего рыночного позиционирования с учетом специфики отрасли, и ресурсный подход, который в качестве источника конкурентного преимущества рассматривает отличительные ресурсы и компетенции организации [13, 14]. Сравнительная характеристика этих подходов представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Сравнительная характеристика подходов к достижению конкурентных преимуществ предприятий [13, 14]

Характеристика	Рыночный подход	Ресурсный подход
Фокус внимание	Внешняя среда – структура отрасли и позиции организации на рынке	Внутренняя среда – ресурсы, способности, компетенции
Логика создания конкурентного преимущества	Структура отрасли → поведение организации → достигаемый результат	Ресурсы организации → поведение организации → достигаемый результат
Конкурентное поведение	Реактивное (адаптация к условиям внешней среды)	Проактивная (гибкое реагирование на изменения внешней среды, формирование новых возможностей)
Основной недостаток	Подход основывается на допущении о прямой зависимости между отраслевой структурой и нормой прибыли, которая не получила подтверждение на практике	Подход исходит из связи между наличием определенных ресурсов и возникающим конкурентным преимуществом, которое трудно коррелируется

Ресурсный подход признается более перспективным в условиях нестабильности внешней среды. В то же время следует отметить, что последующие модификации этого подхода направлены на учет внешних факторов при формировании устойчивых конкурентных преимуществ:

- концепция динамических способностей делает акцент на способности организации управлять ресурсами и компетенциями в соответствии с изменениями внешней среды [10];

- «отношенческий» подход обосновывает создание межфирменных сетей для привлечения ресурсов других субъектов рынка [10].

Анализ подходов свидетельствует о том, что они отражают разные аспекты одного и того же процесса создания конкурентных преимуществ организации, и их интеграция позволит получить более полное и системное представление об этом процессе. При этом следует обратить внимание на то, что все указанные подходы исходят из рассмотрения организации как экономической системы. По мнению специалистов, это ограничивает возможности создания устойчивых конкурентных преимуществ организации. В настоящее время следует исходить также из представления организации как социального института, в соответствии с которым организация для выживания или успешного функционирования в долгосрочной перспективе должна выстраивать гармоничные отношения с основными группами влияния, учитывая собственные интересы и интересы стейкхолдеров. Проведение анализа заинтересованных групп и лиц позволит дополнить ресурсный подход в направлении поиска условий взаимовыгодного сотрудничества на межорганизационном и внутриорганизационном уровнях для создания устойчивых конкурентных преимуществ [15].

Кроме ресурсного подхода и рыночного существуют также отраслевой, отношенческий, а также процессный подходы.

В некоторой степени с ресурсным подходом пересекается достаточно уже известный процессный подход. Суть данного подхода к формированию конкурентных преимуществ фирмы заключается в том, что успех деятельности фирмы зависит от эффективности внутренних процедур – бизнес-процессов. Рационализация, автоматизация, оптимизация, а в некоторых случаях – реинжиниринг бизнес-процессов позволяют обеспечить сокращение затрат и длительность операционного цикла, улучшение качества и изменение, в конечном итоге, технологий производства и управления бизнесом [29].

Стратегическое управление в данном случае сводится к следующим моментам:

1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну.
2. Исполнители принимают самостоятельные решения.

3. Процессы имеют различные варианты исполнения.
4. Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.
5. Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий.
6. Минимизируется количество согласований.
7. «Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта.

Таким образом, процессная концепция, основоположниками которой являются М. Хаммер и Дж. Чампи, также в качестве источника конкурентных преимуществ видит внутреннюю среду деятельности фирмы.

Рыночный подход основан на том, что эффективность деятельности фирмы зависит, прежде всего, от факторов и условий рынка (отрасли), на котором функционирует фирма. Выбор «правильного» рынка, таким образом, является основой стратегии фирмы.

Современное понимание отраслевого (рыночного) подхода базируется на глубоком познании теории и практики отраслевых рынков, изучении отраслевых барьеров, размеров и тенденций развития рынка и пр. Источником конкурентного преимущества фирмы, таким образом, является внешняя среда (скорее, микросреда) фирмы.

Одной из последних концепций стратегического управления является отношенческий подход к формированию устойчивых конкурентных преимуществ фирмы. Суть подхода заключается в формировании отношенческих рент, возникающих в ходе создания определенной «сети» внешних контактов и взаимоотношений компании с ее контрагентами.

В методологию сценарного планирования органично встраиваются рассмотренные выше подходы к созданию конкурентных преимуществ, которые могут внести существенный вклад в решении задач анализа внешних и внутренних факторов и разработки стратегии развития организации. Следует также отметить необходимость интеграции в управление конкурентными преимуществами современных научных знаний в области стратегического менеджмента и управления организационными изменениями. Однако, важно не только объединить существующие подходы на теоретическом уровне, но и

рассмотреть возможность их объединения в методическом плане для получения синергетического эффекта от их совместного использования. С этой целью необходимо уточнить состав, содержание и взаимосвязь основных этапов управления конкурентными преимуществами и сформировать методическое обеспечение для их реализации на базе интеграции и модификации методов и инструментов, разработанных в рамках рассмотренных подходов. В практическом плане четкие методические положения и рекомендации по управлению конкурентными преимуществами могли бы служить руководством к действию для менеджеров и руководителей, которые стремятся повысить конкурентоспособность организации.

Важнейшей составляющей управления конкурентными преимуществами является мониторинг факторов внешней и внутренней среды, в результате которого принимаются решения, направленные на адаптацию стратегии к изменившимся условиям, либо переход к выбору и реализации новой стратегии. Существенные изменения могут потребовать осуществления альтернативного сценария (Рисунок 1.7).

Существует множество методов оценки конкурентных преимуществ, которые имеют свои недостатки и преимущества.

Также среди классических подходов к оценке существуют структурный и функциональный. Структурный подход определяет конкурентоспособность производства на существующем рынке, положением предприятия среди структуры отрасли. Функциональный подход рассматривает конкурентоспособность в сравнении экономических показателей фирм-конкурентов. Также очень популярен в российской практике экспертный метод оценки конкурентоспособности, который выстроен на основе опыта экспертов относительно предпочтений потребителей на рынке выпускаемого товара, услуг.

Для оценки рынка эффективен метод расчета интегральных показателей, который сочетает в себе анализ качественных характеристик товара с экономическими. Для этого определяется цена товара и ее составляющие –

стоимость издержек и наценка. Таким образом, качественный товар обладает эффективным использованием факторов производства и хорошим уровнем сбыта, т.е. адаптированной для рынка ценой [20].

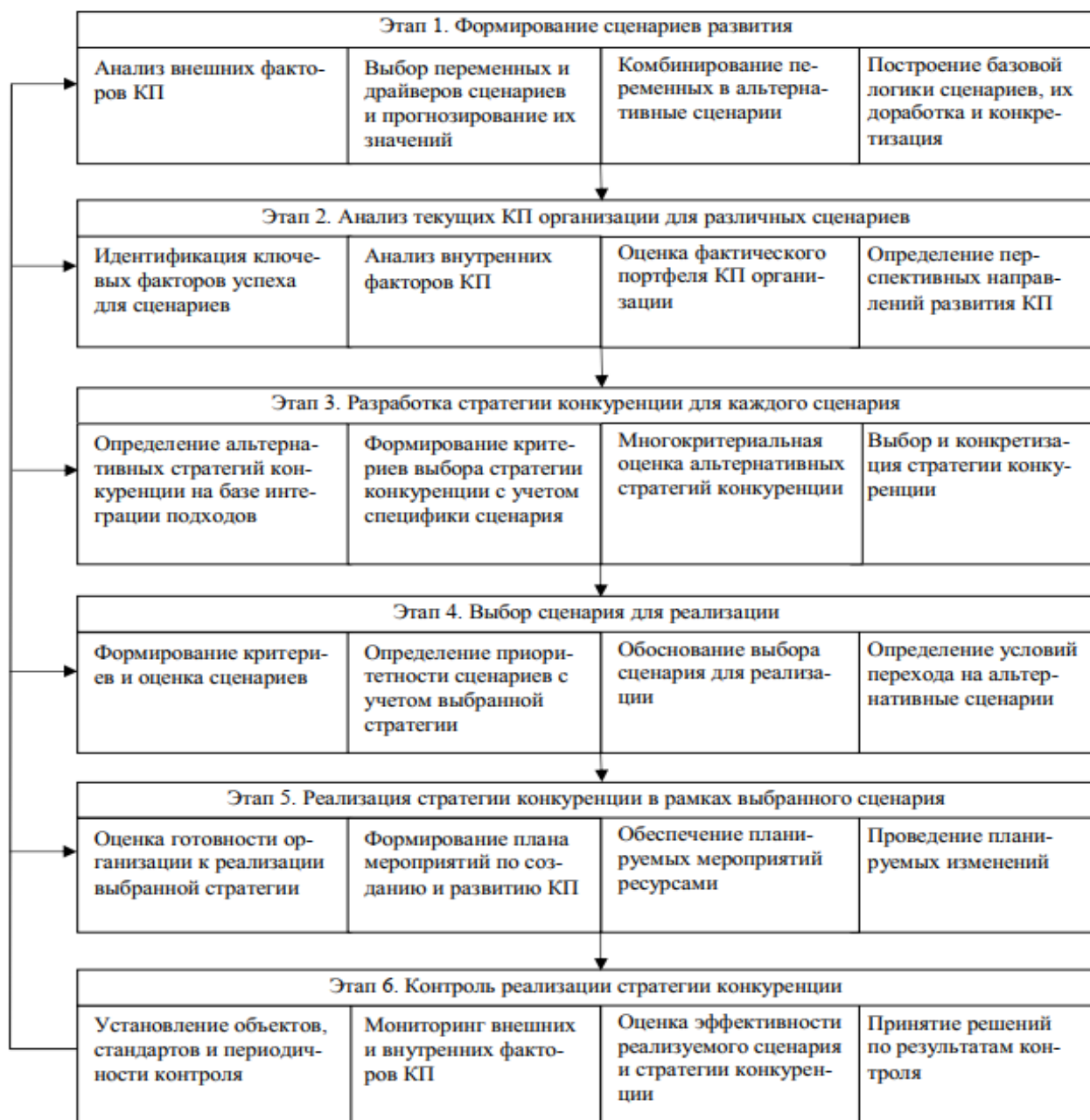


Рисунок 1.7 – Принципиальная схема процесса управления конкурентными преимуществами предприятия [10]

Также представляет интерес комбинированный метод оценки, который включает в себя четыре основных показателя, представленные на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Показатели комбинированного метода оценки рынка

Наиболее популярные методы оценки представлены в таблице 1.6 [22].

Таблица 1.6 – Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятия

Количество параметров оценки	Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Графические методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия			
Количество осей координат = 2	Матрица БКГ	При наличии достаточно достоверной информации точно показывает положение предприятия	Отсутствует прогностичность, не показывает причин данного положения фирмы
	Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»	Позволяет определить положение фирмы относительно других конкурентов; выработать дальнейшие стратегии	Модель статична, трудно оценить качественные характеристики
	Матрица Портера	Наглядное структурирование достижения конкуренции	Не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ
Количество осей координат >	Метод «многоугольник конкурентоспособности»	Достаточная легкость	Сложность при расчете показателя,

Количество параметров оценки	Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
2	предприятия»	использования для оперативного анализа ситуации, определения текущего положения относительно конкурентов	получении исходных данных, отсутствие прогнозной информации
<b>Аналитические методы оценки конкурентоспособности товара</b>			
Количество параметров $\leq 2$	Модель Розенберга	Простота сравнения товаров: каждому товару может быть поставлено в соответствие определенное число	Трудно определить и оценить наиболее важные для продукта характеристики с точки зрения потребителя. Нет сравнения с идеальными характеристиками товара
	Интегральный показатель конкурентоспособности	Достаточно легкое сравнение с товарами конкурентами	Применение экспертного метода, трудность в определении параметров и их значимости
	Оценка конкурентоспособности товара на основе уровня продаж	Формулы позволяют определить позицию товара на рынке, метод учитывает влияние различных факторов внешней среды	Формулы позволяют определить позицию товара на рынке, метод учитывает влияние различных факторов внешней среды
Количество параметров $> 2$	Модель с идеальной точкой	Модель с идеальной точкой	Трудность в определении характеристик идеального и рассматриваемого товаров, использование экспертных оценок
<b>Универсальные аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия</b>			
Количество параметров $\leq 2$	Метод рейтинговой оценки	Метод рейтинговой оценки	Сложность при расчете показателя, полученных исходных данных, отсутствие прогнозной информации



Целью проведения оценки конкурентной позиции предприятия является определение позиции предприятия на отраслевом рынке.

Оценка конкурентной позиции необходима для [23, с. 92]:

- разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности;
- выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции или реализации услуг;
- привлечения средств инвестора в перспективную разработку услуг;
- составление и реализация программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и другое.

Ниже представлены наиболее актуальные методы, по мнению отечественных авторов.

Григорьева М.С. в своей статье разделяет все методы оценки конкурентных преимуществ на четыре основные группы [24, с. 57]:

- матричные методы;
- методы оценки конкурентоспособности товара;
- методы по теории эффективной конкуренции;
- методы комплексные.

Матричный подход берет за основу жизненный цикл продукта, когда при оценке составляется матрица в виде графика, по оси ординат – доля предприятия на рынке товаров (услуг), по оси абсцисс – темпы роста продаж.

Наиболее популярным в данной категории является матрица SWOT-анализ. SWOT-анализ позволяет структурировать информацию о предприятии. Для определения конкурентных преимуществ широко применяется метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: Strength, Weaknesses, Opportunists, Threats – сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) [25, с. 149].

Метод основан на использовании матрицы, схема которого представлена на рисунке 1.9 [23].

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	«СИБ»	«СИУ»
Слабые стороны	«СЛВ»	«СЛУ»

Рисунок 1.9 – Матрица SWOT-анализа предприятия

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны предприятия.

В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля:

- поле «СИБ» (сила и возможности);
- поле «СИУ» (сила и угрозы);
- поле «СЛВ» (слабость и возможности);
- поле «СЛУ» (слабость и угрозы).

На каждом из данных полей исследователю необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены в первую очередь. Наиболее благоприятные маркетинговые возможности открывает поле «СИБ», которое позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Поле «СЛВ» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Возможность использования сил предприятия для устранения угроз предполагает поле «СИУ». И, наконец, чрезвычайно непривлекательно и даже опасно поле «СЛУ», для которого характерны слабость позиций предприятия и надвигающиеся угрозы [21].

Используя матрицу, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно

предотвращенная угроза может создать для предприятия дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу [21].

Для достижения успеха важно не только предотвратить угрозы и возможности, но и оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является учет каждой из них.

Следующий метод – это матричная оценка, которая была предложена Бостонской консалтинговой группой. Матрица БКГ основана на анализе занимаемой позиции, на рынке товаров и услуг, а также предприятий исходя из двух осей: рыночного роста и занимаемой доли рынка [26, с. 45].

Для построения матрицы необходимо составить список предприятий, по которым будет проводиться последующий анализ занимаемой позиции на рынке. Визуализация данного метода представлена на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Визуализация матрицы БКГ

Вопросительные знаки (трудные дети) – 1. Подразумевает, что предприятие имеет низкую долю на растущем рынке, а также имеют слабую позицию, при которой существует потребность в инвестициях [27, с. 113].

Звезды – 2. Данная категория предприятий занимает позицию лидера, с высокой прибылью на растущем рынке, но для поддержания таких позиций необходимы инвестиции. При стабилизации рынка они превратятся в «дойных коров» [27, с. 113].

Собаки – 3. Предприятия, которые имеют незначительную долю рынка на

медленно растущих рынках. Для хранения занятых позиций, таким предприятиям необходимы дополнительные инвестиции. Обычно «Собаки» поддерживаются крупными фирмами, если они связаны с их деятельностью, например, осуществляют гарантийный ремонт их продукции [27, с. 113].

Дойные коровы – 4. Предприятия с высокой долей рынка на медленно растущем рынке, у них высокая прибыль, из-за реализации экономии на масштабе, не нуждаются в инвестициях [27, с. 113].

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, главным показателем выдвигают позицию предприятия в отрасли среди фирм-конкурентов. В данном случае рассматриваются сравнительные экономические показатели предприятия и эффективность использования имеющихся ресурсов. К данному типу методов оценки относятся теория сравнительных преимуществ, теория равновесия функциональный подход.

Комплексные методы отличаются от вышеперечисленных тем, что в них используются не только настоящие, но и потенциальные оценки конкурентоспособности. В данном случае в качестве показателей берется прибыль текущая и возможная. К нему относится метод экспертных оценок.

Также интересен метод пяти сил Портера, эти влияющие силы представлены следующим образом:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы [20].

Каждый из факторов влияет на конкурентоспособность предприятия в отрасли, позволяя выявить преимущества компании на существующем рынке.

Определяя общие характеристики методов, описанных выше, можно сделать следующие выводы:

- на данный момент существует большое количество методов, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки;

- наиболее часто применяемым и подходящим для исследования отдельного предприятия является матричный метод.

Связывая это с разнообразием экономических учений, нельзя не отметить, что создание таких теорий было обусловлено необходимостью определения параметров и оценки конкурентоспособности предприятий и отраслей национальной экономики, а потому они представляют большой интерес для исследования.

Можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексной оценки конкурентных преимуществ предприятий. Представленные методы оценки конкурентных преимуществ дают объективную оценку состояния предприятия, их лучше применять в совокупности, так как это позволит более рационально определить слабые и сильные стороны предприятия, с целью разработки программ по развитию конкурентных преимуществ исследуемого предприятия.

Таким образом, в современных условиях управление и сохранение конкурентных преимуществ является инструментом, который позволяет повысить эффективность используемых ресурсов, уровень инновационной активности, качество товаров и услуг, тем самым создает условия для обеспечения устойчивых темпов экономического роста. Процессы создания предприятием уникальных комбинаций ресурсов, отличающихся от конкурентов, на долгосрочную перспективу, являются направлением формирования стратегического потенциала, свойства которого обусловлены свойствами результатов процессов стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия. Конкурентные преимущества предприятия не является его постоянной характеристикой, они определяют способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять в определенный период основным конкурентам. С изменениями во внешней среде и внутренней среде предприятия меняются также параметры определения конкурентных преимуществ относительно других предприятий отрасли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель исследования заключалась в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

В работе проанализирована деятельность ООО «Европласт», которое зарегистрировано 10 декабря 2014 года. Основная деятельность компании «Европласт» – производство и установка изделий из ПВХ. Основную позицию в ассортименте занимают пластиковые окна.

Компания «Европласт» в городе Красноярск, существует на Красноярском рынке всего 3 года. В качестве основного партнёра и поставщика была выбрана фирма PROPLEX – мировой лидер в области производства и переработки ПВХ.

Для оценки конкурентного преимущества и анализа проблем были выбраны следующие методики и сделаны выводы по каждой из них:

1. Оценка конкурентоспособности методом пяти сил конкуренции М. Портера показала, что основной проблемой является то, что продукция ООО «Европласт» не обладает уникальным предложением на рынке. Для устранения данного недостатка и повышения конкурентоспособности в данном аспекте требуется диверсификация деятельности при помощи введения новых ассортиментных групп или дополнительных сопутствующих уникальных услуг.

2. Оценка конкурентоспособности предприятия по положению во внешней и внутренней среде показана наличие следующих проблем:

- слабо развитая система продаж;
- слабая заинтересованность специалистов по продажам;
- неэффективная система работы с поставщиками, что обуславливает рост цен на продукцию.

Главные усилия следует направить на совершенствование маркетинговой составляющей деятельности которая будет включать в себя активизацию и продвижение продукции и услуг, правильную организацию маркетинговой деятельности и пересмотр системы работы с поставщиками.

3. Оценка конкурентоспособности предприятия при помощи построения многоугольника конкурентоспособности показала что основным конкурентом ООО «Европласт» является ООО «Стэлс». Отрицательным моментом, снижающим конкурентную силу ООО «Европласт», является высокая цена в сравнении с конкурентами. Так же низкую оценку получили такие факторы как надежность и качество обслуживания, что еще раз подтверждаем необходимость пересмотра системы работы с выбранными поставщиками, а так же внедрения дополнительных стимулирующих мер для персонала в целях повышения эффективности и качества его работы.

В рамках практической части исследования были разработаны ключевые мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Европласт»:

Мероприятие 1. Диверсификация ассортиментной политики при помощи введения услуги «Умный дом»

Мероприятие 2. Поиск новых поставщиков, и как следствие, снижение стоимости продукции и увеличение объемов продаж

Мероприятие 3. Разработка маркетинговых инструментов по управлению продажами.

Мероприятие 4. Разработка KPI для сотрудников отдела маркетинга.

Совокупные затраты ООО «Европласт» на реализацию данных мероприятий составят 429,5 тыс. руб. в год. Чистая прибыль составит 1784 тыс. руб. на 2018 год.

Социальный эффект проявится в виде: снижения себестоимости продукции и как следствие корректировка ценовой политики, что повысит престижность предприятия в глазах своих клиентов; рост продаж товаров; своевременная корректировка стратегии продвижения компании на долгосрочный период; мотивирование персонала, который занимается продвижением к пониманию и достижению поставленных целей; расширение доли рынка; расширение клиентской базы; известность бренда.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) // (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ) // СЗ РФ. - №23. – Ст. 34.
2. Гражданский кодекс РФ (ч.1,2 и 3) (с изм., и доп. от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997г., 8 июля, 17 декабря 1999г., 16 апреля, 15 мая, 26 ноября 2001.) (изм., и доп. от 20 марта 2017 г.) // СЗ РФ. – 2017. – №32. – Ст. 27.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.12.2017 №309-ФЗ; // СЗ РФ. - 2017.- №1(Ч.1).
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 156 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев, – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 247 с.
6. Байков, Е. А. Стратегическое управление предприятиями в условиях нестабильности / Е. А. Байков. – LAP, Lambert Academic Publishing, 2014. – 162 с.
7. Басовский, Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л.Е.Басовский. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 345 с.
8. Борисов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Борисов. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ГНОМ–ПРЕСС», 2015. – 384 с.
9. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачева. – Минск : Высшая школа, 2012. – 319 с.
10. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П.Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 278 с.
11. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. Учебник. АО «Коруна»,



АОЗТ «Литера Плюс». – 2014. – 698 с. Ин.

12. Кретов, И.И. Маркетинг на предприятии / И.И.Кретов. Практическое пособие. – М.: АО «Финстатинформ», 2013. – 181 с.

13. Кузин, Б., Юрьев, В., Шахдинаров, Г. Методы и модели управления фирмой / Б.Кузин. – СПб.-М. – Харьков – Минск – Питер, 2015. – 512 с.

14. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М., 2017. – 592 с.

15. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина.– Екатеринбург : Уральский университет, 2014. – 198 с.

16. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили . - М.: ЮНИТИ, 2013. - 511 с.

17. Ожегов С. И., Швецова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.

18. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Потер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 453 с.

19. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учеб. пособие / М.Е. Портер, Е.Ю. Калинина, – 4-е изд. – М.: Альпина Пабли., 2016. – 715 с.:

20. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Родионова. – Изд. 3-е, испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. – 106 с.

21. Романов, А. Н. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, Красильников и др.; Под ред. Романова. – Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2015. – 560 с. с ил.

22. Толмачев, А. С. Методика оценки уровня конкурентоспособности промышленной продукции / Под ред. А. С. Толмачева. — М.: Изд-во

стандартов, 2017. – 490 с.

23. Уткина, Э. А. Маркетинг / Под ред. проф. Уткина Э.А. – М.: «Тандем». – 2013. – 320 с.

24. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Инфра-М, 2000. 312 с.

25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Анкор, 2014, – С. 175.

26. Фролова, И.И. Управление качеством на предприятиях (опыт прикладных исследований): монография /И.И. Фролова. – Уфа: Издательство «Нефтегазовое дело», 2013. – 347 с.

27. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент : учебник / В. Л. Харченко. – Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 384 с.

28. Хэмел, Г. Кокурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 288 с.

29. Бидихова, Т.А. Методические основы оценки конкурентоспособности товара, услуги / Т.А.Бидихова // Вестник МГУ. – 2016. – №44. – С.15.

30. Варламова, З.Н. Жизненный цикл ключевой компетенции организации [Текст]/ З.Н. Варламова//Вестник Омского университета. Серия «Экономика». -2014.- № 2.- С. 41-45

31. Гашева, О. В. Конкурентные преимущества – ключевой элемент стратегии предприятия (организации) / Гашева О.В. // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2014. № 13. С. 32-36.

32. Григорчук, А. В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий / Григорчук А.В. // Научно-практические исследования. 2017. № 8 (8). С. 27-31.

33. Григорьева М.С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Сборник научных статей «Конкурентоспособность экономики

России: проблемы и пути повышения», СПб.: Институт бизнеса и права, 2012

34. Гугелев А.В., Яшин Н.С. Конкурентоспособность субъектов хозяйствования: проблемы обеспечения и методы регулирования / А.В. Гугелев // Вестник СГСЭУ. 2014. - №7.

35. Егоренков, П. Н. Модель управления конкурентными преимуществами предприятия / Егоренков П.Н. // Транспортное дело России. 2012. № 4. С. 54-57.

36. Жукова, М. А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации / Жукова М.А., Шаламова М.М. // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. № 5. С. 16-20.

37. Константинов, А.А. Анализ конкурентоспособности организации / А.А. Константинов // Экономическое развитие России. – №6. – 2017. – С. 23, 37

38. Лымарь, К. Н. Анализ методов оценки конкурентных преимуществ / Лымарь К.Н. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 9. С. 121-124.

39. Лобанов, М.М., Осипов, Ю.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции / М.М. Лобанов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №7.

40. Лукьяненко, В. Н. Соотнесение понятий «Конкурентоспособность» и «Конкурентные преимущества» / В. Н. Лукьяненко // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014. – № 6. – С. 114-120.

41. Орехова, С. В. Системная модель формирования конкурентных преимуществ фирмы / С. В. Орехова, Г. Н. Пряхин, Ф. Я. Леготин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – №18 (347). – С. 103-110.

42. Рыбина, В. Е. Модель механизма формирования и управления конкурентными преимуществами малых предприятий / Рыбина В.Е. // Экономинфо. 2015. № 23. С. 58-60.

43. Рябикова, Н.Е. Компетентностный подход в развитии бизнеса

[Текст]/ Н.Е. Рябикова // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2014.- № 4 (165).- С. 180-185

44. Сабецкая, Г. Система показателей конкурентоспособности потребительских товаров, услуг / Г.Сабецкая // Эко. – 2017. – №4.

45. Салий, В. В. Конкурентные преимущества организаций. Новосибирск: НОУ ВПО Центросоюза РФ «Сибирский университет потребительской кооперации», 2012. 216 с.

46. Свиридова, О. В. Роль конкурентных преимуществ в формировании конкурентной стратегии предприятия / О. В. Свиридова // Сборник статей IV Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием. – 2017. – С. 236-237.

47. Ситникова Я.В. Концептуальный подход к управлению рисками субъектов хозяйственной деятельности в современных условиях развития / Я. В. Ситникова // Вестник НГУЭУ. 2012. Т. 2. № 4. С. 154-161.

48. Тиханов Е.А., Криворотов В.В., Чепур П.В. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-3. – С. 647-651.

49. Удовик Е.Э., Каминская Е.А. Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности образовательных организаций и их персонала / Е.Э. Удовик, Е.А. Каминская // Экономика и предпринимательство, 2015. – № 12 (ч.4). – С. 645-650.

50. Чуйкин, А.М. Стратегическая конкурентоспособность организаций в знаниевой экономике /А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта.-2013.-№ 3.- С. 114-124.

51. Шамрай, Л. В. Теоретические основы формирования и управления конкурентными преимуществами фирмы / Шамрай Л.В., Васильева С.И. // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. 2015. № 4 (65). С. 5-12.

52. Якунин, А.А. Перспективы развития рынка пластиковых окон в России / А.А. Якунин // Строитель. – 2012. – № 1. – С. 3-12

53. Багаутдинов М.Р. Тенденции развития рынка светопрозрачных конструкций // Nauka-rastudent.ru. – 2015. – No. 12 (24) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/24/3075/>
54. Мазилкина Е.И. Основы управления конкурентоспособностью. Режим доступа: [http:// anyreads.com/read/#176422](http://anyreads.com/read/#176422) (дата обращения 11 сентября 2013)
55. PEST-анализ: три наглядных примера : [Электронный ресурс]. – «Генеральный директор» персональный журнал руководителя. – 2016. – Режим доступа: <https://www.gd.ru>.
56. Обзор рынка СПК России за III квартал 2017 года. AXOR INDUSTRY [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://tybet.ru/content/articles/index.php?SECTION\\_ID=597&ELEMENT\\_ID=91720](http://tybet.ru/content/articles/index.php?SECTION_ID=597&ELEMENT_ID=91720).
57. Рынок окон в 2017 году - начало восстановления [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - <http://www.oknamedia.ru/novosti/rynok-okon-v-2017-godu-nachalo-vosstanovleniya-47404>.
58. Рынок окон: итоги и прогноз на 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - <http://www.oknamedia.ru/novosti/rynok-okon-itogi-i-prognoz-na-2017-god-47213>
59. Тенденции развития российского рынка светопрозрачных конструкций [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - [https://www.abok.ru/for\\_spec/articles.php?nid=5415](https://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=5415).
60. Технология «умный дом»: актуальность для российского рынка недвижимости [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - <https://ama.ru/advice/tehnologiya-umnyy-dom-aktualnost-dlya-rossiyskogo-rynka-nedvizhimosti>.