

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
**«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК)»**

Выполнил: студент гр. МТнд-221  
Тебенко С.Ю.

Руководитель: к.т.н., доцент  
Першина Е.Г.

Работа защищена:

Кемерово 2016





Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление»

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой  
Масленников П.В.

\_\_\_\_\_ подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы МТнд-221 Тебенко Степану Юрьевичу

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Пути повышения конкурентоспособности предприятия

(на примере КФХ «Успех», ог. Мариинск)»

Специальная часть «Анализ конкурентоспособности предприятия»

утверждена приказом по институту № 494 от 19.05.2016

дата

2. Срок представления работы к защите 20.06.2016

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета о прохождении  
преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования  
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методологические аспекты

наименование раздела

краткое содержание

анализа конкурентоспособности предприятия

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит

наименование раздела

краткое содержание

общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС

4.3. Аналитический: содержит анализ конкурентоспособности предприятия

наименование раздела

краткое содержание

за анализируемый период и возможные предложения и рекомендации

дальнейшего совершенствования конкурентоспособности

наименование раздела

краткое содержание

4.4. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования

наименование раздела

краткое содержание

4.5. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС предприятия за 2012– 2014 гг.

5.2 SWOT-анализ

5.3 Средняя урожайность, ц с 1 га

5.4 Посевная площадь, тыс.га

5.5 Предложения по совершенствованию конкурентоспособности КФХ

«Успех»

5.6

5.7

5.8

5.9

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

20.04.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

характеристика предприятия

краткое наименование раздела

08.05.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

23.05.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы,

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

20.04.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

20.04.2016

Задание принял к исполнению: \_\_\_\_\_

20.04.2016 С.Ю.Тебенко

подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе на тему «Пути повышения конкурентоспособности предприятия» объектом исследования выступает КФХ «Успех» г. Мариинск.

Работа состоит из трех разделов: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии; во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ основных технико-экономических и финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия за период 2012-2014 годы. В третьем разделе представлен анализ конкурентоспособности предприятия и предложены возможные мероприятия по ее совершенствованию.

					<i>ХЭЗ. ВКР.00. 22. 16.ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Тебенко С.Ю.</i>				«Пути повышения конкурентоспособности предприятия (на примере КФХ «Успех» г. Мариинск )»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>						4	
<i>Консульт.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>					КемТИПП МТнд-221		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1. КОНКУРЕНЦИЯ В СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.....	
1.1 Понятие конкуренции.....	
1.2 Методы конкуренции.....	
1.3 Маркетинговые модели описания конкурентных рынков.....	
1.4 Конкурентные стратегии в маркетинге.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК.....	
2.1 Общие сведения о предприятии.....	
2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния КФХ «Успех».....	
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ХОЗЯЙСТВА И МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ЕЕ ПОВЫШЕНИЕ.....	
3.1 Стратегический анализ КФХ «Успех».....	
3.2 Организационные мероприятия.....	
3.3 Развитие маркетинговой деятельности и рекламы.....	
3.4 Эффективность рекламы.....	
3.5 Преобразование организационной структуры.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

## ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления конкурентоспособностью товара и в целом фирмы.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею

товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конкурентное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Повышение конкурентоспособности является неотъемлемой частью эффективной деятельности предприятия, в связи с этим данному направлению должно уделяться самое пристальное внимание со стороны руководства фирмы. Данная деятельность должна носить постоянный и системный характер, а также постоянно совершенствоваться и развиваться. Данные для выявления направлений повышения конкурентоспособности организаций, должны браться из аналитической работы, которая содержит анализ рынка и конкурентов.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а также развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а также принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Объектом данного исследования является конкурентоспособность крестьянского фермерского хозяйства «Успех», г. Мариинск.

Предметом исследования – комплекс проблем, связанных с развитием конкурентоспособности крестьянского фермерского хозяйства «Успех».

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение теоретических и практических вопросов теории конкурентоспособности организации на рынке, а также разработка направлений повышения конкурентоспособности организации.



Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические особенности понятия конкурентоспособность предприятия;
- исследовать основные методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия;
- изучить маркетинговую стратегию, как основу конкурентоспособности организации;
- дать организационно-экономическую характеристику крестьянского фермерского хозяйства «Успех»;
- провести анализ социально-экономических показателей предприятия крестьянского фермерского хозяйства «Успех»;
- на основе проведенного исследования разработать рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности крестьянского фермерского хозяйства «Успех».

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы: учебная и научная литература, материалы периодических печатных изданий, законодательные и нормативные акты, связанные с исследуемой проблемой.

# 1. КОНКУРЕНЦИЯ В СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

## 1.1 Понятие конкуренции

Рыночная система создает свободу экономического выбора, каждый вправе производить и продавать свой товар. В результате возникает экономическое соревнование, состязание, именуемое конкуренцией.

Конкуренция – борьба между товаропроизводителями, между поставщиками товаров (продавцами) за лидерство, за первенство на рынке.

Конкуренция служит одним из важнейших способов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренция есть цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов. Благодаря экономической свободе, сопутствующей конкуренции, рыночная экономика превосходит командно-административную, в которой конкуренции нет места.

В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей Среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы.

Маркетинговая среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговая среда фирмы складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена силами более

широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду( факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Главные условия обеспечения конкурентоспособности предприятия:

1) осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций.

С этой целью на предприятиях должны создаваться полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности.

2) нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования».

3) дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Для этого должны использоваться самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

4) использование научных подходов к стратегическому менеджменту.

В условиях рыночной экономики фирма-производитель не может продолжительное время занимать устойчивую позицию на рынке, опираясь исключительно на конкурентоспособность своей продукции. Необходима оценка конкурентоспособности производителя, а не отдельного товара. Такой подход должен стать обычным для предприятий, осваивающих новый рынок,

при принятии решений по вопросам расширения или сокращения деятельности, а также при решении целого комплекса управленческих задачи проблем.

Конкуренция стимулирует производство таких товаров, которые больше всего нужны потребителю. Сейчас в России все меньше и меньше в крупных городах остается дешевых продовольственных товаров, сокращается количество маленьких магазинов, ларьков. Это происходит по понятным причинам: борьба с некачественной продукцией, борьба за эстетический облик российских городов.

## **1.2 Методы конкуренции**

В процессе конкурентной борьбы конкуренты применяют ценовой и неценовой методы конкуренции. Ценовая конкуренция представляет собой рыночное соперничество предпринимателей, когда для извлечения дополнительной прибыли один из них, у которого как правило, ниже удельные издержки производства и реализации продукции снижает на нее цену, не изменяя ее ассортимента и качества, чтобы завоевать (или удержать) желаемую долю рынка. Конкуренты, у которых издержки на единицу продукции значительно выше, снизить цену не могут (так как будут работать с убытком), вынуждены сокращать производство и вытесняются с рынка. В свою очередь фирма-инициатор ценовой конкуренции существенно расширяет свою долю на рынке, повышает цену продаж, компенсируя тем самым раннее понесенные потери. Однако повышение нормы прибыли в отрасли будет привлекать на этот рынок новых конкурентов. Затем начнется новый виток ценовой конкуренции. В целом, конкуренция в открытой форме приводит к снижению нормы прибыли, ухудшению финансового состояния фирм и, как следствие, к разорению. Поэтому фирмы избегают вести ценовую конкуренцию в открытой форме. Практика показывает, что ценовая конкуренция целесообразна, если у предприятия крепкие позиции, а

положение соперников затруднительное. Применяя этот метод конкуренции, следует иметь в виду, что некоторые конкуренты могут также снизить цену. Поэтому предпринимателю, решившемуся применить ценовой метод конкуренции, необходимо иметь некоторый запас для снижения цены в течение определенного периода.

Ценовой метод широко применяется при выходе на рынки с новыми товарами, а также в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

Используя ценовой метод конкуренции, фирмы иногда широко оповещают о снижении цены на выпускаемые и имеющиеся на рынке товары. Однако чаще всего они действуют скрытно. Предлагая потребителям, по сути, новый товар с существенно улучшенными потребительскими свойствами, цену на него повышают незначительно.

Исторически первым применялся и преобладал неценовой метод, что было характерно для периода свободной конкуренции. Он сводится к повышению качества, улучшению потребительских свойств товаров, созданию новой продукции, расширению предпродажных и послепродажных услуг, скорости обслуживания, умелой рекламе товаров. Такая продукция обладает, как правило, меньшим энергопотреблением, более низкой материалоемкостью, предпочтительна в экологическом плане.

В современных условиях именно неценовой метод конкуренции преобладает на рынке. Разрабатывая стратегию и тактику поведения на рынке, предприниматель должен предусмотреть выпуск такой продукции, которая по своим потребительским качествам соответствовала бы запросам потребителей, учитывала бы динамику потребительских ожиданий. Неценовая конкуренция позволяет сбывать продукцию (товары) не только по прежней, но и по более высокой цене.

В зависимости от обстоятельств, предприниматель может применять различные методы конкурентной борьбы и конкурентного поведения, но в рамках законодательства и этических норм бизнеса. К сожалению, в условиях рыночной экономики, используются приемы недобросовестной

конкуренции (экономический шпионаж, выпуск поддельных товаров, товаров с использованием чужой торговой марки, копирование товаров других фирм, распространение ложных сведений о конкурентах и качестве их товара, нарушение качества, стандартов на выпускаемую продукцию, переманивание специалистов других фирм, знающих секреты производства, обман и мошенничество, продажа по ценам ниже себестоимости (демпинг), замалчивание важной для потребителей информации о своих товарах и т.д.). Предприниматели за это привлекаются к административной и уголовной ответственности.

От применяемых методов конкуренции зависят типы конкурентного поведения предпринимателей. Предприниматель может выбрать одно из трех возможных конкурентных поведений: творческое, приспособленческое (копирующее) и обеспечивающее (гарантирующее).

При творческом поведении фирма делает упор на опережающее создание новых товаров, новых модификаций традиционных товаров, внедрение новых видов технологий и организации производства, улучшение маркетинга, что позволяет ей значительно сокращать издержки. Такое поведение направлено на достижение превосходства над конкурентами, и его могут позволить себе экономически сильные предприятия, которые имеют портфель научно-технических разработок, новых идей, ведут научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, имеют опытно-экспериментальное производство.

При приспособленческом конкурентном поведении фирма, не имеющая достаточных инновационных возможностей, вынуждена в сжатые сроки копировать достижения своих соперников. Для этого приобретаются патенты, лицензии, комплектующие детали, узлы и т.д.

Обеспечивающее (гарантирующее) конкурентное поведение состоит в том, что фирма предпринимает шаги только в том случае, если ей грозит подрыв ее позиций на рынке, то есть она делает только то, что позволяет ей сохранить и стабилизировать свои позиции на рынке на длительный период.

### 1.3 Маркетинговые модели описания конкурентных рынков

Несмотря на то, что каждый рынок имеет свои уникальные особенности, всё же есть нечто общее в том, как осуществляется конкуренция на разных рынках, и этого вполне достаточно, чтобы сказать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции.

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции» Портера<sup>1</sup>.

Согласно исследованиям, известного английского учёного, авторитета в области конкуренции М.Е. Портера состояние конкуренции на определённом рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество среди конкурирующих продавцов.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Прибыль побуждает конкурирующие фирмы развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий.

Черты конкурентных взаимодействий фирм можно охарактеризовать следующим образом:

1. Фирмы борются за более выгодную рыночную позицию, которая проявляется, в конечном счёте, в стремлении каждого завоевать свою клиентуру (наиболее прибыльную рыночную долю);
  2. Конкурирующие стратегии фирм и пути реализации этих стратегий различны. Фирмы ограничены, в основном, своими соображениями о том,
-

что и как сработает на этом рынке (реакция покупателей и т.п.), и что вообще юридически законно (антимонопольное законодательство, разрешающее конкурентные действия и т.д.).

3. Время от времени фирмы обновляют свои стратегии (для улучшения позиции или с целью защиты уже завоеванных преимуществ). Продолжительность функционирования фирмы в рамках любой стратегии зависит, с одной стороны, от рыночного успеха (или неудачи), а с другой стороны, от действий фирм-соперников.

4. Фирмы стараются выбирать конкурентные стратегии, которые не могут быть симитированы или обойдены конкурентами.

5. Межфирменное соперничество может закончиться успехом или проигрышем. Стратегический успех может дать фирме возможность контролировать направление действий рыночных сил или конкурентных усилий. Стратегические неудачи могут привести к смене стратегии, потере рыночной позиции и даже выходу из отрасли.

6. Акции и контракции фирм-соперников, в конечном счете, выливаются в создание новых условий спроса-предложения или в реагирование на создавшиеся условия рынка: маркетинговые стратегии фирм-соперников в конкурентной борьбе воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, заставляет фирмы принимать такие маркетинговые стратегии, которые могут принести успех в сложившихся условиях.

Часто фирмы, принадлежащие к одной отрасли, находятся в тесной конкурентной борьбе с фирмами в других отраслях из-за того, что их продукция является хорошим заменителем.

Во-первых, цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для производителя, в то же время, потолок цен ограничивает потенциальную величину прибыли. Во-вторых, производитель товара и/или услуг может выделить товар/услугу качеством, уменьшением цены путем сокращения издержек или другим способом дифференцировать свой продукт



от заменителей, но чем больше зависят продажи товара от изменения цен заменителей, тем сильнее влияние конкурентных сил заменителей.

В-третьих, конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатель может предпочесть заменитель (это зависит от стоимости переключения покупателя на товар-заменитель).

Наиболее часто упоминаемым индикатором силы конкурентного давления на производителя со стороны производителей заменителей является темп прироста продаж.

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух групп факторов:

1. барьеры для входа;
2. ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль.

Портер отмечает существование следующих основных барьеров для входа:

1. эффективный масштаб производства;
2. эффект ЖЦ продукции (иногда достижение низких затрат на единицу зависит от опыта производства товара и др. выгод, полученных за время освоения товара;
3. предпочтения и преданность потребителей к определенным торговым маркам;
4. потребность в капитале (чем больше величина требуемых инвестиций для обеспечения успешности входа на рынок, тем меньше желающих войти на этот рынок);
5. препятствия в виде дополнительных затрат, связанных с доступом к более дешевым источникам сырья, патенты и <ноу-хау>, опыт производства, основной капитал, приобретенный по более низким (в связи с инфляцией) ценам, удобные места расположения предприятия и т. п.;
6. доступ к каналам распределения;
7. государственные меры и политика (здесь имеются в виду законодательные правила и ограничения, применяемые на данном рынке.

Ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

1. существующие фирмы и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;
2. существующие фирмы владеют важнейшими финансовыми средствами;
3. существующие фирмы имеют прочные связи с каналами распределения;
4. существующие фирмы хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;
5. спрос на товар и/или услугу растет медленно;
6. для существующих фирм уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца (из-за дорогих вложений в специальное оборудование, договоров с профсоюзами, тесных связей с производством других продуктов).

Индикатором реакции фирм является и ориентированность высшего кадрового эшелона фирм-конкурентов, их внимание к научным исследованиям, развитию, рекламе, технологическому оснащению, их мнение о себе и о своем бизнесе.

Следует добавить, что угроза входа на рынок новых фирм имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается).

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

1. затраты на производство играют важную роль для покупателя.

2. поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не скованных интенсивной конкуренцией.

3. продукция поставщиков дифференцирована настолько, что покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому.

4. покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков, т. е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль.

5. поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях.

6. со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли покупателя.

7. фирмы-покупатели не проявляют склонности к интеграции в рынки поставщиков.

Сила влияния на производителей товаров/услуг и их способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

1. потребители значимы и их немного, они покупают товар в большом количестве.

2. объем потребления представляет собой значительную часть от всех продаж в отрасли.

3. отрасль, поставляющая товар на рынок состоит из большого числа относительно некрупных продавцов.

4. товары, предлагаемые на продажу разными продавцами, относительно хорошо стандартизированы, и потребители легко могут найти альтернативный вариант покупки, стоимость их перехода к новому продавцу практически равна нулю.

5. покупаемые изделия не являются важной составляющей комплектованных изделий покупателя.

6. экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектованных у нескольких продавцов по сравнению с прикреплением к одному продавцу.

Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, поэтому существует потребность у фирмы в отслеживании конкурентных изменений на рынке систематически. Только при этих условиях фирма может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности и выработать оптимальную маркетинговую стратегию, которая всегда направлена на создание или поддержание собственного конкурентного преимущества.

#### **1.4 Конкурентные стратегии в маркетинге**

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложение по отношению к предложениям конкурентов. Какими же широко распространенными маркетинговыми стратегиями может воспользоваться компания? Какие из них являются оптимальными для определенной компании либо для различных подразделений и товаров компании?

Некой универсальной стратегии не существует. Каждая компания должна определить, какая из стратегий является для нее наилучшей, учитывая свою позицию в отрасли, а также свои цели, возможности и ресурсы. Даже в пределах одной компании для различных видов деятельности или товаров могут потребоваться различные стратегии.

Теперь рассмотрим основные конкурентные маркетинговые стратегии, которые компании могут использовать в своей деятельности.

Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные ходы, направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя от угрозы, исходящей от конкурентов. Характер этих ходов изменяется в зависимости от той роли, которую компании играют на целевом рынке, - лидера, претендента на лидерство, преследователя лидера или же на роль компании, обслуживающей рыночную нишу. Предположим, что отрасль состоит из компаний, показанных на рисунке 1.

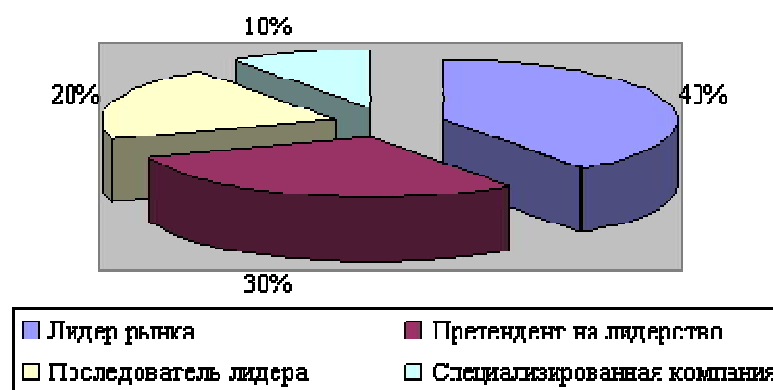


Рисунок 1 - Распределение долей рынка

Как видно из рисунка 1, около 40% рынка находится в руках у лидера рынка - компании, занимающей самую крупную долю рынка. Еще 30% рынка сосредоточены в руках компании - претендента на лидерство, занимающей среди конкурентов второе место и ведущей нелегкую борьбу за увеличение своей доли рынка. Еще 20% рынка находится в руках последователя лидера, также входящего в группу ведущих компаний, которая стремится удержать свою долю, не раскачивая при этом «лодку» отрасли. Оставшиеся 10% рынка принадлежат компании, специализирующейся на обслуживании узких сегментов рынка - рыночных ниш, на которые не претендуют другие компании-конкуренты.

Рассмотрим отдельные маркетинговые стратегии, которые могут быть применены рыночными лидерами, претендентами на лидерство, последователями лидера и компаниями, занимающими нишу. Стратегии лидера рынка.

В большинстве отраслей есть общепризнанный лидер, который обладает наибольшей долей рынка и обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование сбыта. Лидер может вызывать у других компаний восхищение или, напротив неприязнь, но в любом случае другие компании отрасли признают его господствующее положение. Лидер всегда является объектом пристального внимания со

стороны конкурентов, это компания, которую стремятся обойти, подражать ей или избегать ее.

Лидеру приходится нелегко. Он постоянно должен быть на чеку. Другие компании время от времени испытывают его на прочность или стремятся обнаружить его слабые стороны и воспользоваться ими. Рыночный лидер может легко проглядеть происходящее на рынке перемены и быть оттесненным на второе или третье место. Появление на рынке новых, более совершенных товаров, может нанести ущерб лидеру. Иногда компания-лидер становится столь тяжеловесной и неповоротливой, что проигрывает борьбу за лидерство новым и более энергичным соперникам.

Лидирующие компании стремятся удержать свои позиции, сохранить за собой звание компании «номер 1». Для этого они должны действовать сразу на четыре фронта. Во-первых, компания должна найти возможности и средства для повышения совокупного спроса. Во-вторых, компания может стремиться еще больше увеличить свою долю рынка, даже если объем рынка остается неизменным. В-третьих, постоянное снижение издержек должно оставаться ее сильной стороной. В-четвертых, компании должны защитить свою текущую долю рынка с помощью искусных оборонительных и наступательных действий.

Расширение общего объема рынка. Обычно лидирующая компания выигрывает больше всего от расширения рынка в целом. Если люди станут больше фотографироваться, тогда Kodak – как лидер рынка – выиграет больше всех. Если Kodak в состоянии убедить заниматься фотографией большее число людей либо убедить людей фотографировать чаще, либо каждый раз при фотосъемке делать большее число снимков – она окажется в крупном выигрыше. В общем, лидер рынка должен непрестанно искать новых потребителей, новые возможности использования товара, а также расширить его употребление.

#### 1. Привлечение новых потребителей.

Каждый вид товара может привлечь внимание группы потребителей, которая еще не подозревает о его существовании либо противиться его приобретению из-за высокой цены либо отсутствия у него некоторых свойств.

## 2. Поиск новых возможностей использования товара.

Маркетолог может расширить рынки, открывая и стимулируя новые возможности использования товара.

Повышение интенсивности использования товара. Третья стратегия расширения рынка – убеждение людей использовать товар чаще и интенсивнее.

## 3. Увеличение доли рынка.

Компании, являющиеся лидерами рынка, также могут расти, увеличивая свои доли рынка. Для многих рынков небольшое увеличение доли означает довольно значительный прирост продаж. Результаты многих исследований подтвердили, что с увеличением доли рынка прибыльность также повышается. Поэтому предприятия, владеющие очень большой относительной долей рынка, получают в среднем значительно более высокий доход на вложенные средства. Находясь под влиянием этого факта, многие компании стараются увеличить свои рыночные доли для повышения собственной прибыльности.

Существуют три способа, с помощью которых эти компании могут еще больше упрочить свою лидирующую позицию.

### Завоевание потребителей конкурентов.

Завоевать потребителей конкурентов – дело нелегкое. Стимулирование сбыта и снижение цен позволяют быстро увеличить долю рынка, но такой прирост может быть получен только за счет снижения прибыльности, кроме того, он утрачивается, как только прекращается стимулирование. Исключением являются только ценовые войны, которые стимулируются лидерами рынка, обладающими большими ресурсами, чем их конкуренты. Значительно чаще завоевание доли рынка достигается

долговременными вложениями в повышение качества, нововведения или в создание торговой марки.

2. Завоевание конкурентов. Зрелые ведущие компании скорее предпочитают купить конкурентов, чем завоевывать их потребителей. Иногда это может открыть компании доступ в новые рыночные сегменты. Значительно чаще для компаний завоевание конкурентов – это своего рода бросок, который позволяет им увеличить масштабы своей деятельности за счет приобретения сходных предприятий.

3. Завоевание преданности потребителей. В наше время схемы завоевания преданности потребителей невероятно разрослись. Лучшим из того, что есть, можно назвать попытки установления взаимоотношений с потребителями на основе удовлетворения их нужд в течении длительного времени.

Завоевание большей доли рынка автоматически поднимает уровень прибыльности компании.

4. Повышение производительности. Производительность на рынке означает выжимание больших прибыльности из одного и того же объема продаж. Рыночные лидеры имеют преимущество в масштабах предприятия, благодаря чему их затраты ниже, чем у конкурентов. Однако для снижения затрат размеры компании – это еще не все. Снижение затрат нельзя добиться, если компания владеет другим предприятием, деятельность которого не связана с основной деятельностью компании, но зато связана с дополнительными затратами. Чаще всего самые низкие затраты наблюдаются в случае, если лидер рынка, например, такой, как McDonald's, целенаправленно занимается одним видом предпринимательской деятельности. Покупка и продажа вспомогательных предприятий часто отражает стремление основной компании укрепиться за счет упрощения своей деятельности.



5. Совершенствование ассортимента продукции. Целью в данном случае является продать как можно больше автомобилей, приносящих высокую прибыль.

Стратегии компании-претендента.

Иногда фирмы, занимающие второе, третье и последующие места в отраслевой таблице о рангах, представляют собой довольно крупные компании. Компании, составляющие своего рода первую десятку отрасли, могут принять на вооружение одну из двух конкурентных стратегий. Они могут предпринять атаку на лидера и других конкурентов, открыто заявив свои права на большую долю рынка, или же подыгрывать остальным конкурентам и не «раскачивать лодку» (тогда они переходят в разряд компаний, следующих за лидером). Рассмотрим конкурентные стратегии компаний-претендентов на лидерство.

Определение стратегической цели и соперника.

Компания, бросающая вызов лидеру рынка, должна сначала определить свою стратегическую цель. Большая часть компаний-претендентов стремится повысить свою прибыльность, увеличивая принадлежащие им доли рынка. Стратегическая цель выбирается в зависимости от того, кто из конкурентов будет выбран компанией в качестве соперника. В большинстве случаев у компании имеется возможность бросить вызов тому или иному конкуренту.

Компания-претендент может атаковать рыночного лидера. Это довольно рискованная, но потенциально многообещающая стратегия, применять которую имеет смысл в том случае, когда лидер недостаточно хорошо обслуживает рынок. Чтобы атака была успешно, компания должна иметь какое-нибудь весомое конкурентное преимущество перед лидером – преимущество по издержкам, ведущее к установлению более низких цен, или способность предоставлять потребителям большую ценность по цене с надбавкой.

Компания-претендент может избегать столкновения с лидером и вместо этого атаковать сравнимые с ней по размерам компании или более мелкие компании, действующие на местных или региональных рынках. Эти более мелкие компании могут испытать недостаток в финансовых ресурсах и неудовлетворительно обслуживать своих потребителей. Несколько крупных компаний - производителей пива выросли до своих теперешних размеров, не бросая вызов крупным конкурентам, а “пожирая” небольших местных или региональных конкурентов.

Таким образом, стратегическая цель компании-претендента зависит от того, кого из конкурентов она собирается атаковать.

Как же компания-претендент может наилучшим образом атаковать выбранного конкурента и достичь своих стратегических целей?

Лобовая атака. В ходе широкомасштабной атаки по всему фронту компания-претендент предпринимает попытку превзойти конкурента во многих отношениях: по товарам, рекламе, ценам и системе распределения. Она атакует скорее сильные, чем слабые стороны конкурента. Исход зависит от того, какая из противоборствующих сторон имеет превосходство по сильным сторонам и больший запас прочности. Если претендент менее обеспечен ресурсами, чем конкурент, лобовая атака практически не имеет смысла.

Фланговая атака. Вместо того чтобы атаковать в лоб, компания-претендент может предпринять атаку с флангов. Зачастую конкурент концентрирует все свои силы для защиты своих сильных сторон, оставляя при этом некоторые фланги неприкрытыми. Нанося удары в эти слабые места, компания-претендент может приостанавливать слабым сторонам конкурента свои сильные стороны. Фланговые атаки имеет смысл применять в тех случаях, когда компания обладает меньшими ресурсами, чем конкурент.

Атака с целью окружения предусматривает нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с

фронта, флангов и тыла. Стратегия окружения имеет смысл, когда компания-претендент имеет подавляющее превосходство в ресурсах и полагает, что может в считанные сроки справиться с преобладанием конкурентов на рынке.

Обходной маневр – это скорее стратегия маневрирования, а не непосредственное столкновение с конкурентом. В случае обходного маневра компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки. Обход предполагает, например, диверсификацию деятельности, перемещение на новые географические рынки или резкий переход к новым технологиям с целью вытеснения существующих товаров. Технологический скачок – это стратегия, часто применяемая в высокотехнологичных отраслях. При технологическом скачке компания-претендент вместо копирования товаров конкурента и разворачивания дорогостоящей фронтальной атаки терпеливо разрабатывает более высокую технологию.

Партизанская война – это другая возможность, доступная компаниям-претендентам, в особенности небольшим или обладающим незначительными финансовыми ресурсами.

Обычно тактика партизанских действий используется небольшими компаниями против более крупных. Однако небольшие фирмы должны отдавать отчет в том, что постоянное ведение партизанской войны может требовать значительных затрат и что, если только компания-претендент действительно стремится к “окончательному разгрому” конкурента, за периодическими вылазками, в конце концов, должен последовать сокрушительный удар.

Стратегии компании-последователя.

Далеко не каждая компания из первой десятки стремится бросить вызов лидеру рынка. Если претендент соблазняет потребителей более низкими ценами, более высоким уровнем услуг либо придает товару дополнительные более привлекательные свойства, лидер с целью отражения атаки способен быстро добиться того же самого. Лидер, как правило, более

выносив в решительной борьбе за потребителей. После сурового поединка обе компании могут оказаться в довольно тяжелом положении, а это значит, что претендент, прежде чем атаковать, должен дважды подумать. Поэтому многие компании предпочитают следовать за лидером, нежели бросать ему вызов.

Компания, следующая за лидером, может получить множество преимуществ. Рыночный лидер часто имеет громадные расходы, связанные с развитием новых товаров и рынков, расширением каналов товародвижения, просвещением и обучением рынка. Обычно наградой за все эти тяжкие труды и риск служит лидерство на рынке. С другой стороны, компания-последователь может перенимать опыт лидера и копировать или совершенствовать его товары и маркетинговые программы, обычно вкладывая значительно меньше средств. Хотя компания-последователь вряд ли сможет обойти лидера, она часто может добиться довольно значительного уровня прибылей.

Компания-последователь – это первоочередная мишень для атак компаний-претендентов. Следовательно, компания-последователь должна все время заботиться о том, чтобы ее производственные затраты были низкими, а качество товаров и услуг – высокими. Она также должна сразу вступать на новые рынки, как только они появляются. Следование за лидером и следование лидеру не означает пассивности поведения или слепого копирования действий лидера. Компания-последователь должна определить для себя свой путь роста, но такой, который не чреват возмездием со стороны конкурентов.

Фирмы, следующие за лидером, в той или иной мере следуют и его поведению, и в этом смысле могут быть отнесены к одному из трех широко распространенных типов. Компания, которую можно назвать плагиатором, полностью копирует выпускаемые лидером товары, его систему распределения, рекламу и другие маркетинговые действия. Плагиатор ничего

не изобретает и не порождает сам. Он просто пытается существовать за счет инвестиций, осуществляемых лидером рынка.

Компания-подражатель кое-что копирует у лидера, но вносит некоторые отличия в комплекс предоставляемых услуг, рекламу, ценообразование и другие составляющие маркетингового комплекса. Лидер не обращает внимание на подражателя до тех пор, пока тот не переходит в открытое наступление. Подражатель даже может помочь лидеру избежать обвинений в монополизме.

Стратегии компании, обслуживающей рыночную нишу.

Почти в каждой отрасли существуют компании, которые специализируются на обслуживании рыночных ниш. Не преследуя цели добиться господства на всем рынке или его крупными сегментами, эти компании выбирают целевые сегменты в пределах других, более крупных сегментов. Эти небольшие сегменты и образуют рыночные ниши. Чаще всего так поступают небольшие компании с ограниченными ресурсами. Небольшие подразделения более крупных компаний также следуют стратегии обслуживания рыночных ниш. Иногда к этой стратегии прибегают и крупные компании.

Основная мысль здесь заключается в том, что благодаря грамотному применению стратегии обслуживания рыночной ниши, компании, владеющие лишь небольшой долей всего рынка, могут быть весьма прибыльными.

Что же приносит успех компаниям, работающим в нише? Главная причина заключается в том, что компания, которая концентрируется на обслуживании узкой рыночной ниши, в конце концов узнает целевую группу потребителей настолько хорошо, что удовлетворяет нужды покупателей лучше, чем остальные компании, которые нерегулярно торгуют в этой нише. В результате, компания, обслуживающая нишу, может назначить цену, существенно превосходящую издержки, так как предоставляет потребителей более высокую, по сравнению с другими компаниями, ценность. В то время

как компании, работающие на массовом рынке, добиваются успеха за счет больших объемов сбыта, компании, работающие в нише, добиваются его за счет высокой нормы прибыли.

Компании, ориентирующиеся на обслуживании рыночных ниш, стараются найти одну или несколько таких ниш, которые были бы надежными и прибыльными. Идеальная рыночная ниша должна быть достаточно большой, чтобы приносить прибыль и обладать потенциалом для роста. Она должна быть такой, чтобы компания могла ее эффективно обслуживать. Возможно, самым важным моментом тут является то, чтобы ниша не представляла особого интереса для крупных конкурентов. По мере того как ниша со временем растет и становится более привлекательной, угроза атаки компании, занимающей эту нишу, со стороны конкурентов также возрастает. Поэтому, чтобы защитить себя, компания должна накапливать практический опыт и укреплять свою репутацию в глазах потребителей.

Основной подход, используемый для занятия ниши, - специализация. Компания может специализироваться на любом отдельном рынке, на потребительской группе, товаре или маркетинговым комплексе.

Опасность исчезновения ниши заставляет компании практиковать одновременное обслуживание нескольких ниш. Развивая две или несколько ниш, компания повышает свои шансы на выживание. Большая часть ведущих компаний, работающих в области здравоохранения, достигли успеха именно благодаря тому, что каждая из них предлагает услуги для нескольких рыночных ниш, в которых они доминируют.

Компании удерживают свои позиции на рынке,

Предпринимая конкурентные ходы, направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя от угрозы, исходящей от конкурентов.

В большинстве отраслей есть общепризнанный лидер, который обладает наибольшей долей рынка и обычно опережает другие компании по

ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование сбыта.

Стратегия удержания свои позиций: найти возможности и средства для повышения совокупного спроса; стремиться еще больше увеличить долю рынка, даже если объем рынка остается неизменным; постоянное снижение издержек должно оставаться сильной стороной; защита своей текущей доли рынка с помощью оборонительных и наступательных действий.

Компания, бросающая вызов лидеру рынка, должна сначала определить свою стратегическую цель. Стратегическая цель выбирается в зависимости от того, кто из конкурентов будет выбран компанией в качестве соперника.

Компания, следующая за лидером, может получить множество преимуществ: компания-последователь может перенимать опыт лидера, копировать или совершенствовать его товары и маркетинговые программы, вкладывая значительно меньше средств, и может добиться довольно значительного уровня прибылей.

Компания-освоитель строит свою политику, используя продукцию лидера и его маркетинговые программы, зачатую улучшая их. Освоитель может избрать для своих продаж другие рынки, чтобы избежать конфронтации с лидером.

Компании, ориентирующиеся на обслуживании рыночных ниш, стараются найти одну или несколько таких ниш, которые были бы надежными и прибыльными. Идеальная рыночная ниша должна быть достаточно большой, чтобы приносить прибыль и обладать потенциалом для роста.

Результаты исследования методов оценки конкурентоспособности позволили установить, что в настоящее время не существует и не может существовать единая методика оценки конкурентоспособности. Методик много, что вполне естественно, поскольку та или иная методика должна отражать специфику отрасли, бизнеса, продукта. Анализируя некоторые

методы оценки конкурентоспособности, можно сделать вывод. Некоторые исследователи не отражают в своих методиках тот факт, что конкурентоспособность можно рассматривать с двух сторон: с точки зрения покупателя и производителя.

## **2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК**

### **2.1 Общие сведения о предприятии**

Компания зарегистрирована 17 октября 2002 года регистратором Межрайонная ИМНС России N 1 по Кемеровской области. Компания КФХ "Успех" находится по адресу 652150, Кемеровская область, г. Мариинск, ул. Нагорная, д. 66а, основным видом деятельности является мука, крупы и хлопья из злаковых и крупяных культур, мука из пророщенного зерна для хлебопечения, крупа из хлебных злаков, Хлеб, хлебобулочные и кондитерские изделия, торты, пирожные, выпечка, хлеб с коринкой, изюмом, хлеб анисовый, с семенами аниса, хлеб белый, хлебные булочки, соломка, хлебные палочки хрустящие (гриссини), панировочные сухари, хлебная крошка, хлеб формовой, караваи, ковриги, хлеб из непросеянной пшеничной муки (серый). Основная отрасль компании - «Хлебопекарная промышленность». Организации присвоен ИНН 4213000877, ОГРН 1024201365253.

2010 г. КФХ "Успех" выпускает около 100 наименований хлебобулочной продукции. На заводе трудятся 150 человек.

Ассортимент продукции выпускаемой предприятием КФХ "Успех" очень разнообразен и включает в себя:



- хлеб из муки высшего сорта;
- хлеб из муки второго сорта;
- хлеб из смесовой муки;
- батоны;
- булочные изделия и начинкой и без начинки;
- торты, печенья, пряники;
- тесто.

При производстве продукции применяются прогрессивные технологии, сочетающие отечественные и зарубежные достижения пищевой индустрии и собственных специалистов. Их внедрение позволило разработать и наладить выпуск многих деликатесов. В последние годы на хлебокомбинате ведется активная реконструкция производства.

Кадры или трудовые ресурсы - это одна из характеристик, которая определяет работу комбината и его коммерческий успех. Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Для реализации стратегии предприятия, достижения важнейших целей, постоянного, улучшения его деятельности, удовлетворения требований потребителей и всех заинтересованных сторон на предприятии разработана организационная структура (линейно - функциональная), определяющая состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления предприятие. Исходя из целей, задач и вида деятельности на предприятии назначены директора по направлениям, которые являются высшим руководством, а также совместно с руководителями и сотрудниками подразделений являются руководителями процессов. Генеральный директор предприятия, осуществляет свои функции по руководству через директоров по направлениям, которые осуществляют непосредственное руководство структурными подразделениями по направлениям деятельности и функциональным назначениям. Они направляют деятельность входящих

производственных единиц на достижение высоких темпов развития производства и роста производительности труда, широкое внедрение новой техники, научной организации труда, производства и управления.

Задачи структурных подразделений, направления деятельности, которые они выполняют, и взаимодействия между собой определены Положениями о структурных подразделениях. Права, обязанности и полномочия работников, их статус, подчиненность, квалификационные требования, порядок замещения на всех уровнях управления определены Должностными Инструкциями, Рабочими Инструкциями на профессию, трудовыми договорами, Штатным расписанием предприятия.

Рассмотрим такую группу кадров, как руководители. К ним относятся работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также их заместители.

КФХ "Успех" возглавляет генеральный директор, который выполняет функции общего линейного руководства и организации производства.

Он имеет заместителей - директоров по функциональным вопросам: финансовый директор; исполнительный директор; директор по производству; технический директор; директор по снабжению; коммерческий директор; начальник юридической службы; начальник отдела кадров.

Технический директор определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства. Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых и трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемой продукции действующим государственным стандартам, техническим условиям. Руководит разработкой мероприятий по

реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства. Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно – технических мероприятий, научно – исследовательских и опытно – конструкторских работ. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий). Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

Отдел охраны труда организует и координирует работы по охране труда на предприятии, осуществляет контроль за соблюдением в структурных подразделениях законодательных и нормативных правовых актов по охране труда, проведением профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, мероприятий по созданию здоровых и безопасных условий труда на предприятии, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда. Организует проведение проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов на соответствие их требованиям нормативных правовых актов по охране труда, эффективности работы вентиляционных систем, состояния санитарно – бытовых помещений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, контролирует своевременность их проведения.

Технологический отдел, возглавляемый директором по производству, строго следит за соблюдением требований технологических инструкций

ГОСТов, ОСТов, ТУ и другой НТД по производству колбасных изделий и полуфабрикатов, осуществляет работу по внедрению новых технологических схем и режимов, по установлению оптимальных параметров технологического процесса, по разработке новых видов продукции. Организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсо- и природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции, выполнением работ, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращения расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции и рост производительности труда. Принимает меры по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно – технических достижений. Рассматривает и утверждает изменения, вносимые в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Руководит работой по организации и планировке новых цехов и участков, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производственных мощностей и загрузки оборудования, повышению технологического уровня производства, составлению и пересмотру технических условий и требований, предъявляемых к сырью, основным и вспомогательным материалам, полуфабрикатам, разработке и внедрению прогрессивных норм трудовых затрат, расхода технологического топлива и электроэнергии, сырья и материалов, мероприятий по предупреждению и устранению брака, снижению материалоемкости продукции и трудоемкости ее производства.

В обязанности финансового директора входят: улучшение экономической работы в производственном объединении, организация работы по выявлению резервов в области снижения материальных, трудовых и денежных затрат на производство, организация хозяйственного

совершенствования ценообразования. Планово-экономический отдел выполняет работу по составлению перспективных, текущих и оперативных планов. На комбинате создана централизованная бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером и как структурное подразделение подчиняемая финансовому директору. Бухгалтерия включает в свой состав финансовую, расчётную, материальную, производственную, группу сводного учёта и отчетности.

Директору по снабжению подчинены центральный – материальный склад, отдел снабжения. В его функции входит обеспечение производства сырьем, материалами, товарами, инструментом, спецодеждой, хозяйственным инвентарем и т.д., руководство разработкой проектов перспективных и годовых планов материально - технического обеспечения, контроль над состоянием запасов сырья и товаров.

Начальник отдела кадров возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия. Организует разработку прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности. Организует проведение аттестации работников предприятия. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению.

Разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение.

Исполнительный директор занимается организацией производственно - хозяйственной деятельности предприятия, обеспечением рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, укреплением трудовой и производственной дисциплины, принимает меры по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии.

Начальник юридической службы обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту его правовых интересов. Осуществляет правовую экспертизу проектов приказов, инструкций, положений и других актов правового характера, подготавливаемых на предприятии, визирует их, а также в случае необходимости участвует в подготовке этих документов. Организует подготовку заключений по правовым вопросам, возникающим в деятельности предприятия, а также по проектам нормативных актов, поступающих на отзыв предприятию. Представляет интересы предприятия в суде, арбитражном суде, а также в государственных и общественных организациях при рассмотрении правовых вопросов. Руководит работой юридической службы.

Коммерческий директор осуществляет руководство финансово – хозяйственной деятельностью предприятия в области материально – технического обеспечения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно – хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Кроме того, необходимо отметить, что большая часть руководителей имеет образование в сфере пищевой промышленности, что является положительным моментом в работе комбината, который производит пищевые продукты.

На рисунке 2.1 представлена производственная структура предприятия.

Производственный цикл предприятия подчиняется генеральному директору предприятия. Основное управление производством осуществляется директором по производству, у которого в команде находятся главный специалист – главный технолог, регулирующий основные технологические процессы на предприятии.

Все производственные процессы осуществляются в следующих цехах и отделениях: кондитерский цех; цех по производству хлеба и хлебобулочных изделий.

Цеха возглавляют начальники цехов, которые подчиняются директору по производству. Начальник цеха назначается директором предприятия. Он несёт ответственность за выполнение плана цеха, правильность ведения первичного учёта, обеспечение цеха материальными и трудовыми ресурсами, соблюдение производственной и трудовой дисциплины.



обеспечивает контроль над соблюдением технологических процессов, за ведением записей в журналах по учету температурных режимов и диаграмм.

После окончания технологического процесса вся готовая продукция передается в склад хранения готовой продукции, где осуществляется хранение и отгрузка.

Производственный цикл предприятия подчиняется директору предприятия. Основное управление производством осуществляется директором по производству, у которого в команде находятся главный технолог, регулирующий основные технологические процессы на предприятии.

Все производственные процессы осуществляются в следующих цехах и отделениях: хлебопекарный цех и кулинарный цех. Цеха предприятия возглавляют начальники цехов, которые подчиняются директору по производству. Начальник цеха назначается директором предприятия. Он несёт ответственность за выполнение плана цехов, правильность ведения первичного учёта, обеспечение цеха материальными и трудовыми ресурсами, соблюдение производственной и трудовой дисциплины.

Производственные участки возглавляют мастера, которые подчиняются начальнику цеха. Мастер организует производственный процесс изготовления изделий в полном соответствии со стандартами, техническими условиями и технологическими инструкциями, организует ритмичную работу участка, контролирует установленные организационные, технические и технологические режимы, несёт ответственность за выполнение плана, правильную эксплуатацию оборудования.

Начальник термического отделения обеспечивает своевременный прием поступающей продукции на термическую обработку и ее учет, обеспечивает контроль над соблюдением технологических процессов при термической обработке продукции, за ведением записей в журналах по учету температурных режимов и диаграмм.



После окончания технологического процесса термической обработки вся готовая продукция передается в склад хранения готовой продукции, где осуществляется хранение и отгрузка.

Управление вспомогательным производством осуществляется техническим директором. Его ответственные лица – главный механик, главный энергетик организуют бесперебойную работу основного производства хлебных и хлебобулочных изделий.

Основными конкурентами КФХ «Успех» являются:

- «ПОКРОВСКИЙ» колхоз, адрес: 652263, Россия, Кемеровская обл., Тяжинский р-н, с. Новопокровка, ул. Центральная, 48;
- «УДАРНИК ПОЛЕЙ» ЗАО, адрес: 652380, Россия, Кемеровская обл., п. Промышленная, ул. Некрасова, 5;
- «НИКОЛАЕВСКИЙ» сельскохозяйственный производственный кооператив, адрес: 652193, Россия, Кемеровская обл., Мариинский р-н, с. Николаевка-2, ул. Молодежная, 12-а.

## **2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния КФХ «Успех»**

Анализ ТЭП производственно-хозяйственной деятельности представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные ПХД и ФС КФХ «Успех»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012%	2014-2013%	2014-2012%
Объем товарной реализованной продукции	тн	2184	2325	3228	106,46	138,84	147,80

Выручка реализации продукции	от тыс.руб	30877	37109,4	44370	120,2	119,6	143,7
Себестоимость производства и реализации продукции	тыс.руб	26555	32233	39045,6	121,4	121,1	147,0
Коммерческие расходы	тыс.руб	797	820	833	102,9	101,6	104,5
Прибыль от производства и реализации продукции	от тыс.руб и	3525	4056,4	4491,4	125,8	110,7	139,3
Рентабельность продукции	%	13,3	12,6	11,5	94,7	92,3	86,5
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб	2820	3326,2	3683	118,0	110,7	130,6
Среднесписочная численность ППП	чел.	110	127	150	115,5	118,1	136,4
Выработка одного работника ППП	тыс.руб	280,7	292,2	295,8	104,1	101,2	105,4
ФЗП ППП	тыс.руб	18988,6	25094,3	33053	132,15	131,7	174,1
Средняя заработная плата ППП	тыс.руб	13,8	15,13	17,64	109,6	116,6	127,8
Собственный капитал и резервы	тыс.руб	72942	73326	73960	100,53	100,86	101,40
Стоимость внеоборотных активов	тыс.руб	70250	67310	63303	95,81	94,05	90,11
Основные фонды	тыс.руб	26486	32816	37627	123,90	114,66	142,06
Оборотные средства	тыс.руб	6691	6016	10657	89,91	177,14	159,27
Фондоотдача	руб.	1,17	1,13	1,18	96,6	104,4	100,9
Фондовооруженность	тыс.руб	213,5	248,6	257,7	116,44	103,66	120,70
Коэф-т беспеченности собст. средствами	-	0,05	0,04	0,04	80,0	100,0	80,0
Коэффициент тек. ликв.	-	1,1	1,2	1,1	109,1	91,7	100,0
Коэффициент восстановления плетежеспособности	-	0,5	0,4	0,4	80,0	100,0	80,0

Численность ППП из года в год увеличивается. В 2013 году она увеличилась на 6,42% и составила 127 человека, в 2014 на 10,60% и составила 150 человек. Выработка на одного работника в 2012 году составила 299 тыс. руб., в 2013 году выработка увеличилась на 3,01% и составила 308 тыс. руб., в 2014 году выработка увеличилась на 29,22% и составила 398 тыс. руб., что связано с ростом объемов производства. Фонд заработной платы так же увеличивается, что связано с увеличением численности работающих, так в 2013 году ФЗП увеличился на 20,9% и составил 1469,16 тыс. руб., в 2014 году ФЗП увеличился на 20,4% и составил 1769,6 тыс. руб. Средняя заработная плата возросла в 20133 году на 12,5% и в 2014 году на 29%.

Собственный капитал и резервы незначительно увеличиваются - в 2013 году на 0,53% в 2014 году на 0,86%, в основном за счет добавочного капитала. Внеоборотные активы в 2013 году снизились на 4,19%, в 2014 году на 5,95%.

Что касается стоимости оборотных средств, то по данным таблицы видно, что за 3 анализируемых года их стоимость возросла на 3966 тыс. руб. или на 59,27%, в то время как за период 2012-2014 гг. стоимость оборотных средств снижается на 675 тыс.руб. или на 10%, за период 2013-2014 гг. стоимость возрастает на 4641тыс.руб. или на 77,14%. Количество оборотов за период 2012-2014 гг. увеличивается на 21,80%, а за период 2013-2014 гг. количество оборотов уменьшается на 19,38%, снижение оборачиваемости связано с ростом суммы дебиторской задолженности.

Производительность труда на предприятии и эффективность производства зависят от эффективности использования основных фондов. Эффективность использования основных фондов отражают два показателя: фондоотдача и фондовооруженность. Из таблицы видно, что за период 2012 – 2014 гг. фондоотдача увеличилась на 2,38%, а за период 2013-2014 гг. фондоотдача увеличилась на 31,78%, что связано с увеличением фондоотдачи основных фондов. Фондовооруженность 1 работника увеличилась на 16,44% в 2013 и в 2014 году на 3,66% году в основном за счет роста активной части основных фондов.

Оборачиваемость оборотных средств увеличивается в 2013 году на 21,80% за счет увеличения объема реализации. В 2014 оборачиваемость оборотных средств уменьшается на 19,38% за счет того, что увеличение оборотных средств происходит более быстрыми темпами, чем увеличение объема реализации.

Капиталоотдача показывает, сколько реализованной продукции приходится на 1 рубль собственного капитала. В 2013 году капиталоотдача повысилась на 11,8%, в 2014 году капиталоотдача повысилась на 45,45% увеличение произошло за счет увеличении объема реализации продукции.

Рентабельность капитала характеризует прибыльность собственного капитала. В 2012 году рентабельность капитала составила 0,05% в 2013 году ее уровень не изменился и в 2014 году рентабельность капитала повысилась на 60% и составила 0,08%. За анализируемый период рентабельность капитала остается не высокой из-за низкого уровня прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия (необходимых для его финансовой устойчивости). Достаточное значение не менее 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Нормальным считается значение от 2 до 3. Значение коэффициента платежеспособности должно быть больше 1.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ХОЗЯЙСТВА И МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ЕЕ ПОВЫШЕНИЕ**

#### **3.1 Стратегический анализ КФХ «Успех»**

Из пяти основных конкурентных преимуществ, предложенных М. Портером, к нашему хозяйству можно отнести стратегию спроса и предложения.

Данная стратегия становится привлекательным, когда потребительские спросы на овощи и фрукты удовлетворяют потребителя и в количестве, и в качестве. Для того чтобы стратегия была успешной, хозяйство варьирует посев различных культур.

Тем самым, данная стратегия и позволяет хозяйству устанавливать повышенную цену за качественную продукцию; увеличивать объем продаж связи с увеличением количества потребителей; завоевывать покупателей к своей продукции.

Также следует отметить, что такая стратегия успешна, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены.

Для выгодной дифференциации необходимо либо поддерживать затраты на ее проведение ниже уровня повышенной цены, по которой можно предложить качественную сельхозпродукцию, которая будет долго храниться, обладать лучшими вкусовыми качествами, либо компенсировать небольшую норму прибыли достаточно большим дополнительным объемом продаж.

Таким образом, как и лидерство по издержкам, успешно проведенная дифференциация создает оборонительные линии при взаимодействии с пятью конкурентными силами. Конкуренты, обладающие определенными ресурсами, могут с течением времени создать любой товар. Вот почему поддержание дифференциации должно быть связано с внутренними навыками, опытом и компетенцией. Когда компания имеет навыки и возможности, которых конкуренты не могут просто достичь, и когда ее опыт может быть использован для успешных действий по всей цепочке ценностей, где потенциально возможна дифференциация, тогда компания имеет сильную основу для длительной дифференциации. Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве;
- качестве изделий;
- превосходном обслуживании посетителей.

Чтобы хозяйство было успешным и окупалось, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, цена продукции.

Основными критериями формирования, какую культуру сажать и сеять являются спрос и предложение на рынке сельхозпродуктов. Анализируя предложение, нужно определить какие овощи и в каком количестве необходимо реализовать, что бы не было дефицита рынка и не возникло повышение цен на продукцию. Это гарантирует хозяйству большие объемы реализации и увеличение выручки.

Любое предприятие хозяйство, которое работает в условиях изменений рынка, должно быть уверено, что оно четко и твердо стоит на ногах, постоянно развивается. На развитие и эффективность производства сельхозпродукции крестьянского хозяйства большое влияние оказывает реализация готовой продукции и получаемая при этом прибыль.

Специализация производства - процесс обособления и выделения в результате общественного разделения труда отраслей и производств, выпускающих однородную продукцию и характеризующихся особым оборудованием, технологией производства и квалификацией кадров.

Хотя объем производства зависит от площади угодий, т. е. если увеличить площадь посева увеличится и количество урожая, на него влияют также условия внешней среды (погодные условия), качество посевного материала, наличие техники, удобрений и т.д.

Обеспеченность производственными и основными фондами влияет на увеличение объема производства продукции. Ведь важно в определенное время засеять земли, вовремя полить и сохранить урожай после сбора его с полей.

Таблица 3.1.- Объекты основных средств.

Объект ОС	2012 год	2013 год	2014 год
Здания и сооружения, тыс.руб.	19864,5	26252,8	30101,6

Транспортные средства, тыс.руб.	6621,5	6563,2	7525,4
---------------------------------	--------	--------	--------

Из данной таблицы 3.1 видно, что в крестьянском фермерском хозяйстве не произошло существенных изменений в структуре основных фондов. Увеличение новой техники и обеспеченности складами позволит поддержать увеличение объема производства.

Воспроизводство основных производственных фондов имеет важную роль. Воспроизводство основных производственных фондов определяет количественное и качественное состояние производства полностью. Что бы развивать хозяйство и получать прибыль не обходимо постоянно обновлять техническую базу предприятия.

В определенной степени процесс воспроизводства характеризуют показатели оснащенности предприятия основными производственными фондами: фондообеспеченность и фондовооруженность и экономическая эффективность их использования, которая характеризуется сопоставлением полученных результатов производства с их стоимостью.

SWOT-анализ. Чтобы хозяйство считался развивающимся, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности розничной торговли. Основными критериями формирования ассортиментной политики являются спрос и предложение на рынке продуктов. Анализируя предложение, можно определить каких овощей не хватает, а каких избыток. Оптимизация ассортимента овощей позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибылей.

Для более полного представления о работе хозяйства и ее положения на рынке продажи овощей необходимо провести SWOT-анализ (см. табл. 6). Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На

основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон хозяйства.

Таблица 3.2 - SWOT-анализ

<p><b>Возможности</b></p> <p>прием на работу менеджеров по продажам; оказание сопутствующих услуг; расширение ассортимента; повышение качества оказываемых услуг; стимулирование сбыта; привлечение менеджера – маркетолога</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>увеличение налогового бремени; рост инфляции; появление новых конкурентов; укрепление позиций существующих конкурентов; внешние обязательства превышают текущие активы.</p>
<p><b>Сильные стороны (конкурентные преимущества)</b></p> <p>базовый ассортимент продукции; профессионализм персонала; минимальные сроки изготовления; предоставление гарантии на 1 год; постоянная клиентура (75%); низкий уровень цен</p>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>низкий уровень известности фирмы (отсутствие интенсивной рекламы); продукция и услуги фирмы не выделяются среди конкурентов (в структуре покупателей 75% постоянные, 25% новые); отсутствие дополнительных торговых точек в деловой части города с хорошей транспортной развязкой и высокой интенсивностью людского потока; низкий уровень стимулирования сбыта (отсутствие гибкой системы); низкий уровень финансовой платежеспособности.</p>

По итогам данного анализа предлагается использовать стратегию развития фирмы, ориентированную на использование конкурентных преимуществ и маркетинговых мероприятий. Проанализировав возможности и угрозы, слабые и сильные стороны необходимо рассмотреть состояние системы маркетинга, существующей в хозяйстве «Успех».

Система маркетинга на предприятии присутствует частично и характеризуется наличием менеджера по рекламе и менеджерами по продажам. Задачи менеджера по рекламе заключаются в поиске источников размещения рекламы с распределением денежных средств в более эффективные. Но интенсивность размещения рекламы низкая, что характеризуется недостатком денежных средств. Основным источником размещения рекламы является пресса. Иногда рекламу размещают на баннерах, что очень редко.

Задача менеджеров по продажам заключается в предоставлении клиентам информации о продукции и собственно продажа этой продукции.



### Анализ рентабельности.

Рентабельность производства хозяйства определяется прибылью, которую оно получает, поэтому роль показателей рентабельности велика в условиях рыночных отношений. Показатели рентабельности отражают, насколько эффективно предприятие использует свои средства в целях получения прибыли, поэтому они являются обязательными элементами сравнительного анализа и финансового состояния предприятия. Рассмотрим показатели рентабельности нашего предприятия в таблице

Таблица 3.3 - Расчёт показателей рентабельности.

Показатели	Расчет показателя	2013	2014	Рекомендуемые значения показателей
Рентабельность активов	Чистая прибыль / Средняя стоимость активов	4,94	5,81	
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Средняя стоимость собственного капитала	4,53	4,98	Должна обеспечивать окупаемость вложенных средств
Рентабельность реализации	Прибыль от продаж / Выручка (нетто) от продаж	12,6	11,5	
Рентабельность текущих затрат	Прибыль от текущей деятельности / Себестоимость реализованной продукции	0,3	0,21	Динамика показателя свидетельствует о необходимости пересмотра цен, или усиления контроля за себестоимостью

Расчитанный коэффициент рентабельности активов предприятия растет с 5,81 до 4,94 за рассматриваемый период. Эффективность использования всего имущества уменьшается. На один рубль имущества приходилось 5,8 рублей чистой прибыли на начало периода и 4,9 рублей в конце рассматриваемого периода. Рентабельность собственных средств за отчетный период также возросла, что связано с ростом величины прироста прибыли от реализации продукции. Это говорит об улучшении использования собственного капитала, растет ликвидность предприятия.

Рентабельность реализации снижается с 12,6 до 11,5, что является отрицательной тенденцией. Рентабельность текущих затрат уменьшается с

0,3 до 0,21, то есть на один рубль себестоимости продаж приходилось 30 копейки балансовой прибыли, а к концу периода 21 копеек. Можно отметить, что все показатели рентабельности предприятия растут к концу рассматриваемого периода, что говорит о достаточно эффективном вложении и использовании средств предприятия.

Таким образом, существует множество методов анализа конкурентоспособности. В данной главе был рассмотрен метод SWOT-анализ.

Каждый метод анализа раскрывает сущность конкурентоспособности исследуемого объекта.

### **3.2 Организационные мероприятия**

Особенности деятельности хозяйства, а также цели, которые поставил для себя директор хозяйства, требуют от работников большей отдачи в работе. Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала выдвигают перед кадровой службой новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработке и реализации основных направлений подготовки кадров.

Цели обучения работников хозяйства: поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка, сохранение и рациональное использование работников. Повышение конкурентоспособности на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления. Поддержание высокого профессионального уровня персонала, создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду.

Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации: планы подготовки кадрового резерва; предполагаемые

изменения в штатном расписании; поддержание требуемого профессионального уровня персонала.

Виды обучения персонала: повышение квалификации работников – обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, навыков; подготовка вновь принятых работников.

Роль и задачи директора хозяйства в процессе организации обучения и повышения квалификации персонала: правильно и четко научить и объяснить человеку правильность выполнения работы.

Кадровая служба – центральный координирующий и организующий орган процесса обучения и повышения квалификации персонала.

Формы обучения работников, применяемые директором:

- индивидуальная (первичное обучение) – работник прикрепляется к квалифицированному работнику;

- групповая (бригадная) – объединение работников в группы.

В основе управления персоналом лежит принцип эффективного использования личностного потенциала, который реализуется по трем главным направлениям:

Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;

Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ним задач;

Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся.

Основные направления, по которым осуществляется это воздействие, разнообразны: тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности; специальное обучение, профессиональная подготовка; непрерывное обучение в соответствии с потребностями обновления знаний; усиление реальной зависимости оплаты труда и других вознаграждений от результатов труда.

Немаловажным фактором повышения качества обслуживания является наличие четких должностных инструкций. При изучении системы стимулирования в ресторане мы установили, что должностным инструкциям не предается серьезного значения, хотя их введением достигается целый ряд целей, которые разделяются на общие и специальные.

Общие:

- Рациональное разделение труда;
- Правильный подбор кадров, их расстановка и использование;
- Укрепление служебной дисциплины в организации;
- Повышение эффективности деятельности организации;

Специальные:

- Создание организационно-правовой основы служебной деятельности сотрудников;
- Повышение ответственности сотрудника за результаты его деятельности, осуществляемого на основании трудового контракта;
- Обеспечение объективности при аттестации сотрудников, его поощрении и наложении на него дисциплинарного взыскания.
- Разрешение трудовых споров.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта.

Основой для разработки должностных инструкций являются квалификационные требования по должностям служащих, утвержденные Министерством труда и социальным развитием Российской Федерации. При разработке должностных инструкций необходимо очень четко сформулировать основные функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с

учетом однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих. В должностной инструкции необходимо привести основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний руководящих и нормативных документов, методов средств, которые работник должен уметь применять при выполнении должностных обязанностей.

Должностная инструкция также должна определить требования к квалификации работника, в частности, его уровень профессиональной подготовки, необходимый при выполнении предусмотренных должностных обязанностей и требования к стажу работ в данной отрасли.

### **3.3 Развитие маркетинговой деятельности и рекламы**

Для повышения эффективности работы хозяйства основные мероприятия должны быть направлены на активизацию маркетинговой деятельности.

В качестве маркетингового приема можно использовать рекламу. Рекламу можно подать в газету, а также расклеить рекламные плакаты. Также возможно сделать визитки для покупателей. Так как торговля продукцией идет по всему району, то покупатели могут позвонить и договорится на предварительный заказ продукции. Необходимо направить письма в организации, государственные учреждения, том, что хозяйство может само доставить продукцию, а в частности овощей, для них.

Для хозяйства новогодние праздники — это один из самых благоприятных периодов в году для зарабатывания денег. В преддверии нового года покупатели заходят получить максимум продуктов на свой стол по низким ценам. В этой связи нужно целенаправленно рекламировать продажу своей продукции, не упуская возможностей совершенствовать ассортимент.

Маркетинговый прием - ценовая политика. Для увеличения потока покупателей можно воспользоваться как общим снижением цены всего ассортимента продукции, так и скидками на отдельный вид продукции. Увеличение выручки с лихвой компенсирует потери в цене за счет сокращения доли условно постоянных расходов в структуре цены.

Сочетание нескольких маркетинговых приемов оказывается более эффективным в увеличении производства.

Стимулирование продажи товара осуществляется посредством следующих мероприятий:

Таблица 3.3 Содержание рекламных мероприятий

Название и содержание мероприятия	Периодичность
Аренда щита наружной рекламы	Ежемесячно
Разработка "сайта" в интернете	Единовременно
Интернет (в т.ч. поддержание сайта)	Ежемесячно
Полиграфическая продукция, распространение листовок	Ежемесячно

В качестве средств рекламы хозяйства необходимо шире использовать средства массовой информации.

Следует уделять максимум внимания каждому покупателю, который расспрашивает о товаре или хочет его приобрести. Довольный уровнем обслуживания покупатель обязательно расскажет об этом своим коллегам, знакомым, друзьям, домочадцам, и те, в свою очередь, непременно воспользуются рекомендациями, сказанными из уст человека, которому они доверяют.

### 3.4 Эффективность рекламы

Рекламодателю желательно наладить учет эффективности рекламирования. Это позволит получить информацию о целесообразности

рекламы и результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не предоставляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты оправдывают себя.

Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека.

Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие выручки. Наиболее точно установить, какой эффект дала реклама, можно лишь в том случае, если увеличение выручки происходит немедленно после воздействия рекламы. Это наиболее вероятно в случаях рекламирования услуг.

Чтобы выявить, в какой степени реклама повлияла на рост выручки, анализируются оперативные и бухгалтерские данные.

Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы определяется по формуле:

$$T_d = (T_c * П * Д) / 100$$

$T_d$  – дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.

$T_c$  – среднегодовая выручка до рекламного периода, руб.

$П$  - прирост среднедневного товарооборота за рекламный и пострекламный периоды, %.

$Д$  - количество дней учета оборота в рекламном и пострекламной периодах.

$$T_d = (44370 * 5 * 10) / 100 = 22185 \text{ тыс.руб.}$$

Об экономической эффективности рекламы можно также судить по тому экономическому результату, который был достигнут от применения рекламного средства или проведения рекламной кампании.

Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительной выручки, полученной под воздействием рекламы, и расходами на нее.

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

$$\text{Э} = \frac{Tg \times Hm}{100} - (U_p + U_g)$$

Э- экономический эффект рекламирования, руб.

Tg – Дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.

Hm – торговая надбавка на товар, в % к цене реализации.

U<sub>p</sub>- Расходы на рекламу, руб.

U<sub>g</sub> - Дополнительные расходы по приросту выручки, руб.

Проведем расчет эффекта от проведения рекламных мероприятий:

$$\text{Э} = 22185 * 15 / 100 - (235 + 780,9) = 2311,85 \text{ тыс.руб.}$$

### 3.5 Преобразование организационной структуры

В КФХ «Успех» произошли следующие структурные преобразования и были организованы новые подразделения:

1. Служба маркетинга, возглавляемая коммерческим директором.
2. Центр управления качеством и стандартизации (ОТК).

Введены должности:

- Главного технолога;
- Заместителя ГД по управлению качеством.

Инвестиции, вкладываемые в создание отдела ОТК, будут единовременными. Численность персонала этого отдела будет составлять 3 человека. По прогнозам руководства компании, создание данного отдела повысит объемы продаж на 5%.



Таблица 3.4 - Затраты на создание отдела ОТК

Наименование статьи затрат	Стоимостное выражение, тыс.руб.
Обучение персонала	13,0
Оборудование рабочих мест	11,5
Информационное обеспечение	4,7
Итого:	29,2

Рассчитаем экономический эффект от данного мероприятия:

Запланированный объем продаж на 2015 год, таким образом, возрастет на:  $44370 \text{ тыс.руб.} * 0,05 = 46588,5 \text{ тыс. руб.}$

$$\text{Э} = 46588,5 - 44370 - 29,2 = 2189,3 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом можно сказать, что данный инвестиционный проект является приемлемым и целесообразным для КФХ «Успех» Прибыль в результате создания системы качества будет равна 2189,3 тыс.рублей.

Все предложенные и рассчитанные мероприятия представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Мероприятия	Эффект
1. Развитие профессиональных качеств работников предприятия	Повышение эффективности производства продукции, снижение производственного брака
2. Проведение рекламной кампании	2311,85 тыс.руб.
3. Создание отдела качества	2189,3 тыс.руб.
4. Предоставление скидок	Привлечение новых покупателей

5. Создание и использование веб - сайта	Увеличение объемов продаж
Итого:	4501,15 тыс.руб.

Однако полученных данных еще недостаточно для соответствия экономической эффективности затрат на проведение различных рекламных мероприятий.

Таким образом для развития предприятия также необходима реклама и маркетинг, которые влияют на предприятие положительно.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Залогом выживания любого предприятия является стабильность на рынке, а значит и конкурентоспособность. Это создает условия активного использования маркетингового подхода для достижения устойчивого преимущества перед конкурентами с целью укрепления своей конкурентоспособности.

В первой главе рассматривались теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия, факторы, влияющие на конкурентоспособность организации и методические подходы к обеспечению оценки конкурентоспособности предприятия.

Ценовая конкуренция восходит к временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам.

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план более высокую, чем у конкурентов, потребительную стоимость товара (фирмы выпускают товар более высокого качества, надежный, обеспечивают меньшую цену потребления, более современный дизайн).

В зависимости от интенсивности конкуренции в этой среде фирма прогнозирует цены на те или иные товары, организует свою сбытовую деятельность.

Так как конкуренцию в маркетинге принято рассматривать в отношении потребителя, то и различные виды конкуренции соответствуют определенным этапам потребительского выбора.

Несмотря на то, что каждый рынок имеет свои уникальные особенности, всё же есть нечто общее в том, как осуществляется конкуренция на разных рынках, и этого вполне достаточно, чтобы сказать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции.

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции» Портера.

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложение по отношению к предложениям конкурентов. Какими же широко

распространенными маркетинговыми стратегиями может воспользоваться компания? Какие из них являются оптимальными для определенной компании либо для различных подразделений и товаров компании?

Анализируемая работа и развитие крестьянского фермерского хозяйства можно увидеть, что ему есть куда развиваться и есть потенциал увеличения объема производства. Позиционная компания направлена на людей с уровнем любого дохода. Структура управления – линейно-функциональная. На результатах реализации планов основан контроль и оценка эффективности управления. Контроль осуществляется по следующим критериям: динамика прибыли, объем продаж, количество постоянных клиентов. Можно выделить стратегический контроль, текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности маркетинговых усилий.

Важным показателем, характеризующим торгово-производственную деятельность предприятия, является доля продукции собственного производства. Особенности деятельности хозяйства, а также стоящие перед ним цели выдвигают принципиально новые требования к работникам – руководителям, специалистам, в части организации и содержания их подготовки и переподготовки.

Цели обучения персонала: поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка услуг и перспектив его развития; сохранение и рациональное использование профессионального потенциала; повышение конкурентоспособности услуг на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления; поддержание высокого профессионального уровня персонала; создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду; повышение уровня профессионализма и компетенции персонала;

совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта.

Наличие должностных инструкций является своеобразным мотиватором повышения качества обслуживания.

Для повышения эффективности работы хозяйства основные мероприятия должны быть направлены на активизацию маркетинговой деятельности и увеличении ассортимента продукции.

Практическое значение имеет использование конкретных маркетинговых приемов, ориентированных на привлечение покупателей.

Составной частью маркетинга хозяйства является его реклама, которая увеличивает отдачу от вложенных средств.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1 Андреев В.К. и др. Правовое регулирование предпринимательской деятельности. М.: Бухучет, 2012.

2. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2011
3. Богатко. А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2011.
4. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент / Бригхем, Ю., Гапенски, Л.: Полный курс./Пер. с англ. Под ред. В. В. Ковалева. – СПб., 2010. – т.2
5. Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Вакуленко, Т.Г., Фомина, Л.Ф. - М. СПб: Издательский дом «Герда», 2011.
6. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: 2014г.
7. Волков, О.И. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2011.
8. Грачев, А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: От бухгалт. учета к экон.: Учеб.-практ. пособие. - М.: Финпресс, 2012.
9. Грузинов, В.П. и другие. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под редакцией Грузинова В.П. – М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2011.
10. Денисов, А.Ю. Экономика управления предприятием и корпорацией / Денисов, А.Ю., Жданов, С.А. – М.: издательство «Дело и Сервис», 2012.
- Ефимова, О.В. Финансовый анализ. - М.: Бухучет, 2012.
11. Жилкина, А.Н. Финансовое планирование на предприятии – М.: ООО Фирма «Благовест-В», 2014г. -248 с.
12. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий: Учеб. пос./ Н. Е. Зимин.- М.: НКФ «ЭКМОС», 2012.
13. Ковалёва, А.М. Финансы предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2002.
14. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.

15. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2012.
16. Алексеев А.А. Маркетинговые принципы оптимизации глубины ассортимента продукции. - Журнал «Маркетинг и маркетинговые исследования в России», №6 – 2011
17. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом.-2011-№5.
18. Глухов А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. —2012. — № 2.
19. Гурков И.Б., Титова Н.Л. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции // Маркетинг. — 2013. — № 1.
20. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей// Экономика и управление. — 2014. — № 4.
21. Кормнов Ю.Д. Ориентация экономики на конкурентоспособность/ Экономист, №1,2011г.
22. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 2013. — № 3.
23. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли. - Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», №4 - 2011.
24. Печенкин А.,Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг.2011.№2.С.23-26
25. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции// Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. — № 1.
26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. - М.: ИНФРА- М, 2014 г.

27. Чубинский А.Н., Ракитова О.С. Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2014. №4. С.20-27.

28. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. — М.: — 2013.

29. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Гном-Пресс, 2011.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А** **(обязательное)**

Таблица А1 - Основные показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния КФХ «Успех»



Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012%	2014-2013%	2014-012,%
Объем товарной реализованной продукции	тн	2184	2325	3228	106,46	138,84	147,80
Выручка реализации продукции от	тыс.руб	30877	37109,4	44370	120,2	119,6	143,7
Себестоимость производства и реализации продукции	тыс.руб	26555	32233	39045,6	121,4	121,1	147,0
Коммерческие расходы	тыс.руб	797	820	833	102,9	101,6	104,5
Прибыль от производства и реализации продукции	тыс.руб	3525	4056,4	4491,4	125,8	110,7	139,3
Рентабельность продукции	%	13,3	12,6	11,5	94,7	92,3	86,5
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб	2820	3326,2	3683	118,0	110,7	130,6
Среднесписочная численность ППП	чел.	110	127	150	115,5	118,1	136,4
Выработка одного работника ППП	тыс.руб	280,7	292,2	295,8	104,1	101,2	105,4
ФЗП ППП	тыс.руб	18988,6	25094,3	33053	132,15	131,7	174,1
Средняя заработная плата ППП	тыс.руб	13,8	15,13	17,64	109,6	116,6	127,8
Собственный капитал и резервы	тыс.руб	72942	73326	73960	100,53	100,86	101,40
В т. ч. внеоборотные активы	тыс.руб	70250	67310	63303	95,81	94,05	90,11
Основные фонды	тыс.руб	26486	32816	37627	123,90	114,66	142,06
Оборотные средства	тыс.руб	6691	6016	10657	89,91	177,14	159,27
Фондоотдача	руб.	1,17	1,13	1,18	96,6	104,4	100,9
Фондовооруженность	тыс.руб	213,5	248,6	257,7	116,44	103,66	120,70
Коэф-т обеспеченности собст. средствами	-	0,05	0,04	0,04	80,0	100,0	80,0
Коэффициент текущей ликвидности	-	1,1	1,2	1,1	109,1	91,7	100,0
Коэффициент восстановления плетежеспособности	-	0,5	0,4	0,4	80,0	100,0	80,0

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б  
(обязательное)**

**SWOT-анализ**

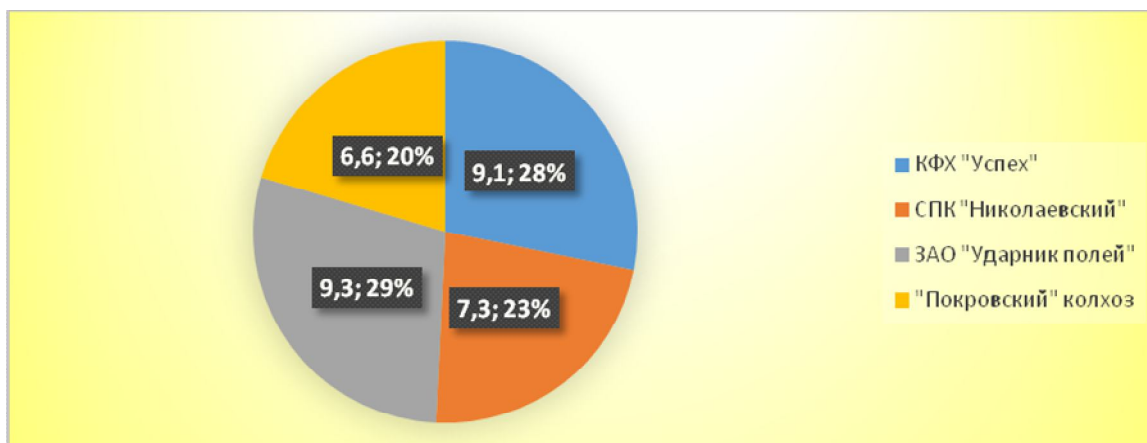
Таблица Б1 - SWOT-анализ

<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <p>прием на работу менеджеров по продажам; оказание сопутствующих услуг; расширение ассортимента; повышение качества оказываемых услуг; стимулирование сбыта; привлечение менеджера – маркетолога</p>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <p>увеличение налогового бремени; рост инфляции; появление новых конкурентов; укрепление позиций существующих конкурентов; внешние обязательства превышают текущие активы.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны (конкурентные преимущества)</b></p> <p>базовый ассортимент продукции; профессионализм персонала; минимальные сроки изготовления; предоставление гарантии на 1 год; постоянная клиентура (75%); низкий уровень цен</p>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <p>низкий уровень известности фирмы (отсутствие интенсивной рекламы); продукция и услуги фирмы не выделяются среди конкурентов (в структуре покупателей 75% постоянные, 25% новые); отсутствие дополнительных торговых точек в деловой части города с хорошей транспортной развязкой и высокой интенсивностью людского потока; низкий уровень стимулирования сбыта (отсутствие гибкой системы); низкий уровень финансовой платежеспособности.</p>

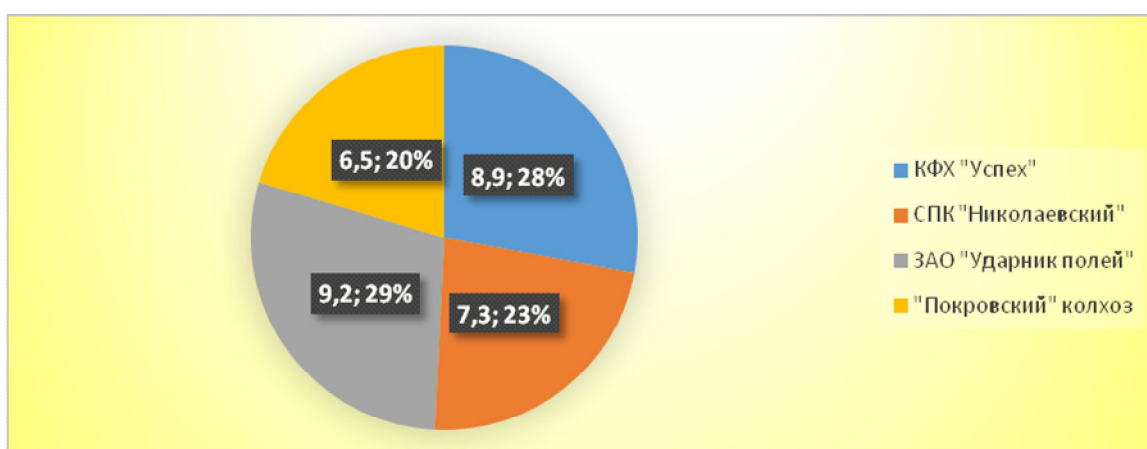
**ПРИЛОЖЕНИЕ В  
(обязательное)**

**Урожайность, ц с 1 га за период 2012 – 2014 г.г.**

2012 год



2013 год



2014 год

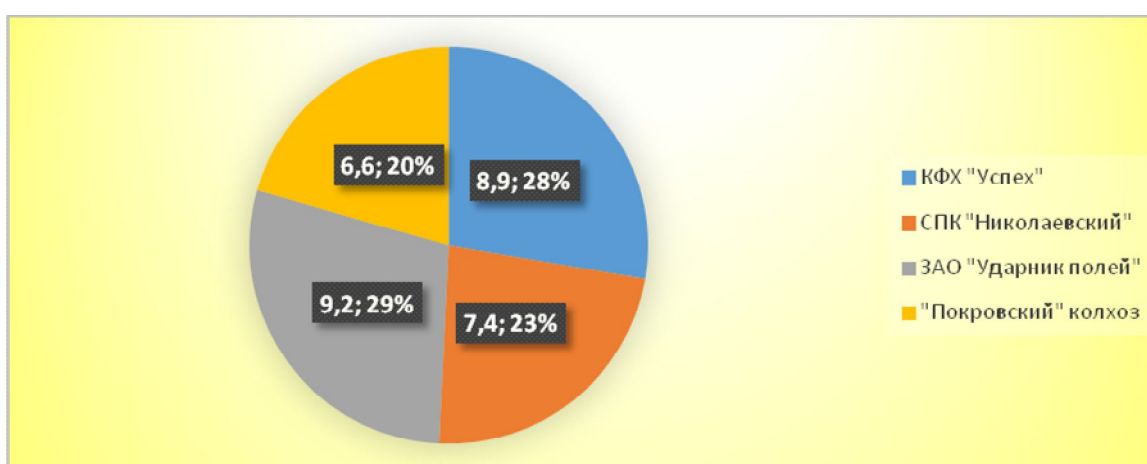


Рисунок В1 - Урожайность, ц с 1 га за период 2012 – 2014 г.г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В (продолжение)

Посевная площадь, тыс.га

Тыс.га

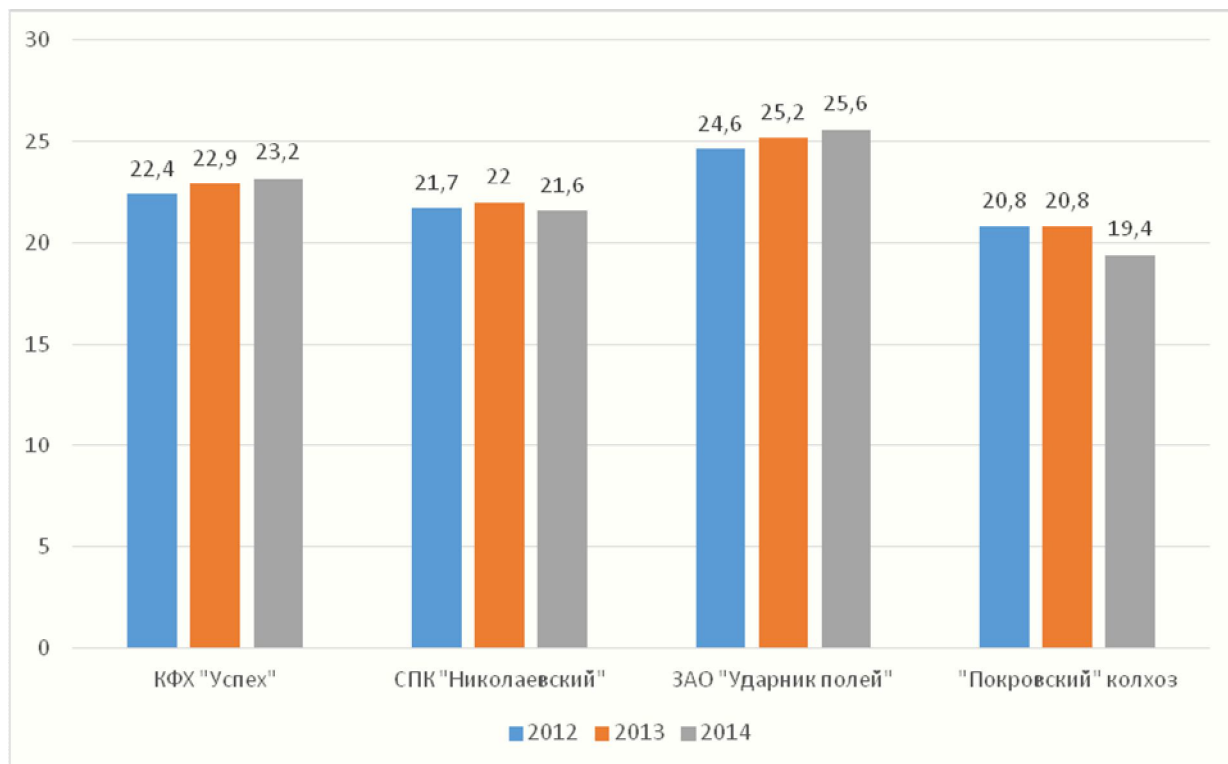


Рисунок В2 - Посевная площадь, тыс.га

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**(обязательное)**

## Предложения по повышению конкурентоспособности КФХ

### «Успех»

Таблица Г1 – Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия

Предложения	Эффект
1. Развитие профессиональных качеств работников предприятия	Повышение эффективности производства продукции, снижение производственного брака
2. Проведение рекламной кампании	2311,85 тыс.руб.
3. Создание отдела качества	2189,3 тыс.руб.
4. Предоставление скидок	Привлечение новых покупателей
5. Создание и использование веб - сайта	Увеличение объемов продаж
6. Повышение уровня финансирования КФХ и расширение площади сельхоз.угодий	Модернизация физически и морально устаревшую техническую базу КФХ
7. дотации на горюче-смазочные материалы, сельскохозяйственную технику и оборудование, минеральные удобрения и пестициды	Повышение эффективности производства, возможность выхода на крупные рынки с/х продукции
Итого:	4501,15 тыс.руб.