

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 ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА,  
Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. МТ – 221.

Камынина Т.В.

Руководитель: доцент.

Плешкова Н.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

ДБ 03.00-44

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



Факультет Экономический

Кафедра Экономика и управление

Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент»

(индекс, название)

Профиль подготовки «Производственный менеджмент»

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации(степени) бакалавр

Обозначение документа ВЭЗ.ВКР.00.03.16.

Тема «Пути повышения конкурентоспособности предприятия ( на примере ООО «Торговый Дом «Золотая Сова», г Кемерово)»

Специальная часть «Оценка и пути повышения конкурентоспособности ООО «Торговый Дом «Золотая Сова».

Студент Камынина Татьяна Вадимовна

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы Н.А. Плешкова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический Н.А. Плешкова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика предприятия Н.А. Плешкова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический Н.А. Плешкова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер А.В Юдакова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой П.В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово 2016г.

**Министерство образования и науки РФ**  
**Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования**  
**Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)**



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

**УТВЕРЖДАЮ:**  
 Зав. кафедрой  
 \_\_\_\_\_  
**Масленников П.В.**

подпись, фамилия, инициалы, дата

**ЗАДАНИЕ**  
 на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы \_\_\_\_\_ **МТ-221** **Камыниной Татьяне Вадимовне**  
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема Пути повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Торговый Дом «Золотая Сова», г. Кемерово)

Специальная часть «Оценка и пути повышения конкурентоспособности ООО «Торговый Дом «Золотая Сова»»

утверждена приказом по институту № 619 от 08.06.2016  
дата

2. Срок представления работы к защите 29.06.2016  
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: ООО «Торговый дом «Золотая сова»

4. Содержание текстового документа:

Введение: Отражает актуальность темы, объект, цели и задачи анализа  
краткое содержание

4.1. Теоретический: Пути повышения конкурентоспособности предприятия  
наименование раздела краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика: содержит общие сведения об ООО «Торговый дом «Золотая сова»

наименование раздела

краткое содержание

4.3. Аналитический: оценка и пути повышения конкурентоспособности  
наименование раздела краткое содержание

Заключение: содержит основные выводы по результатам анализа

наименование раздела

краткое содержание

Список литературы библиографическое описание источников

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ( 1)

5.2 Оценка конкурентоспособности и рекомендации по ее повышению

5.3 SWOT – анализ

5.4 Оценка конкурентоспособности организации на 4 Р

5.5 Оценка конкурентоспособности по методике Ж.Ж. Ламбена

5.6 Исследование потребительских предпочтений относительно продукции предприятия

пивной отрасли Кемеровской области 5.7 Пути повышения конкурентоспособности ООО

«Торговый дом «Золотая сова»

5.8 \_\_\_\_\_

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

Плешкова Н.А.

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия

краткое наименование раздела

Плешкова Н.А.

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

Плешкова Н.А.

подпись, дата, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Подпись, дата,

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

Плешкова Н.А.

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

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

Камынина Т.В.

подпись, дата, инициалы, фамилия

Данная выпускная квалификационная работа направлена на изучение пути повышения конкурентоспособности. Целью работы является оценка и пути повышения на предприятии на примере ООО «Торговый дом «Золотая Сова».

Первая глава работы посвящена изучению пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе представлена общая характеристика проводится анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия ООО «Торговый дом «Золотая сова».

Третья глава является основным разделом работы, она посвящена оценки и пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Торговый дом «Золотая сова» и направленная на разработку мероприятий по совершенствованию.

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
1.1 Понятие и виды конкурентоспособности.....	
1.2 Составляющие, определяющие конкурентоспособность предприятия..	
1.3 Показатели и оценка конкурентных возможностей предприятия.....	
1.4 Показатели конкурентоспособности .....	
1.5 Факторы, определяющие конкурентоспособность товаров и услуг.....	
1.6 Основы маркетинга для повышения уровня конкурентоспособности	
1.7 Проблемы конкурентоспособности .....	
1.8 Направления повышения конкурентоспособности предприятия.....	
2. ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА» ЗА ПЕРИОД С 2013Г ПО 2014 ГОДЫ.....	
2.1 История развития и краткая характеристика предприятия.....	
2.2 Организационная структура предприятия ООО «Торговый дом «Золотая сова».....	
2.3 Производственная структура предприятия.....	
2.4 Районы поставок сырья .....	
2.5 Рынки сбыта продукции.....	
2.6 Анализ основных показателей производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия .....	
3. ОЦЕНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА».....	
3.1 SWOT – анализ .....	
3.2 Оценка конкурентоспособности организации на базе 4 Р.....	
3.3 Оценка конкурентоспособности по методике Ж.Ж. Ламбена.....	

3.4	Исследование потребительских предпочтений относительно продукции предприятий пивной отрасли Кемеровской области.....
3.5	Пути повышения конкурентоспособности ООО «Торговый дом «Золотая сова» .....
4.	ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....
5.	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция является одним из важнейших факторов, стимулирующих рост эффективности экономики страны, отраслей, регионов, отдельных организации[1].

Конкурентоспособность - это характеристика товара или услуги, отражающая его отличие от товара (услуги) - конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Показатель, выражающий такое отличие, определяет конкурентоспособность анализируемого товара по отношению к товару - конкуренту. Базой оценки конкурентоспособности является исследование потребностей покупателя, требований рынка.

Конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате сравнения, и поэтому является относительным показателем. Она представляет собой характеристику товара, отражающую его отличие от товара - конкурента по степени удовлетворения конкурентной общественной потребности.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают предприятия, чтобы осуществить очередной рывок в "борьбе за лидерство", что определяет важность и актуальность выбранной темы.

Это, прежде всего, относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат. Особое место занимает обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции.

Конкуренция является важной чертой рыночных отношений. Главная ее цель приход к прозрачности действий конкурирующих субъектов рынка.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		Лист



Конкурентоспособность как производная конкуренции понимается, как способность организации удерживать и улучшать свое конкурентные позиции.

Современный этап развития рыночных отношений в мире характеризуется значительным ужесточением конкуренции, превращением ее в гиперконкуренцию. Основными факторами усиления конкуренции между производителями продукции (услуг) является увеличение темпов научно-технического процесса, привлечение на постоянной основе инвестиций, вкладываемых в развитие производства с целью обеспечения значительного роста производительности труда, внедрения инноваций и динамичного развития современных информационных технологий.

Научно-технический процесс обуславливает внедрение наиболее эффективных технологий, методов организации и планирования производства, сокращение цикла обновления выпускаемой промышленными предприятиями и поставляемой на рынок продукции. Эффективное функционирование в условиях гиперконкуренции возможно лишь при достаточном высоком уровне конкурентоспособности предприятия (организации).

Конкуренция как неотъемлемый атрибут рыночной экономики существует во всех сферах предпринимательской, коммерческой и иных видах деятельности.

Обеспечение достаточно высокого уровня конкурентоспособности предприятий и товаров – одна из наиболее актуальных научно-методических проблем современной России. Проблема повышения конкурентоспособности национальной экономики заключается в необходимости: скорейшего преодоления технико – технологического отставания от развитых стран; отказ от сырьевой экспортной ориентации на мировом рынке; создания новых отраслей, основанных на высокоэффективных технологиях (в том числе на нанотехнологиях); широкого использования современных знаний (экономики); наиболее полного использования имеющихся и вновь создаваемых стратегический конкурентных преимуществ ведущих отраслей и промышленных предприятий[2].

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Объектом исследования в настоящей бакалаврской дипломной работе является ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ "ЗОЛОТАЯ СОВА"

Предметом дипломного исследования (ВКР) является товарная и информационная политика ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ "ЗОЛОТАЯ СОВА"

Цель дипломного проекта заключается в определении способов повышения конкурентоспособности путем совершенствования товарной и информационной политики.

Цель дипломного проекта достигается путем выполнения определенных задач. Задачи дипломного проекта:

1. Определить понятие и сущность конкурентоспособности
2. Выявить методологию оценки и показатели конкурентоспособности
3. Дать характеристику деятельности и конкурентного положения организации
4. Выдвинуть предложения по повышению конкурентоспособности организации
5. Оценить и обосновать предложенные решения

## **1 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии.

Конкурентоспособность предприятия, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая предприятием со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость.

При прочих равных условиях важнейшую роль приобретает маркетинговая составляющая конкурентоспособности предприятия. Маркетинг ориентирован на выявление наиболее значимых потребностей клиентов, учет изменений потребительских предпочтений, оценку перспективности сегментов рынка, разработку и претворение действенных стратегий по повышению конкурентоспособности.

								Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

Необходимым условием определения конкурентоспособности выступает наличие конкуренции. Конкуренция осуществляется на рынке — условном месте купли-продажи конкретного вида товара, заключения торговых сделок, которые осуществляются в определенных по интенсивности условиях конкуренции с соблюдением этических и правовых норм и правил.

Конкурентоспособность товара — способность отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется, с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой стороны — ценами, устанавливаемыми продавцами товаров. Кроме того, на конкурентоспособность влияют мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, ситуация на рынке, колебания спроса.

Таким образом, конкурентоспособность товара — рыночная характеристика, совокупность его преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в успешной конкуренции. Данное понятие определяется системой технических, потребительских и экономических показателей: техническим уровнем продукции, функциональными, социальными, эстетическими и другими полезными свойствами, ценой покупки и затратами на потребление. Оценка проводится путем сравнения этих показателей с товаром-конкурентом, перспективными образцами и нормативами.

У разных авторов в определениях конкурентоспособности по значимости лидируют качество, полезность, соотношение «цена — качество», привлекательность, способность к реализации, умение выдерживать конкуренцию и т.д. Нам представляется, что конкурентоспособность — комплексный показатель товара, результат работы всех элементов маркетинга, обеспечивающий конкурентное преимущество на рынке.

Определение конкурентоспособности предприятия — более сложный процесс, который подразумевает способность осуществлять свою деятельность в

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания качества продукции на высоком уровне.

В основе формирования конкурентоспособности предприятия лежит система его конкурентных преимуществ. На базе анализа различных подходов к классификации конкурентных преимуществ, предлагается осуществлять их классификацию по следующим признакам:

- отношение к системе,
- сфера возникновения преимущества,
- содержание фактора преимущества,
- время реализации преимущества,
- место реализации преимущества,
- вид получаемого конечного результата.

Классификация перечисленных конкурентных преимуществ с последующим их кодированием необходима для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности объектов.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние (проявление которых в малой степени зависит от организации), и внутренние (почти целиком определяемые руководством организации).

К типовым конкурентным преимуществам относятся структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, эффективности.

В качестве индикаторов конкурентоспособности Т. Данько предлагает использовать также размер относительной доли рынка, величину издержек, отличительные свойства товаров, степень освоения передовых технологий, метод продаж, известность фирмы, ее имидж.

При всем многообразии трактовок конкурентоспособности предприятия можно выделить следующие характерные признаки:

•Большинство авторов не всегда рассматривают понятие «конкурентоспособность предприятия» с точки зрения занимаемой им доли рынка и конкурентоспособности продукции.

•Конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех его ресурсов.

•Конкурентоспособность предприятия развивается во времени, изменения зависят как от внешних, так и от внутренних факторов.

•Конкурентоспособность — относительный показатель. Базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий конкурентов либо идеальных эталонных предприятий.

•Конкурентоспособность продукции и предприятия — взаимосвязанные понятия.

•Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

•Конкурентоспособность предприятия — это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

•Конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности клиентов и по эффективности производственной деятельности.

•Конкурентоспособность предприятия характеризует его привлекательность для инвестора.

•На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние экологическая и социальная среда.

Конкурентоспособностью продукции можно и нужно управлять, поскольку она играет большую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Моделирование показателей конкурентоспособности проводится на стадии проектирования товара. Задача специалистов по маркетингу в этой части работы

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

заключается в нахождении параметров качества, послепродажного обслуживания, сервиса, цены, которые обуславливают конкурентоспособность изделия, программируя его успех на рынке[3].

В основе обеспечения конкурентоспособности товара на рынке лежит соотношение качества, сервиса и цены. Конечно, причиной удачи или неудачи может быть влияние других факторов (рекламы, престижа марки и др.). Но конкурентоспособность закладывается на этапе проектирования и производства, поэтому ограниченно поддается влиянию маркетинга в ходе сбытовой деятельности.

Обеспечение конкурентоспособности — это важная проблема, решение которой связано с совершенствованием разработки, изготовления, продажи и технического обслуживания продукции, т.е. с осуществлением целенаправленной деятельности по установлению, формированию и поддержанию требуемого уровня конкурентоспособности на всех этапах жизненного цикла продукции.

Как правило, усилия направляются на достижение следующих целей:

- повышение качества;
- снижение издержек производства;
- повышение экономичности и оперативности послепродажного оборудования;
- стимулирование маркетинговых усилий.

Составляющие элементы конкурентоспособности являются многофакторными характеристиками, которые рассматриваются как самостоятельные объекты управления.

Особую роль в повышении конкурентоспособности играет стратегический подход в управлении конкурентоспособностью предприятия. Выделяют следующие основные стратегии:

- виолентная (силовая),
- пациентная (нишевая),

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- коммутантная (соединяющая),
- эксплерентная (пионерская).

В теории конкурентных преимуществ М. Портера рассматриваются два основных источника преимуществ: маркетинг и издержки. Преимущества в маркетинге — это конкурентное преимущество в товарах и услугах, которые в большей степени удовлетворяют потребителя, чем товары конкурента. Преимущество в издержках — это конкурентное преимущество, возникающее благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам, чем затраты конкурентов, что позволяет компании снизить цены или использовать экономию на рекламу и распределение.

Маркетинговое преимущество на рынке в целом означает, что некоторые свойства товара или услуги данной компании предпочтительнее, чем у компании конкурента. Обычно оно основано на уникальности продукта.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятий может быть рекомендована система обеспечения конкурентоспособности. В теории проблема обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров рассматривается одновременно как структура и как процесс. Обеспечение конкурентоспособности как структура — это система, состоящая из внешнего окружения организации (вход, выход, связи с внешней средой, обратная связь) и ее внутренней структуры, нацеленной на обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров. Система обеспечения конкурентоспособности как процесс — это реализация взаимосвязанных научных подходов, принципов, методов, средств и мероприятий, разрабатываемых по всем функциям управления и стадиям жизненного цикла управляемых объектов и нацеленных на обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) могут быть использованы следующие критерии, сгруппированные по элементам комплекса маркетинга.



1.Продукт: марка продукта; разнообразие номенклатуры (ассортимента) продуктов; интегральный показатель уровня качества продукта; качество упаковки; уровень предпродажной подготовки; уровень послепродажного обслуживания; рыночная доля; скорость изменения объема продаж).

2. Цена: уровень цен; гибкость ценовой политики; назначение цен на новые товары.

3. Распределение продукта: объем реализации по разным каналам сбыта; численный состав сотрудников сбытовых служб и торговых агентов; уровень их квалификации; эффективность работы каналов сбыта (соотношение объема реализации с затратами по созданию и функционированию отдельных каналов сбыта); использование инструментов прямого маркетинга.

4. Продвижение продукта (уровень рекламной деятельности) оценивается по следующим показателям: бюджет рекламной деятельности; виды рекламы; используемые СМИ; характеристика отдельных направлений рекламных кампаний; уровень и методы стимулирования сбыта (отдельно для работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей); использование персональной продажи (число привлекаемых торговых агентов, объем их продаж в общем объеме реализации, оплата и стимулирование их труда и т.п.); использование инструментов связей с общественностью (наличие специального подразделения или отдельных сотрудников, осуществляющих связь с общественностью, оплата и премирование их труда, используемые инструменты: презентации, пресс-релизы и т.п.).

Для достижения конкурентоспособности предприятия необходимо:

1)обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается свойство товара, на основе которого данный товар превосходит в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2)поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно, и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли. Этот показатель характеризует возможность успешной работы организации в будущем.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенным набором внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов можно представить в следующем виде:

- конкурентоспособность изделия,
- финансовое состояние предприятия,
- эффективность маркетинговой деятельности,
- рентабельность продаж,
- имидж (марочный капитал) предприятия,
- эффективность менеджмента.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия — это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Поддержание на высоком уровне конкурентоспособности обеспечивается всеми компонентами имеющихся у предприятия маркетинговых средств. Производство и эффективная реализация конкурентоспособных товаров и услуг — обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой производственный, научно-технический процесс[4].

### **1.1 Понятие и виды конкурентоспособности**

Понятие конкурентоспособности интерпретируется и анализируется в зависимости от экономического объекта, который рассматривается. Безусловно, критерии, характеристики и факторы динамики конкурентоспособности на уровне товара, фирмы, корпорации, области, национального хозяйства, или

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

нации имеют свою специфику. Анализ конкурентоспособности может быть проведен для каждого уровня, в зависимости от целей исследования.

Если говорить о понятии конкурентоспособности на макроуровне, то оно отображает позиции национальной экономики в системе международных отношений, главным образом в сфере международной торговли, и одновременно ее способность укреплять позиции. Это наиболее важный, но не единый аспект понятия конкурентоспособности наций. Нужно учитывать способность сохранять и наращивать темпы экономического роста, занятости, реальные доходы граждан.

Конкурентоспособность (вообще), как социально-экономическая категория - это способность, умение достигать законным путем высочайших экономических и социальных преимуществ. Из этого определения выходит важный практический вывод о том, что конкурировать (достигать высочайших экономических и социальных преимуществ) возможно:

а) самому с собой (во времени: результаты, достигнутые в предыдущий период деятельности, и результативность за аналогичный последний период существенно отличаются);

б) один на один (соперничество за достижение чего-нибудь);

в) коллектива с коллективом;

г) продукции данного вида с аналогичной продукцией и тому подобное.

Понятно, что конкурентоспособность выступает не сама по себе, не как самоцель, а как средство для создания определенного товара (продукции), услуг разного вида.

Определение, анализ и обобщения существующих в научной и учебной литературе основных категорий относительно конкурентоспособности разрешает охарактеризовать понятие следующим образом .

Конкурентоспособность продукции - это комплекс потребительских и стоимостных характеристик, которые определяют его успех на рынке, т.е.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

способность именно данного товара быть обменянным на деньги в условиях широкого предложения к другим конкурирующим товаропроизводителям.

Конкурентоспособность предприятия следует понимать, как реальную и потенциальную способность, а также имеющиеся для этого возможности предприятия изучать спрос (рынок), проектировать, изготавливать и реализовать товары, которые по своим параметрам в комплексе лучше для потребителей, чем товары конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия - можно рассматривать также, как умение изготавливать и реализовать быстро и дешево качественную продукцию в достаточном количестве.

Конкурентоспособность персонала, т.е. рабочих, специалистов, руководителей предприятия - это умение каждого из них и всем вместе, как одно целое, быстро и эффективно воспринимать и реализовать разные новинки в каждой стадии жизненного цикла продукции. Это умение создавать изделия, которые отвечают всем требованиям потребителя с наименьшими расходами всех видов ресурсов[5].

Критерий конкурентоспособности - важный элемент аппарата данной категории. Определяется стабильностью места на своем рынке предприятия и его продукции, а также уровнем продажи продукции предприятия на рынках.

Сразу требуется обратить внимание на одну из существенных ошибок, которые делают наши предприятия. Она заключается в том, что мы сосредоточиваем свои усилия на выпуске отдельных видов продукции, сравнивая их с заграничными аналогами, - не всегда лучшими, - стараемся превзойти их по некоторым параметрам.

Отсюда, для достижения этого критерия нам требуется изменить акценты, перенести центр внимания работы при решении данной проблемы на развитие, прежде всего конкурентоспособных персонала и предприятия. А в этом случае приоритет должен отдаваться персоналу, так как именно в людях сосредоточивается конкурентоспособная сила предприятия. Только в этом

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

случае они (персонал и предприятие) смогут гибко и эффективно реагировать на запросы разных потребителей, удовлетворяя их высокие требования к той или другой продукции.

Понятно, что вся работа должна проводиться параллельно, энергично, соответствующими службами, но приоритет должен принадлежать персоналу.

В многогранной работе по достижению конкурентоспособность важное место принадлежит показателям, которые должны характеризовать и давать возможность оценивать конкурентоспособность того или другого объектов[6].

## **1.2 Составляющие, определяющие конкурентоспособность предприятия**

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность товара это главный фактор успеха. Конкурентоспособность товара – комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его предпочтительность для потребителя по сравнению с аналогичными товарами других отечественных и зарубежных предприятий.

Конкурентоспособность товара предполагает оптимальное сочетание качества, цены, дизайна и возможности послепродажного обслуживания. Чтобы удовлетворить различные потребности покупатель приобретает товары, качество и потребительские свойства товаров которых и способны удовлетворить эту потребность. Поэтому конкурентоспособность товаров можно считать и рядом качеств, обеспечивающих преимущества товару на рынке и содействующих его успешному сбыту[7].

При сравнении групповых потребительских свойств и факторе в конкурентоспособности можно провести аналогию (табл. 1).

Рассматривая конкурентоспособность в данном аспекте, можно сказать о том, что конкурентоспособность это более товароведное понятие, чем какой - либо другой науки.

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

В этой связи и по причине того, какое значение принимает конкурентоспособность на этапе становления цивилизованного рынка и по тому, как оно связано с потребительскими свойствами данное понятие можно рассматривать, как новое потребительское свойство с конкретными показателями, которые характеризуют, товары со всех точек зрения.

Таблица 1.1 - Сравнение потребительских свойств и конкурентоспособности:

Групповые потребительские свойства	Факторы конкурентоспособности
Социальные	Престижность
Функциональные	Технические параметры
Эргономические	Сервисные возможности
Надежность	Имидж фирмы
Безопасность	Имидж фирмы
Эстетические	Дизайн
Послепродажное время	Цена покупки и потребления

Конкурентоспособность можно рассматривать и как комплексное свойство, характеризующее способность товара обладать определенной предпочтительностью для потребления с различных точек зрения, как социальных, функциональных, так и экономических. Таким образом "конкурентоспособность" - совокупность только конкретных свойств, которые представляют несомненный интерес для покупателя. Конкурентоспособность товара - степень его притягательности для потребителя. Это свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.[8]

Конкурентоспособность товара определяется совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют несомненный интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности. Товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособным, если значительно повысить его стоимость за счет придания товарам новых свойств, не представляющих существенного интереса для основной группы его покупателей.

Конкурентоспособность товара - комплекс потребительских стоимостных характеристик товара, определяющих его предпочтительность для потребителя по сравнению с аналогичными товарам: других отечественных и зарубежных предприятий.

Существует много факторов, определяющих конкурентоспособность товара. Современному предпринимателю, чтобы выжить и процветать, необходимо постоянно следить за поставщиками, потребителями и другими силами, определяющими конкуренцию.

Для того чтобы товар был приемлемым для покупателя, он должен обладать набором определенных характеристик. Существуют следующие основные параметры, характеризующие конкурентоспособность товара

Технические параметры включают:

												Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата								

- параметры назначения — свойства товара, определяющие области применения и функции, которые он предназначен выполнять (например, швейное производство, перевозка грузов, обработка сельхозпродукции);
- эргономические параметры, характеризующие соответствие товара свойствам человеческого организма в процессе выполнения различных операций (трудовых, отдыха);
- конструктивные параметры, отражающие конструктивно технологические решения, присущие данным изделиям и обеспечивающие определенные свойства товаров (надежность, долговечность, ремонтпригодность и т. п.);
- эстетические параметры, характеризующие внешнее восприятие товара (цвет, мода, стиль).

Нормативные параметры. Они характеризуют, свойства товара, регламентируемые обязательными нормами стандартов на рынке, где его предполагается продавать. В случае несоответствия товара действующим обязательным нормам он не может использоваться для удовлетворения существующей потребности.

Экономические параметры. Они связаны с затратами покупателя на продукцию. К ним относятся: цена товара, затраты на транспортировку и хранение, монтаж и наладку, а также все текущие эксплуатационные затраты[9].

### 1.3 Показатели и оценка конкурентных возможностей предприятия

Понятие конкурентоспособности фирмы содержит в себе большой комплекс экономических характеристик, которые определяют положение фирмы на отраслевом рынке (национальном или мировом). Этот комплекс может содержать характеристики товара, которые определяются сферой производства, а также факторы, которые формируют в целом экономические условия производства и сбыта товаров фирмы.

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							



Параметры и условия являются основными составными категориями конкурентоспособности. Параметры конкурентоспособности раскрывают ее содержание и характеризуют ту или иную сторону конкурентоспособности, как объекта: персонала, предприятия, продукции. Они предоставляют возможность оценить степень соответствия объекту определенным требованиям потребителя.

Как показало проведенное исследование, числится близко 10-ти разнообразных параметров, которые должны находиться в поле зрения руководства предприятия, как важнейшие объекты управления. Вместе с тем, задаваясь параметрами конкурентоспособности для того или другого объекта, необходимо постоянно думать о создании надлежащих условий, которые обеспечивают достижение нужных параметров конкурентоспособности.

Условия (обстоятельства, от которых что-нибудь зависит) выступают, таким образом, второй основоположной составной категорией конкурентоспособности. Они охватывают широкий спектр технических, технологических, организационных, экономических, социальных, кадровых, правовых, идеологических отношений, которые составляются в процессе функционирования хозяйственного механизма предприятия[10].

Формирование, эффективное влияние этих условий на достижение соответствующих параметров конкурентоспособности зависит, как от персонала предприятия, так и от внешней среды - влияния хозяйственных механизмов области, региона, мировых связей. Таких условий (наиболее важных), числится около 60. Создание всех необходимых условий для достижения конкурентоспособности объектов - первичная задача руководства и всего персонала предприятия. Американские эксперты, сделав исследование многих предприятий, которые достигли успеха, пришли к заключению: история коммерческих успехов довольно специфическая. Кроме технологической новизны разработок, компании объединяло одно важное обстоятельство. Это - создание организационных и экономических условий для "выращивания"

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

нововведений, целенаправленное стимулирование новаторской деятельности в фирмах.

Таким образом, параметры и условия конкурентоспособности являются важнейшими позициями для анализа и практической деятельности по достижению конкурентоспособности персонала, предприятия, продукции.

Из этого сделаем практический вывод - для достижения конкурентоспособности предприятия необходимо:

1. Провести четкое закрепление параметров и условий конкурентоспособности за соответствующими подразделениями и специалистами предприятия.

2. Установить весомое поощрение за их достижение.

3. Создать во всех подразделениях группы обеспечения конкурентоспособности персонала, предприятия, продукции и действующую систему вознаграждения за эффективные предложения.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность фирмы-производителя продукции относятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических средств деятельности фирмы, которым предоставляется преимущество в условиях конкурентной борьбы[11].

На уровень конкурентоспособности фирмы влияет научно-технический уровень и степень усовершенствования технологий производства, использование новейших изобретений и открытий, привлечение современных средств автоматизации производства.

Уровень конкурентоспособности фирмы зависит от того, какими товарами они торгуют, где и как товары потребляются.

Конкурентные позиции фирмы на рынке зависят также от той поддержки, которую фирма получает со стороны национальных государственных органов и других организаций путем предоставления гарантий экспортных кредитов, их

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					Лист

страхование, освобождение от налогов, предоставление экспортных субсидий, обеспечение информацией о конъюнктуре рынка и др.

Как правило, конкурентоспособным является то предприятие (фирма), которое способно длительное время оставаться прибыльным в условиях открытой рыночной экономики.

К показателям, которые определяют конкурентоспособность фирм, включаются:

- доля на внутреннем и мировом рынках;
- чистый доход на одного занятого;
- численность занятых;
- количество основных конкурентов.

Следует отметить, что заграничные исследователи классифицируют и определяют для всех уровней ценовую и структурную конкурентоспособность. Последняя, иногда, определяется как "конкурентоспособность по объему", или "общая конкурентоспособность предприятий". Этот тип конкурентоспособности отображает тот объективный процесс, когда международная конкуренция перемещается из ценовой сферы в сферу, где конкурируют национальные условия производства. Другими словами, структура конкурентоспособности представляет собой интегральное понятие, в котором отображается производственный, технологический, экспортный потенциал национальной экономики.

Существует целый ряд методик оценки конкурентоспособности с учетом как ценовых, так и неценовых факторов. Особую роль при анализе конкурентоспособности экспортной продукции играет фактор времени. Принимается к вниманию так называемая теория "жизненного цикла" товара.

В практике проводки оценки конкурентоспособности, в основном, анализируются технические параметры (например, показатели мощности, надежность и тип), меньше внимания отводится экономическим показателям таким как цена, расхода производства, стоимость потребления, эффективность

								Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

экспорта, и т.п.. По одной из существующих методик уровень конкурентоспособности товара определяется как соотношение продажной цены экспортного товара к "эталонной цене", или средневзвешенной цены аналогичного товара, который пользуется наибольшим спросом на данном рынке[12].

В практике заграничных специалистов существуют специальные индикаторы и методы определения ценовой конкурентоспособности за данный период. Определение ценовой конкурентоспособности на внутреннем национальном рынке, как правило, проводится путем сравнения цен внутреннего рынка и цен импортных товаров, или мировых цен. На зарубежном рынке сопоставляются три показателя: расхода производства в национальной валюте; обменные курсы валют; размеры прибылей (разность между продажной ценой на рынке и расходами производства).

С нашей точки зрения, нужно привлечь внимание специалистов к рассмотрению вопроса конкурентоспособности товара в том виде, как оно подается в монографии "Пути повышения конкурентоспособности экспортной продукции" под редакцией В.Я.Маштабея. Рассматривая конкурентоспособность, как соответствие товара условиям рынка по техническим, экономическим, коммерческим и другим характеристикам, он связывает воедино понятие "качество", "технический уровень", "конкурентоспособность". Общее количество этих показателей достигает 400.

Автор выделяет такие группы технико-экономических показателей, которые характеризуют сложное изделие на рынке потребления:

- свойства изделия на стадии спроса, а именно - экономическая эффективность его использования (например, мощность, амортизация и т.п.);
- характеристики изделия с точки зрения возможности его использования в комплексе с машинами и удобства эксплуатации (технические параметры, площадь, и т.п.);

								Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

- характеристики изделия на стадии его сбыта (внешний вид, вид упаковки, и т.п.);

- другие признаки (например, престижность).

Приведенные группы показателей разделяют на два основных вида: технические и экономические. В свою очередь, они соответственно делятся на параметры эргономические, эстетики, соответствия стандартам и законодательству, а также на параметры, которые определяют уровни отдельных элементов цены спроса (рис.1.1)[14].

#### 1.4 Показатели конкурентоспособности

Незаурядную роль в определении конкурентоспособности продукции играет конъюнктурная информация. Большое значение имеют показатели темпов роста продаж, доля рынка и темпы ее роста, объемы экспорта, и т.п..

Для оценки конкурентоспособности фирмы используют некоторые численные показатели, которые свидетельствуют о степени стойкости положения фирмы, способности изготовлять продукцию, которая пользуется спросом на рынке и обеспечивает фирме получения намеченных и стабильных конечных результатов. К ряду таких показателей относятся:

- отношение стоимости реализованной продукции к ее количеству за текущий период;

- отношение прибыли к общей стоимости продаж . Повышение этого показателя свидетельствует о повышении уровня конкурентоспособности фирмы;

- отношение общей стоимости продаж и стоимости нереализованной продукции свидетельствует о спаде спроса на продукцию фирмы и затоваривание готовой продукции;

- отношение общей стоимости продаж и стоимости материальных производственных запасов показывает, что произошло, или снижение спроса на

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

готовую продукцию, или увеличение запасов сырья. Уменьшение этого показателя свидетельствует о замедлении обращения запасов;

- отношение объема к сумме дебиторской задолженности показывает, какая доля реализованной продукции поставлена покупателями на основе коммерческого кредита[15].

Фирма, которая имеет более низкие расходы производства, получает более большую прибыль, которая разрешает расширять объемы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такой фирмы и продукции, которая производится, повышается, что оказывает содействие увеличению ее доли на рынке за счет других фирм, которые не имеют таких финансовых и технических возможностей.

Важное значение имеет анализ расходов обращения, которое исчисляется путем отношения величины сбытовых расходов к размерам прибыли.

Анализ расходов обращения разрешает увидеть непроизводственные расходы по всей системе товарного движения от продавца до покупателя.

Таким образом, оценка конкурентоспособности фирмы на конкурентном рынке, или его сегменте, построенные на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей фирмы.[8] Она является последним этапом маркетингового исследования и призвана выяснить потенциальные возможности фирмы и мероприятия, которые фирма должна употребить для обеспечения КС позиций на конкурентном рынке.

Такая оценка должна содержать следующие показатели:

- потребность в капиталовложениях фактических и перспективных как в целом, так и по отдельным видам продукции и по конкретным рынкам;
- ассортимент конкурентоспособности продукции, ее объемы и стоимость (продуктовая дифференциация);

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- набор рынков или их сегментов для каждого продукта (рыночная дифференциация);
- потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта;
- перечень мероприятий и средств, которыми фирма может обеспечить себе преимущество на рынке;
- создание поощряющего представление о фирме у покупателей, изготовление высококачественной продукции, постоянное обновление продукции на основе собственных разработок и изобретений, обеспеченных патентной защитой, добропорядочное и честное выполнение обязательств за соглашениями по отношению срока снабжения товаров и услуг[16].

Результаты исследований берутся за основу при разработке стратегии фирмы, ее технической, ассортиментной и сбытовой политики.

### **1.5 Факторы, определяющие конкурентоспособность товаров и услуг**

Конкурентоспособность товара, прежде всего, определяется его качеством. Качество - критерий оценки товара, объединяющий комплекс требований к нему. Понятие "качество" рассматривается как совокупность свойств, обуславливающих пригодность изделия (продукции) удовлетворять определенные потребности в соответствии с его назначением в определенных условиях эксплуатации. Качество является первоочередным фактором при определении цены. В зависимости от уровня качества изготовитель устанавливает стоимость товара.

Для оценки конкурентоспособности вводится понятие интегрального показателя качества, под которым понимается отношение суммарного полезного эффекта от эксплуатации (потребления) продукции к суммарным затратам на ее создание и эксплуатацию (потребление). Однако параметры продукции, отражающие ее эффект для изготовителя, часто не представляют интереса для

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

потребителя. Например, если при тех же эксплуатационных характеристиках и затратах на потребление изготовителю удалось снизить энергоемкость и трудоемкость производства изделия, то его качество, с точки зрения общего эффекта для экономики, возрастет, но привлекательность с точки зрения потребителя не повысится, поскольку полезные для него параметры не изменились (если, конечно, за счет экономии производственных затрат не будет снижена продажная цена)[17].

Различие в оценке качества и конкурентоспособности связано также с тем, что с точки зрения качества сравнению подлежат лишь однородные товары. В этом случае группы изделий классифицируются по показателям, характеризующим не только основные, области их применения, но и ряд конструктивных и технологических особенностей, что еще больше сужает рамки классификации. С позиций же оценки конкурентоспособности, где за базу сравнения берется конкретная потребность, возможно сопоставление и неоднородных товаров, поскольку они представляют собой только различные способы удовлетворения одной и той же потребности.

Тем не менее, между понятиями «качество» и «конкурентоспособность» существует прямая связь. Оба понятия служат для оценки результатов конкретного труда, его общественной полезности. Общим для них является и то, что они определяются через совокупность свойств товара. Оба показателя представляют собой динамические характеристики, которые изменяются с развитием общественных потребностей и научно-технического прогресса, наиболее рациональному использованию, не предоставляется необходимая техническая документация.

Категория качества в системе маркетинга рассматривается как одна из главных составных частей стратегии овладения рынком, повышения уровня обслуживания и обеспечения конкурентоспособности. Повышение качества - основной источник увеличения потребительской ценности, «полезности» материальных благ и услуг, а соответственно и роста прибыли.



Высокое качество - это самое надежное средство выхода на рынок. С точки зрения маркетинга, качество включает показатели своевременного обновления продукции, выпуска ее в ассортименте, в наиболее полной степени удовлетворяющем запросы, вкусы и требования потребителей. От купленного изделия люди должны получать максимальное удовлетворение, притом не только в соответствии со своими ожиданиями, но и сверх того, ибо многие потребители просто не знают о дополнительной пользе товара, которая часто и определяет окончательное покупательское решение.

Выделяют четыре уровня понятия качества:

- соответствие товара стандартам и нормативно - технической документации;
- соответствие товара его функциональному предназначению и эксплуатационным требованиям;
- соответствие фактическим требованиям покупателей;
- соответствие скрытым требованиям.

При планировании выхода на новый рынок в первую очередь следует получить информацию по утвержденным в законодательном порядке или принятым в торговой практике стандартам качества и учесть их в работе по совершенствованию продукта. Особенному ужесточению подлежат в настоящее время стандарты качества, обеспечивающие экологическую чистоту, высокую степень унификации продукции, меры безопасности и защиты здоровья человека[18].

При определении уровня качества товара следует учитывать нормативные составляющие: соответствие продукции обязательным стандартам качества, принятым в законодательном порядке. Из-за несоответствия выпускаемого изделия принятым на конкретном рынке стандартам качества продукция не может быть поставлена.

Цена товаров и услуг. Цена – денежное выражение стоимости товара, экономическая категория, служащая для косвенного изменения величины,

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени.

Исторически сложилось, что цены устанавливали покупатели и продавцы в ходе переговоров друг с другом. Продавцы обычно запрашивали цену выше той, что надеялись получить, а покупатели – ниже той, что рассчитывали заплатить. В конце концов, поторговавшись, сходились на взаимоприемлемой цене.

Факторы, влияющие на определение цены товара:

1. Совокупные издержки производства;
2. Затраты общественного труда;
3. Качество товара;
4. Функции и свойства товара;
5. Квалификация персонала;
6. Технологический уровень производства;
7. Налоговое законодательство страны;
8. Затраты, связанные с транспортировкой и хранением товара;
9. Затраты, связанные с арендой помещений для реализации товара;
10. Упаковка товара;
11. Известность фирмы;
12. Уровень сервисного и гарантийного обслуживания;
13. Маркетинговая деятельность фирмы;
14. Спрос и предложение на данную продукцию;
15. Торговая наценка фирмы.

При выборе стратегии ценообразования фирме предстоит решить, каких именно целей она стремится достичь с помощью конкретного товара. Если выбор целевого рынка и рыночное позиционирование тщательно продуманы, тогда подход к формированию комплекса маркетинга, включая и проблему цены, довольно ясен. Ведь стратегия ценообразования в основном определяется предварительно принятыми решениями относительно позиционирования на рынке. В то же время фирма может преследовать и другие цели. Чем яснее

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

представление о них, тем легче устанавливать цену. Примерами таких часто встречающихся в практике целей могут быть: обеспечение выживаемости, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка или по показателям качества товара.

Уровень квалификации персонала и менеджмента. Высокий уровень базового образования позволяет специалистам предприятий быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка. Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности продукции предприятий.

Уровень квалификации менеджмента играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Данная проблема может быть решена двумя путями: первый – повышение квалификации существующих управляющих и второй – замена управляющих новыми, более квалифицированными. Замена управляющих, на первый взгляд, наиболее простой и эффективный путь. Однако опыт показывает, что это не совсем верно. Сегодня непросто подобрать квалифицированного менеджера, способного действовать в существующих условиях, тем более, проводить изменения, требующие серьезных знаний и опыта управления в условиях рынка.

Более реальным способом решения проблемы квалификации менеджмента является переподготовка существующих управляющих и создание механизмов естественной ротации кадров, несмотря на то, что это более эволюционный и длительный процесс. При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства: руководитель высшего звена предприятия не имеет возможности оставить предприятие на длительный период времени; базовый уровень образования руководителей предприятий высок, и это определяет их способность быстро и легко осваивать новые знания и навыки. Учитывая вышесказанное, переподготовка действующих руководителей предприятий может осуществляться преимущественно двумя способами: во-первых, это

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			Лист

интенсивные, практически ориентированные учебные курсы (тренинги), во-вторых, - обучение в процессе реформирования предприятия при содействии профессиональных консультантов по управлению.

Способность производить продукцию высокого качества и с низкими затратами определяется уровнем развития технологии на предприятии. Ряд видов качественной продукции просто не может быть произведен без применения новейших технологий. Не все предприятия в состоянии приобрести технологическое оборудование из собственных средств и поэтому нуждаются в дополнительных источниках долгосрочного финансирования. Существенное влияние на процессы технологического перевооружения может оказать развитие лизинга. С одной стороны, лизинг является наиболее приемлемым способом долгосрочного финансирования предприятия, с другой - создает платежеспособный спрос на продукцию производителей оборудования.

Большинство российских предприятий используют только 15 – 35%, имеющихся в распоряжении производственных мощностей. Для таких предприятий приобретение нового технологического оборудования, несмотря на высокий моральный и материальный износ основных фондов, далеко не всегда является первоочередной задачей. Фактически, эти предприятия переинвестированы.

Насыщенность рынка, спрос и предложение . Если в стране удовлетворен спрос только на хлеб, то это нижняя ступень насыщенности. Когда же полностью удовлетворены запросы основных групп потребителей на разнообразные виды хлебобулочных изделий, можно говорить о нормальной насыщенности рынка. Иногда употребляемые термины «рынок продавца» и «рынок покупателя», к сожалению, не сколько расплывчаты. В прямом значении первый из них относится к рынку, где спрос существенно превышает предложение, а второй—к обратному случаю. Но о де формациях спроса, связанных с отсутствием разнообразия товаров на данном рынке, можно судить только на основе более углубленных исследований рынка[19].

					Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

## 1.6 Основы маркетинга для повышения уровня конкурентоспособности

Под маркетингом принимается такая система управления фирмой, которая направлена на изучение и учет спроса и потребности рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на производство видов продукции в заранее установленных объемах, которые отвечают соответствующим технико-экономическим характеристикам.

Философия маркетинга простая: производитель должен изготавливать такую продукцию, которая обеспечит, сбыт и получения фирмой (предприятием) прогнозирующего уровня рентабельности и иметь прибыль.

Современной концепцией маркетинга есть замкнутый и постоянно действующий процесс непрерывного влияния потребителя на производителя.

Маркетинг - это система управления, которая имеет свои принципы, функции, структуру, нормативные и правовые акты. Основным принципом маркетинга есть: обоснованный свободный выбор соответствующих целей и стратегий функционирования, развитие предприятия; комплексный подход развития целей с ресурсами и возможностями предприятия; достижение оптимально соединения в управлении фирмой, проявления новых форм и инструментов для повышения эффективности производства.

На реализацию принципов маркетинга ориентированные его функции:

- разработка технической политики;
- выявление оптимального ассортиментов изготовленной продукции и структуры производства;
- разработка реализационной политики, организации после реализационного технического обслуживания потребностей потребителя;

Маркетинговая программа является ядром маркетинга. Она есть в основе планирования производства по каждому изделию в каждом подразделении фирмы.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

В организации маркетинга деятельности фирмы особое внимание уделяют научно-техническим разработкам.

Неотъемлемой чертой маркетинга является соответствующий образ мышления, подход к понятию консерваторских, изготавливаемых реализационных решений из позиции наиболее полного удовлетворения требований потребителя, рыночного спроса. Без этого не возможно достижение высокого качества КС продукции. закрепление состояния позиций на рынке[20].

Управление развитием производства в фирме (предприятия) - это такое регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности работы, повышение качества продукции и КС в целом.

Основная цель менеджмента в управлении производством заключается в том, чтобы достичь рационального функционирования производственных подразделов в результате управления "сверху".

Основными требованиями в управлении производством являются приспособления к новым условиям рабоче-технического цикла:

- фондоемким и гибким производствам; быстро принятым решением;
- значительной роли человеческого фактора в производстве; улучшение качества изделий;
- сокращение производственных расходов; совершенному использованию производственной площади; усовершенствование сферы услуг и технического обслуживания продукции, которая изготавливается.

Задачи могут определяться таким образом:

- постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий;
- систематическое сокращение всех видов расходов на производство продукции;
- повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цены на произведенную продукцию;
- снижение расходов во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- распространение номенклатуры производственной продукции и изменения ассортиментов.

Одной из важных целей управленческой деятельности в сфере производства есть повышения эффективности производства, которое основывается на таких факторах, как увеличение рентабельности инвестиций, рост производительности работы.

Для достижения намеченных целей необходимо внедрение широкого комплекса технических, технологических, организационно руководящих мероприятий, разработка принципов инвестиционной и технической политики для фирмы в целом; определение приоритетных областей инвестирования и направлений работы; концентрация усилий и ресурсов на развитие наиболее перспективных областей технического процесса; создание производственных систем нового поколения, которые работают с использованием ЭВМ.

Разработка принципов инвестирования имеет особое значение эффективности производства.

Основные принципы инвестирования:

- долгосрочная перспектива для определения инвестиций;
- покупка за наиболее низкую цену и продажу по самой высокой цене;
- планирование деятельности на рынке с учетом таких факторов содействия на рынок, который влияет на рыночный механизм;
- наличие всех видов информации, которая имеет значение для принятия правильных инвестиционных решений[21].

В основе организации трудовой процесс заложен технический процесс, который определяет необходимую последовательность и содержание трудовых операций и соответствующие им средства, приемы, методы работы.

Система управления технологией ориентирована на управление инвестициями и обеспечение эффективного использования технологии, оборудование. Он включает не только оборудование, а также:

- 1) процедуры организации производства;

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

- 2) компонование рабочих мест;
- 3) рациональное использование производственных площадей;
- 4) обучение производителям передовым привычкам, повышение их квалификации.

Новые условия, которые составлялись на рынках, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Современные системы управления характеризуются следующими особенностями:

- наличием небольших подразделов с меньшим числом, но более высоким уровнем квалификации работников;
- наличием небольшого количества уровней управления;
- созданием организационных структур, которые основываются на группах специалистов;
- составлением графиков и производственных программ, ориентированных на спрос покупателя;
- наличием на складах фирмы минимального объема запасов;
- быстрое реагирование на отбытие изменений, как в фирме, так и на рынке;
- наличием гибкого переоборудования производства;
- высокой производительностью работы и низкими затратами;
- высоким качеством произведенной продукции;

Важным фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности фирмы есть концепция производства в рамках гигантских промышленных компаний. В них соединяются сложные организационные структуры управления и новейшие технические средства управления[22].

Уровень конкурентоспособности определяется и такими факторами, как развитие новых видов продукции и формирование новых нужд у потребителя.

Это нуждается в:

- постоянного обновления ассортиментов изготавливаемой продукции;
- систематической разработки и быстрого освоение новых видов продукции;
- повышение производительности работы;

					Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	



- повышение гибкости и эффективности производства;
- скидки всех видов расходов;
- обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции.

Усовершенствование менеджмента в сфере производства припускает:

- проводка фундаментальных исследований;
- ориентацию деятельности фирмы на долгосрочную перспективу;
- диверсификацию производства;
- максимальное использование творческой активности персонала;
- зависимость роста работников и их оплаты от реальных результатов деятельности[23].

### **1.7 Проблемы конкуренции**

Учитывая динамику глобального рынка и развитие, компании должны осуществлять постоянный мониторинг планов и действий всех потенциальных конкурентов. Наибольшего успеха достигают фирмы, которые разрабатывают и внедряют системы сбора разведывательной информации о конкурентах. Кроме того, конкурентные стратегии фирмы должны отвечать ее относительным рыночным позициям и оказывать содействие поддержке равновесия в ориентации на потребителя и на конкурентов.

Конкуренция не просто норма рынка, но с каждым годом она становится все интенсивнее. Много американских, европейских и японских компаний организуют свое производство в странах, которые владеют недорогими ресурсами, рассчитывая на экспорт относительно дешевой продукции. Кроме того, Интернет облегчает вступление на рынок конкурентов нового типа, содействуя значительному повышению интенсивности соперничества на многих рынках и в самых разных областях.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Сегодня как некогда возрастает значение конкуренции на всех уровнях (торговая марка, область). Фирмы должны также рассматривать конкуренцию с точки зрения рынка и области[24].

Анализируя конкуренцию, Майкл Портер выделяет пять факторов, которые определяют внутреннюю привлекательность рынка или сегмента с точки зрения долгосрочной прибыли, которая может получить компания: конкуренты, потенциальные участники рынка, товары-субституты, покупатели и поставщики. Каждый из этих факторов несет с собой потенциальную угрозу:

1. Угроза интенсивного соперничества. Рыночный сегмент оценивается как непривлекательный, если на рынке уже действуют сильные или агрессивные конкуренты. Операции на таком рынке представляются еще менее целесообразными, если уровень продаж товаров стабилизировался или снижается, если для увеличения уровня прибыли необходимые производственные инвестиции, если высокий уровень постоянных расходов, трудные барьеры на пути выхода из рынка или конкуренты проявляют серьезную заинтересованность в данном сегменте. Для подобного рода рынков характерны ценовые войны, рекламные бои и необходимость разработки новых продуктов, которая резко повышает расхода конкурентной борьбы.

2. Угроза появления новых участников. Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе и выходе из него. Более всего «привлекательным» представляется рыночный сегмент с высокими входными барьерами и отсутствием особых препятствий на выходе: новым компаниям пробиться сложно, а фирмы, дела которых не заладились, имеют возможность без проблем покинуть «арену». Если барьеры на входе и выходе высокие, область имеет высокий потенциал прибыли, однако повышается и степень риска, так как компании, дела которых идут вяло, остаются на рынке и вынуждены вести бесконечную борьбу. Когда оба барьера невысокие, фирмы без особых расходов приходят в новую область и оставляют ее, их доходы относительно небольшие, но стабильные. Худший случай - «низкие» барьеры при вступлении

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

на рынок и «высокие» - на пути к выходу (хронический излишек производственных мощностей и небольшие прибыли всех участников области).

3. Угроза товаров-субститутов. Область губит привлекательность в тех случаях, когда с ее продукцией конкурируют товары-субституты (заменители) или существует реальная угроза их появления. Наличие товаров-заменителей ограничивает уровень цен и прибыли предприятий, компаниям приходится строго отслеживать изменения цен на субституты. Если в конкурирующих областях появляются новые технологии или усиливается конкуренция, следствием становится снижение цены и прибыли в рыночном сегменте.

4. Угроза усиления рыночной власти покупателей. Сегмент оценивается как непривлекательный, если его покупатели владеют сильной или возрастающей рыночной властью. Она разрешает покупателям влиять на снижение цен, требовать повышения качества услуг, настраивать конкурентов один против одного - и все за счет величины прибыли производителей. Рыночная власть покупателей возрастает в тех случаях, когда: число их небольшое или они хорошо организованы; расхода на приобретение продукта представляют значительную часть расходов потребителей; товар однородный; цена перехода на другой продукт незначительная; чувствительность покупателей к ценам, обусловленная их низкими доходами; существует возможность интеграции компаний-покупателей «вверх по течению». Чтобы успешно конкурировать в таких условиях, продавцы должны выбирать покупателей, которые владеют низким потенциалом влияния или крепко «привязанных» к поставщикам. Лучшая тактика - сделать привлекательное предложение, перед которым не устаивают сильные компании-покупатели.

5. Угроза роста рыночной власти поставщиков. Если поставщики какой-то компании-продавца имеют возможность повышать цены или сокращать объемы поставок, то рыночный сегмент, на котором она оперирует, оценивается как бесперспективный. Власть поставщиков возрастает с ростом уровня их концентрации или организованности, уменьшением количества товаров-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

субститутов, когда покупатель не имеет возможности отказаться от продукта, который поставляет, когда расхода перехода на других производителей большие и когда существует возможность интеграции поставщиков «вниз по течению». Наилучшие способы защиты - построение взаимовыгодного отношения с поставщиками или использование параллельных источников снабжения[25].

Казалось бы, нет ничего более простого, чем определить конкурентов компании. Однако круг реальных и потенциальных конкурентов компании намного шире, чем возможно предположить. Главная опасность подстерегает ее скорее со стороны фирм, только начинающих в конкурентной борьбе или тех, что предлагают новые технологии.

Так, многие компании не смогли своевременно оценить возможности.

«Конкурентная близорукость» или концентрация внимания на текущих, а не на возможных конкурентах, привела к исчезновению из «лица рынка» многих предприятий. Глобальная сеть Интернет изменяет самое понятие бизнеса (прежде всего бизнеса небольших компаний). Интернет разрешает обеспечить непосредственный контакт покупателей и продавцов и соответственно делает ненужной работу коммивояжеров, страховых брокеров, агентов по продаже автомобилей и недвижимости, фондовых брокеров и «специалистов» по дискредитации других компаний, которые играли к последнему времени роль посредников. Для обозначения феномена устранения посредничества «изобрели» даже специальное, довольно неуклюжее слово disintermediation (безпосредничество). С расширением электронной торговли и привлечением в сетевые продажи все большего числа продавцов и покупателей давление конкуренции еще больше усиливается. Поэтому одной из важнейших проблем компаний есть идентификация актуальных и потенциальных конкурентов.

Концепция отраслевой конкуренции. Для того, чтобы разобраться в отраслевой конкуренции, мы должны дать определение области. Область (промышленности или сферы услуг) - совокупность компаний, которые предлагают рынку определенный продукт или группу взаимозаменяемых

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

товаров. Области классифицируются по количеству поставщиков, степени дифференцирования товара, высоте барьеров на пути вступления на рынок и выхода из него, препятствиям мобильности, структуре расходов, степени вертикальной интеграции и уровню глобализации[26].

Количество продавцов и степень дифференциации. Отправная точка описания области - определение количества продавцов и характеристики товара (однородность или высокая степень дифференциации). Известные четыре типа отраслевой структуры.

· Чистая монополия. Ситуация, когда на национальном или региональном рынке определенный продукт (услугу) делает единая компания (местный поставщик электрической энергии или природного газа). Монополист имеет возможность устанавливать высокие цены, не имеет потребности в рекламе и предлагает потребителям минимальный уровень обслуживания. В случае когда на рынке есть частичные субституты или существует угроза появления конкурентов, для сохранности доли рынка монополист может позаботиться о дополнительных услугах или модернизации технологии. Интересам общества отвечает скорее регулируемая монополия, так как в этом случае цены на продукцию снижаются, а уровень обслуживания повышается.

· Олигополия. Рыночная ситуация, которая характеризуется господством в области нескольких, как правило, больших, компаний. Произведенная продукция может быть как высокодифференцированной, так и стандартной. Чистая олигополия — несколько компаний, которые делают, в сущности, одинаковые по качеству товары (нефть, сталь). В данной области повышения цен на продукцию компании тяжело. При совпадении показателей единым способом завоевания конкурентного преимущества есть снижения расходов производства. Дифференцированная олигополия — несколько больших компаний, которые делают чем-нибудь (качеством, характеристиками, дизайном, уровнем услуг) товары, которые различаются (автомобиле, фотоаппараты). Каждый конкурент стремится опередить соперников по одному из важнейших атрибутов товара,

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

привлечь покупателей, которые отдадут ему приоритет, и получить соответствующую надбавку к цене.

- Монополистическая конкуренция. Большое количество конкурентов, которые выступают с разнообразнейшей предложениями (рестораны, салоны красоты). Много субъектов области концентрируются в определенных сегментах рынка, где они могут наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов и реализовать товары и услуги по более высоким ценам.

- Чистая конкуренция. На рынке оперирует множество конкурентов, которые предлагают однородные товары или услуги (фондовый рынок, рынок основных сырьевых товаров). Во время отсутствия дифференциации товаров цены конкурентов будут одинаковыми. Никто из конкурентов не рекламирует продукцию, за исключением случаев, когда она разрешает психологически дифференцировать товар (папиросы, пиво). Впрочем, тогда область следовало бы отнести в разряд монополистически конкурентной[27].

Компании выстраивают стратегию таким образом, чтобы максимально сократить указанные расходы..

Цели. Определив своих основных конкурентов и их стратегии, руководство компании должно задать себе вопрос: «Что ищет каждый из соперников на рынке? Что двигает ими?» Естественно предположить, что конкурент стремится к максимизации доходов. Однако компании придают разное значение долго и краткосрочным доходам. Большинство американских компаний ориентируется на максимизацию краткосрочных прибылей, поскольку успехи менеджмента оценивают прежде всего акционеры. Не удовлетворившись достигнутыми финансовыми показателями, владельцы компании теряют доверие к ее руководству. Менеджмент японских компаний, напротив, ориентируется на относительно низкие показатели прибыльности, поскольку их стратегия заключается в расширении доли рынка.

С другой стороны, каждый из конкурентов преследует не одну, а ряд целей: поддержка уровня текущей рентабельности, расширение доли рынка, увеличение

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

денежных потоков, технологическое лидерство, высокий уровень сервиса. Имея информацию о приоритетах конкурентов, компания может прогнозировать их реакции на события, которые происходят на рынке. Цели конкурентов формируются под влиянием разных факторов (размеры компании, ее история, тип руководства, финансовая ситуация). Если ваш конкурент - подраздел какой-нибудь большой компании, вам необходимая информация о стратегиях ее управления относительно данной структуры. В конце концов, компания должна осуществлять постоянный мониторинг планов расширения компании-конкурента.

**Сильные и слабые стороны.** Удастся ли конкурентам реализовать свои стратегии и достичь поставленных целей, зависит от имеющихся в их распоряжении ресурсов и возможностей. Поэтому фирмам необходимо собирать информацию о сильных и слабых сторонах всех соперников. По мнению специалистов, компания может занимать на целевом рынке одну из шести возможных конкурентных позиций.

· **Доминирующая.** Фирма контролирует обращение других конкурентов и имеет разные стратегические возможности.

· **Сильная.** Компания способна употреблять самостоятельные акции, сохраняя долгосрочные позиции вне зависимости от действий конкурентов.

· **Благоприятная.** Организация имеет значительные преимущества перед конкурентами и красивыми рыночными перспективами.

· **Надежная.** Позиции фирмы гарантируют продолжения ее деятельности, однако она постоянно испытывает притеснения со стороны доминирующей компании и не имеет сколько-нибудь благоприятные перспективы улучшения своего положения.

· **Слабая.** Показатели деятельности фирмы не могут быть признаны удовлетворительными, однако существует определенная возможность улучшения ее положение. Компания должна изменить стратегию или покинуть рынок.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

· Нежизнеспособная. Деятельность фирмы неудовлетворительная; возможности улучшения ее положения отсутствуют.

Для того чтобы оценить положение конкурентов, необходимо рассмотреть три сменные: доли рынка, ассоциации с компанией (доли «памяти») и преимущества потребителей (доли «сердца») В целом, фирмы, которые лидируют по показателям «ассоциации с компанией» и «преимущества потребителей», как правило, имеют значительные доли рынка и получают высокие прибыли. Фирме необходимо также установить предпосылки, из которых выходят ее конкуренты, но в силу изменения рыночной ситуации, которые перестали соответствовать действительности - и воспользоваться этой слабостью.

Оценка доли рынка, ассоциации с компанией и преимущества рынка

Основа анализа

Характеристика

1. Доля рынка
2. Доля «памяти»
3. Доля «сердца»

Модели соответствующих действий. Каждый конкурент придерживается определенных философии бизнеса и убеждений, имеет особую корпоративную культуру. Большинство компаний-соперников подпадает под одну из четырех категорий:

1. Неторопливый конкурент отличается замедленной реакцией на шаги, которые употребляют соперниками. Причины замедленной реакции компаний разные. Неторопливые конкуренты рассчитывают на лояльность потребителей, или они разрабатывают свою «золотую жилую», или не учитывают изменения в тактике конкурентов, или не имеют в своем распоряжении достаточных средств для адекватного ответа. Руководству фирмы необходимо докопаться к настоящим причинам медленности соперника.

												Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата								



2. Разборчивый конкурент реагирует только на определенные аспекты конкурентной борьбы (например, на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов). Такие нефтяные компании, употребляют соответствующие действия исключительно в случаях снижения конкурентами цен, игнорируя их мероприятия по стимулированию сбыта. Знание реакций основного конкурента разрешает соперникам находить оптимальную стратегию нажима.

3. Реакция «конкурента-тигра» на любые происки соперников всегда ответная.

4. Непредвиденный конкурент не имеет определенной модели обращения. Его действия невозможно угадать, исходя из его экономического положения, истории или других факторов. Много небольших компаний абсолютно алогичные, они ведут встречный бой, когда могут это себе разрешить, и проявляют сдержанность, если считают, что конкуренция обходится им слишком дорого.

Естественно, менеджмент фирмы, который правильно идентифицировал принципы действий конкурентов, более точно прогнозирует их реакции в конкурентных ситуациях и разрабатывает стратегии, предназначены свести к минимуму влияние конкурентов на свои собственные планы.

### **1.8 Направления повышения конкурентоспособности предприятия**

Экономические процессы имеют динамический характер, который помогает предприятиям в условиях острой конкуренции быстро адаптироваться к непостоянным условиям внешней и внутренней среды. Даже на протяжении небольшого периода времени объемы потребления очень динамические. В этих условиях выигрывает (а в наших условиях выживает) то предприятие, которое быстрее других приспособится к времени и адаптируется к новым непривычным для нас условий.

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

Проблема реализации сделанной продукции стоит перед предприятиями очень остро. Появилась необходимость изучать рынок с его нуждами и стараться эти нужды удовлетворять быстро и своевременно.

В нынешней ситуации один из естественных и наиболее эффективных направлений дальнейшего развития отечественной промышленности - повышение гибкости, способности к адаптации предприятий к потребностям рынка.

Именно поэтому в данное время важным элементом антикризисного управления является повышение конкурентоспособности предприятия.

Конкуренция - экономическое соревнование производителей одинаковых видов продукции на рынке за привлечение большего количества покупателей и получение максимального дохода в краткосрочном или долгосрочном периодах.

В процессе конкурентной борьбы участники преследуют одинаковые цели - максимизация прибыли за счет завоевания преимуществ потребителей. Однако способы и пути достижения этой общей цели разные. Поэтому в конкурентной борьбе побеждает тот, кто раньше других добился определенных конкурентных преимуществ и захватил стойкий сегмент рынка. Но завоевание преимуществ - это только начало, намного сложнее удержаться на рынке, сохраняя свои конкурентные позиции.

При формировании конкурентной стратегии прежде всего необходимо учитывать, в какой стадии жизненного цикла находится отрасль (зарождение, быстрый рост, зрелость, спад), масштабы деятельности конкурентов (в частности, осуществляется ли конкурентная борьба на уровне мирового рынка).

Обычно факторы повышения конкурентоспособности рассматриваются в зависимости от стадии развития отрасли, в которой функционирует предприятие:

- конкуренция в новых отраслях, которые быстро развиваются;
- конкуренция в отраслях, которые находятся на стадии зрелости;

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

– конкуренция в отраслях, которые находятся в состоянии стагнации или спада;

– конкуренция в раздробленных отраслях.

Новая отрасль всегда находится на ранней стадии существования, стадии зарождения. Большинство компаний этой отрасли находятся в стадии организации, привлечение персонала, строительства или приобретение производственных мощностей, расширение сбытовой сети, привлечение на свою сторону потенциального покупателя. Очень часто такие фирмы сталкиваются с проблемами разработки товара и с технологическими проблемами.

Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компаниям обычно следует придерживаться нескольких рекомендаций:

– попытаться выиграть первый этап борьбы за лидерство в отрасли, рискуя и используя эффективную стратегию. Стратегия дифференциации, направленная на достижение преимущества по качеству товара обычно есть наилучшей для достижения начального конкурентного преимущества;

– активно поддерживать усовершенствование технологического процесса, улучшать качество продукции и разрабатывать привлекательные для потребителя характеристики товара;

– использовать любые преимущества, выпуская больше моделей товара, улучшая его внешний вид, используя новые технологии и каналы сбыта, заранее обеспечивая производство сырьем;

– постепенно переносить основной акцент рекламы с ознакомления потребителей с товаром на создание в них благоприятного впечатления от фирмы и торговой марки;

– использовать снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чувствительных к изменению цен;

– подготовиться к появлению сильных конкурентов.

Молодые компании могут облегчить себе задачу, тщательно отбирая высококвалифицированных руководителей в совет директоров, привлекая на

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

работу предприимчивых менеджеров, которые имеют опыт управления молодыми фирмами на начальных стадиях их становления и развития, концентрируя усилие на обеспечении своего преимущества в сфере инноваций и, возможно, объединяясь с другими фирмами или приобретая их для укрепления своей ресурсной базы.

Быстрый рост новых отраслей не может длиться вечно. Когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости обычно приводит к важным изменениям в конкурентной среде отрасли.

Конкуренция часто оказывает большое влияние на затраты и уровень обслуживания. Поскольку все производители начинают предлагать товар с теми характеристиками, которым предоставляют преимущество покупатели, выбор последних будет зависеть больше от того, какой продавец предложит товар по оптимальному для покупателя соотношению цены и уровня обслуживания.

Комплексный подход к решению задачи, связанный с повышением уровня конкурентоспособности предприятия, состоит в реализации следующего комплекса интегрированных систем:

- Стратегического управления;
- Системы тотального управления качеством;
- Системы организационного развития.

Методология стратегического управления базируется на предположении о невозможности с высокой степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции развития целевого рынка и адекватные реакции предприятий на неожиданные изменения во внешней рыночной среде. Конкурентное стратегическое управления являются технологией управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности проявления во времени. Стратегия здесь выступает не только в качестве инструмента обновления, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

социального характера, но и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Процесс разработки системы стратегического управления проходит следующие укрупненные этапы.

1.Формирование миссии предприятия.

2.Определение стратегических целей предприятия по трем уровням управления.

3.Разработка конкурентной стратегии предприятия (анализ конкуренции, анализ внутренней среды предприятия; формирование портфеля стратегии).

4.Реализация стратегии (адаптация структуры организации и ее внутренней культуры к требованиям стратегического плана).

5.Анализ и корректирование (при необходимости) полученных результатов[28].

Система тотального управления качеством базируется на реализации принципа максимизации качества продукции.

Система организационного развития является открытой и основывается на концепции управления различными видами изменений на предприятии. Процесс организационного развития является непрерывным, так как постоянно изменяются внешние и внутренние условия. Это вынуждает предприятие оперативно адаптироваться к этим изменениям. При этом предполагается изучение предприятия в трех направлениях.

- Будущее состояние предприятия
- Настоящее (текущее) состояние предприятия
- Переходное состояние предприятия (движение от настоящего к будущему)

Таблица 1.2 - Характеристика интегральных подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия

Подход	Характеристика
--------	----------------

Стратегическое управление	Позволяет повысить эффективность управления за счет прогнозирования и реагирования на изменения внешней среды. Основной акцент сделан на прогнозировании состоянии внешней среды и разработки набора конкурентных стратегий, базирующихся на формировании миссии и определении долгосрочных целей развития предприятия .
Организационное развитие	Рассматривает процесс совершенствования организации как непрерывающийся, в котором основной акцент сделан на эффективном управлении персоналом.

Продолжение таблицы 1.2

Подход	Характеристика
Система тотального управления качеством	Базируется на предположении о необходимости непрерывного повышения качества продукции
Реинжиниринг бизнес-процессов	Базируется на выделении и формировании бизнес-процессов и проведении наиболее эффективных мероприятий по оптимизации функционирования предприятия
Самообучающаяся организация	Предполагает непрерывный сбор данных о внешней среде, непрерывный анализ результатов и ошибок, непрерывное обучение персонала.

Все представленные выше интегральные подходы к управлению конкурентоспособности предприятия позволяют в полной мере решать проблемы обеспечения необходимого уровня этого показателя.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы.

Анализ конкурентоспособности фирмы на рынке допускает определение факторов, которые влияют на отношения покупателей к фирме и ее продукции и как результат – смена части рынка фирмы. Все факторы конкурентоспособности можно разделить на внешние и внутренние. Фирмы, предают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценивания реальных возможностей

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

в конкурентной борьбе и разработке мероприятий и средств, за счет которых фирма могла повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В процессе маркетинговых исследований для оценивании конкурентоспособности используют количественные показатели, которые свидетельствуют о степени стабильности фирмы, способности выпускать продукцию в оптимальном объеме и которые пользуется спросом, и кроме этого, обеспечивают фирме получение намеченных и стабильных результатов.

Система факторов конкурентоспособности

Спектр данных показателей должен охватывать: эффективность производственно-сбыточной деятельности; эффективность капитальных вложений, резерв снижения затрат производства.

Кроме того важное значение имеет анализ затрат обращения (величина убыточных затрат к прибили) с целью выявления не продуктивных затрат во всей системе движения товара от продавца к покупателю.

Качественная оценка допускает использование таких параметров:

потребность в капитальных вложениях фактических и на перспективу, как в целом, так и по отдельным видам продукции;

ассортимент продукции, его объемы и стоимость;

набор рыночных и других сегментов для каждого вида продукции;

потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта продукции;

перечень мероприятий и приемов, которые фирма может обеспечить преимущества на рынке;

инновационная политика (обновление продукции на основе собственных разработок);

выполнение обязательств по соглашению относительных сроков поставок.

Результаты исследований по приведенным показателям при разработке экономической стратегии фирмы, ее технической и ассортиментной политики.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

При этом основными условиями обеспечения конкурентоспособности является:  
применение научных подходов к стратегическому менеджменту;

обеспечение единства развития техники, технологии, экономики,  
управления;

применение современных методов исследования и разработок;

рассмотрение связей функций управления любыми процессами на всех  
стадиях жизненного цикла объекта;

формирование системы мероприятий и обеспечения  
конкурентоспособности разных объектов.

К организационным мероприятиям, которые повышают уровень  
конкурентоспособности предприятия, относятся:

- обеспечение приоритетности продукции;
- смену качества изделия и его технических параметров с целью учета  
требований потребителя и его конкурентных запросов;
- определение преимуществ товара в сравнении с заменителями;
- определение недостатков товаров-аналогов, которые выпускают  
конкуренты;
- изучение мероприятий конкурентов с удовлетворением аналогичных  
товаров;
- определение и использования ценовых факторов повышения  
конкурентоспособности продукции;
- новые приоритетные сферы использования продукции;
- дифференциация продукции, которая обеспечивает относительно стойкие  
преимущества потребителей, которые отдаются определенным видам  
взаимозаменяемых товаров;
- влияние непосредственно на потребителя, путем искусственного  
ограничения поступления на рынок новых товаров, проведения рекламы,  
предоставление денежного или товарного кредита.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



## **2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА»**

### **2.1 История развития и краткая характеристика предприятия**

ООО «Торговый Дом «Золотая Сова» (ранее ОАО «Новокемеровский пивобезалкогольный завод») находится в южной части города Кемерово, в загородной зоне по адресу ул. Тухачевского 56 «а». ООО «Торговый Дом «Золотая Сова» расположен на территории 6,5 га.

ОАО «Новокемеровский пивобезалкогольный завод» образован в декабре 1971 г. по типовому проекту мощностью 960 тыс. дал пива, 750 тыс. дал безалкогольных напитков и 6600 т. солода.

В 1993 г. завод преобразован в акционерное общество открытого типа, а в 1997 г. перерегистрирован в ОАО «Новокемеровский пивобезалкогольный завод». В 2010 г. на базе пивзавода образовано Общество с Ограниченной Ответственностью «Торговый дом «Золотая сова». ООО «Торговый дом «Золотая сова» включен в Российский реестр производителей пищевой промышленности.

Продукцией пивзавода является пиво (около 70% всего объема реализации), безалкогольные напитки. ООО «Торговый дом «Золотая сова» принимает

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

активное участие в проводимых на территории России выставках-ярмарках, рекламируя свою продукцию и получая высокие оценки за ее качество.

6 ноября 2015 года ООО «Торговый дом «Золотая сова» ввело в эксплуатацию новое отделение цеха производства пива – отделение ЦКТ.

ЦКТ – это цилиндры – конические танки из нержавеющей стали, которые используются в качестве бродильных чанов и в которых процесс брожения и дображивание пива. Эта новая технология была разработана для повышения удобства при эксплуатации оборудования, рационального использования производственных площадей, увеличения объемов выпуска продукции и уменьшения затратной части. Современные ЦКТ позволяют значительно ускорить процесс производства пива, добиться более стабильного качества пива, к тому же процесс брожения в ЦКТ автоматизирован, что значительно облегчит работу персонала. За счет уменьшения сроков созревания пива с 30 до 20 дней планируется увеличение производственной мощности по выпуску пива в 1,5 раза.

На промышленной площадке завода находятся следующие производственные и вспомогательные сооружения:

1. Главный производственный корпус - двухэтажное панельное здание, в котором расположены

- бродильно - лагерное отделение,
- цех розлива готовой продукции,
- склад пустой тары,
- компрессорный цех,
- заводоуправление,
- стройгруппа,
- столовая.

2. Высотная часть завода (второй корпус) - панельное здание, в котором расположены:

- элеватор,

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- подработка зерна (очистка, сушка),

- солодовенный цех.

3. Пристройка к главному корпусу – четырехэтажное кирпичное здание, в котором расположены:

- дробильное отделение,

- варочное отделение,

- химическая и микробиологическая лаборатории,

- дегустационный зал.

Важным фактором в конкурентной борьбе является качество продукции ООО « Торговый дом «Золотая сова» принимал активное участие в проводимых на территории России выставках – ярмарках, рекламируя свою продукцию и получая высокие оценки за ее качество. За расширение ассортимента выпускаемой продукции на выставке «Сибирская ярмарка» в апреле 1996 года за пиво «Экспресс» присвоена малая золотая медаль. В марте 1997 года на той же ярмарке за пиво «Томская писаница» присвоена большая золотая медаль. На проводившейся в октябре 1997 года презентации нового пива «Кабошон» специалистами и представителем фирмы «Довгань» это пиво признано самым лучшим пивом России. На проводившемся в марте 1998 года в Санкт – Петербурге международном пивном аукционе пиво «Гурмэ» было удостоено серебряной медали, а в мае 1998 года в городе Сочи на международном пивном конкурсе пиво «Гурмэ», «Ермак», «Кабошон» завоевали серебряные медали и Диплом к бронзовой медали – напиток «Лимонад». На региональной выставке – ярмарке в городе Кемерово в октябре 1998 года – большая золотая медаль за пиво «Гурмэ», «Ермак», и напиток «Яблоко». Фестиваль минеральных и питьевых вод «Живая вода» город Барнаул был получен Диплом за минеральную воду «Борисовская» в номинации «За качество».

«Санкт – Петербургский пивной аукцион – 99»: Диплом к золотой медали за пиво «Золотая сова», Диплом к серебряной медали за пиво «Гурмэ» и диплом к бронзовой медали за пиво «Ермак».

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

«Пивная ярмарка Сибири – 99» город Новосибирск: Диплом к большой золотой медали за пиво «Золотая сова», «Гурмэ», «Ермак» и «Кабошон». Диплом к малой золотой медали за пиво «Молодежное».

«Международная выставка – ярмарка «Пиво – 99» город Сочи: Диплом к серебряной медали за пиво «Золотая сова», «Гурмэ», «Ермак» и «Молодежное».

Байкальский фестиваль «Российское пиво» город Иркутск:

Диплом 1 степени к золотой медали за пиво «Ермак» и «Кабошон»

Ассортимент выпускаемой продукции - это состав, соотношение отдельных видов изделий в продукции предприятия, отрасли, группе товаров с учётом их качества и сортности.

Ассортимент продукции представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Ассортимент выпускаемой продукции ООО «Торговый дом «Золотая сова»

Вид продукции	Наименование
Пиво	«Жигулевское», «Чешское классическое», «Злата прага», «Гурмэ», «Ячменный колос», «Золотая сова».
Минеральная вода	«Алатау», «Березово – Ярская».
Газированная вода	«Лимонад», «Вкус груши», «Крем – сода», «Дюшес», «Буратино», «Тархун», «Мохито».

## 2.2 Организационная структура предприятия ООО «Торговый дом «Золотая сова»

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Управление заводом осуществляет Генеральный директор (Шкуратов Сергей Егорович) он направляет деятельность входящих производственных единиц на достижение высоких темпов развития производства и роста производительности труда, широкое внедрение новой техники, научной организации труда, производства и управление. Директор осуществляет свои функции по руководству через заместителей, непосредственно ему подчиненных, на которых возлагается руководство конкретными подразделениями. Общая организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

Как видно из данной схемы, организационная структура ООО «Торговый дом» «Золотая сова» – линейно-функциональная, то есть полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненным.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		Лист

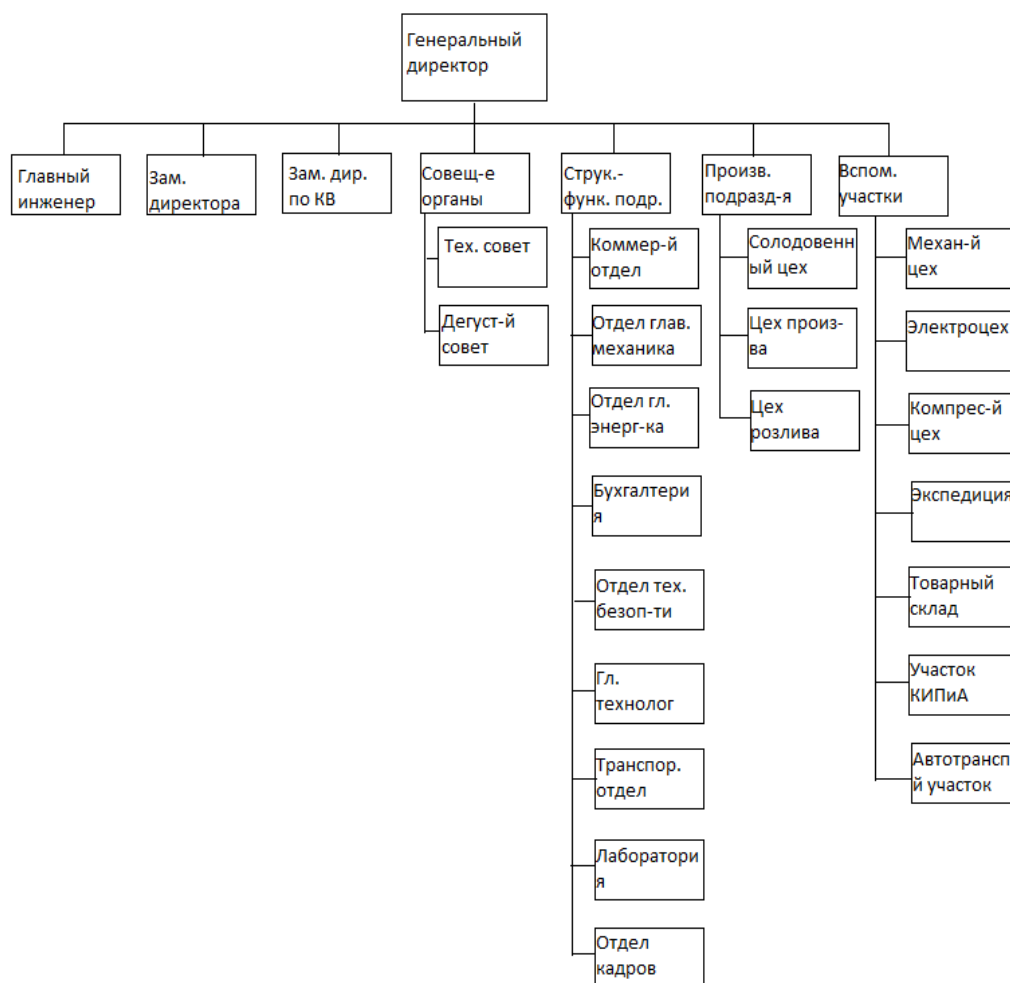


Рисунок 2.1– Организационная структура ООО «Торговый дом «Золотая сова»

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.

К преимуществам данного типа структуры можно отнести:

1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.

2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.

3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Однако существуют и недостатки, среди которых принято выделять:

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- 1.Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями.
- 2.Концентрация власти в управляющей верхушке.

### 2.3 Производственная структура предприятия

В течение года производственные цеха ООО «Торговый дом «Золотая сова» работают по 12 часов в сутки. Предполагается двухсменный режим работы предприятия. Для рабочих основного производства продолжительность рабочей смены с 8.00 – 20.00 (12 часов) (с подменой на прием пищи – 90 мин.), график работы 7 ней в неделю.

График работы управленческого аппарата с 8.00 – 17.00 (9 часов) 5 дней в неделю.

Экономическое значение введения семидневной рабочей недели заключается в повышении эффективности производства.

Современное предприятие является весьма сложным по своему составу. Основной производственной единицей предприятия является цех. Цех - это подразделение, выполняющее определенную часть производственного процесса. Состав цехов предприятия, порядок и формы их кооперирования по выполнению производственного процесса называют производственной структурой предприятия. Соответственно этому состав участков цеха, порядок и формы их кооперирования образуют производственную структуру цеха.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



Рисунок 2.2 – Производственная структура ООО «Торговый дом «Золотая сова»

## 2.4 Районы поставок сырья

Поступающие на завод сырье и материалы сопровождаются удостоверением о качестве.

1.Солод светлый: г. Барнаул «Алтайский – солод», г. Москва пивобезалкогольный комбинат «Очаково». Доставка ж/д транспортом и автотранспортом.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					Лист



2. Рис доставляется из Казахстана, доставка производится ж/д транспортом.
3. Хмель гранулированный производства Германия. Доставка ж/д транспортом в пакетах по 5 и 20 кг.
4. АООТ «Ульяновский сахарный завод» - сахар белый. Доставка автотранспортом.
5. Кизельгур. Производство Франция, фирма «СЕКА», упаковка мешки по 22,7 кг., поставщик «Сибирская пивная компания» г. Новосибирск. Доставка автотранспортом.
6. Солод карамельный г. Чехия, упаковка в мешки по 50 кг. Доставка ж/д транспортом.
7. Буылки АО «Свет», г. Можга, упаковка в термоусадочную плитку 38-45 штук. Доставка ж/д транспортом.
8. Ферментные препараты гетемпаза, производство фирма «Квест». Нидерланды. Доставка ж/д транспортом.
8. Углекислота, г. Мариинск, спирт комбинат. Доставка в баллонах автотранспортом.
10. Этикеты, фирма «Граф» г. Кемерово, упаковка в пачках по 6 тыс. штук. Доставка автотранспортом.
11. Кронен-пробка, ООО «Завод укупорочных изделий ТОКК». Московская область. Доставка ж/д транспортом.
12. Лимонная кислота производство Германия. Доставка ж/д транспортом.
13. Ароматизаторы «Крем-сода», «Лимонад» (эссенции). Доставка в канистрах ж/д транспортом, г. Санкт-Петербург, ЗАО «Комбинат химии - пищевой ароматики».
14. Ароматизаторы для безалкогольных напитков фирма «Квест», Нидерланды. Доставка ж/д транспортом в канистрах по 10,15,50 кг.
15. Преформа бесцветная и окрашенная для ПЭТ бутылки производства Южная Корея. Поставщик г. Новосибирск ООО «Мега-Пласт-Сибирь». Доставка автотранспортом.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Всё поступающее сырье должно пройти лабораторную проверку.

## 2.5 Рынки сбыта продукции

ООО «Торговый дом «Золотая сова» сотрудничают с такими магазинами как «Пивточка», «Бегемот», «Крюгер», «Мир пива», Калининно». Город Новокузнецк ООО НТГ «Образ» - 5 % готовой продукции, город Ленинск – Кузнецкий – 20 % готовой продукции, город Абакан – 8 % готовой продукции, город Белово – 7% готовой продукции, город Тяжин – 5 % готовой продукции, город Прокопьевск – 10 % готовой продукции.

## 2.6 Анализ основных показателей производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Рассмотрим производственно – хозяйственную деятельность ООО «Торговый дом «Золотая сова» за 2012 – 2014 годы (таблица 2. 2).

Таблица 2.2 – Основные показатели производственно – хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом «Золотая сова»

Показатель	Ед.изм	2012	2013	2014	Темп роста, %		
					$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$
1.Выпуск продукции, в том числе:	Дал						
Пиво		120645	130142	179161	107,9	137,9	148,5
Газированная вода		67941	95645,8	161461	140,8	168,8	237,6
Минеральная вода		10870,1	10593,3	12328,8	97,5	116,4	113,4
2. Выручка от продажи	руб	39432534	40881314	59549125	103,7	45,7	151

Продолжение таблицы 2.2

Показатель	Ед. изм	2012	2013	2014	Темп роста, %		
					$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$

3. Себестоимость продаж	Руб	41805493	48999752	64680677	17,2	132	154,7
4. Коммерческие расходы	Руб	1117478	1184378	1705999	06	144	152,7
5. Управленческие расходы	Руб	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж	Руб	-3490437	-9302816	-6837551	-	-	-
7. Рентабельность продукции		-8,3	-19,6	-10,5	-	-	-
8. Чистая прибыль (убыток)	руб	-3981700	-18473385	-14049827	-	-	-
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	82	83	85	101,2	102,4	103,7
10. Выработка одного работника ППП	руб	480885	492546	700578	102,4	142,2	145,7
11. Фонд оплаты труда ППП	руб	8095000	10012000	12681000	124,0	127,0	157,0
12. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб	8220	10050	12430	122,3	123,7	151,2
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	руб	39013500	61476500	72303500	157,6	117,6	185,3
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	руб	35692000	41423000	56831000	116,05	137,1	159,2
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	руб	35692000	41423000	56811000	116,05	137,1	159,1

Продолжение таблицы 2.2

Показатель	Ед.изм.	2012	2013	2014	Темп роста, %		
					2013 2012	2014 2013	2014 2012

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	Лист
-----	------	----------	---------	------	------

16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	руб/руб	32447000	13391000	32962000	41,3	246,2	101,6
17. Фондоотдача основных фондов	руб/чел	1,2	3,05	1,8	254,2	59,0	150
18. Фондовооруженность работника ППП	-	435268,2	499072,2	668600	114,7	134,0	153,6
19. Коэффициент независимости	-	-0,2	-0,5	-0,4	-	-	-
20. Коэффициент Обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-2,8	-0,4	-0,8	-0,8	-	-
21. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,4	0,3	0,3	0,3	-	-
22. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	-1,045	0,4	-1,045	-1,045	-	-

За анализируемый период в ООО «Торговый дом «Золотая сова» выпуск пива увеличивается с 120645 дал до 179161 дал, или на 48,5%. Выпуск безалкогольных напитков возрос на 137,6%, питьевая и минеральная вода на 13,4%.

Тенденция роста выручки от продаж наблюдается на протяжении всего анализируемого периода с 2012 по 2014 года. Выручка от продажи в стоимостном выражении значительно выросла с 39 432 534 рублей до 59 549 125 рублей, что составило 20116591 рублей или 51%.

Можно отметить негативное влияние повышения себестоимости продаж на 54,7% что вызвано повышением прочих и коммерческих расходов на 52,7%. Также очень важно отметить, что повышение выручки от продаж за анализируемый период (51%) не перекрывает повышения себестоимости (54,7%), что свидетельствует об убыточности предприятия.

Убыток от продаж составил 3490437 рублей, а к 2013 только увеличивается вдвое, но в 2014 убыток уменьшается до 6837551 рублей.

Снижение рентабельности продукции происходит за счет повышения себестоимости продукции и в то же время за счет убытков от продаж.

					Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Чистая прибыль (убыток) от продаж в 2012 году составила -3981700 рублей, в 2013 убыток увеличивается до -18473385 рублей, а к 2014 году убыток незначительно снижается до -14049827 рублей. Соответственно рост убытка чистой прибыли указывает на неправильное управление ресурсами предприятия.

Среднесписочная численность ППП Увеличилась за рассматриваемый период на 3,7% или на 3 человека с 82 в 2012 до 85 в 2014 году, за период с 2012 года по 2013 год численность ППП выросла на 1 человека или на 1,2%, с 83 в 2013 году до 85 в 2014 году или на 2,4%, наблюдается рост численности ППП. За рассматриваемый период выработка одного работника с 480885 рублей на человека в 2012 увеличилась на 219693 рублей, что в 2014 году составило 700578 рублей на человека или 45,7 %. Соответственно увеличивается фонд оплаты труда с 8095000 рублей в 2012 году до 12681000 рублей в 2014 году то есть на 57%, при этом фонд оплаты труда рос весь рассматриваемый период в 2013 году по сравнению с 2012 годом он вырос от 8095000 рублей на 1917000 рублей или 24% и составил 10012000 рублей , а в 2014 году по сравнению с 2013 годом он вырос от 10012000 рублей на 2669000 рублей или 27% и составил 12681000 рублей. Сравнивая темпы роста выработки как показателя производительности труда (45,7%) и темпы роста фонда оплаты труда (57%) следует заметить опережающий рост заработной платы перед производительностью труда, значит человеческие ресурсы на предприятии используются неэффективно ,руководству следует обратить внимание на кадровую политику организации.

Среднегодовая стоимость собственного капитала в 2012 году составила 39013500 рублей и значительно увеличивается на протяжении исследуемого периода до 72303500 рублей (85,3%).

Среднегодовая стоимость внеоборотных активов в 2012 году составила 35692000 рублей к 2013 году увеличивается на 5461000 рублей (16,05%) и в 2014 году составляет 56831000 рублей.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2012 году составляет 35692000 рублей, а в 2013 году она возрастает на 5731000 рублей (16,05%) и

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

составляет 41423000 рублей. И к 2014 году среднегодовая стоимость основных фондов увеличивается по сравнению с 2013 годом на 15388000 рублей (37,1%) и составляет 56811000 рублей. За анализируемый период среднегодовая стоимость основных фондов возрастает на

Фондоотдача основных фондов показывает, что на один рубль стоимости основных фондов предприятия приходится в отчетном году 1,8 рубля выручки что на 59 % или на 1,7 рублей меньше чем в предыдущем году, но отношению к 2012 году стоимость основных фондов повышается на 6 копеек.. Из таблицы видно что фондоотдача основных фондов падает к 2014 году по сравнению с 2013 это говорит о том, что использование мощности и времени на предприятии неэффективно.

Фондовооруженность работника ППП показывает что на данном предприятии на одного работника приходится 668600 рублей стоимости основных фондов, что на 63804 рублей (14,7%) больше чем в предыдущем году и на 169527,8 рублей (53,6%) больше чем в 2012 году. Рост этого показателя был обусловлен увеличением среднегодовых основных фондов, и лишь незначительным ростом (3,7%) численности работников. Это свидетельствует о высоком уровне механизации и автоматизации производственных процессов на предприятии.

Коэффициент независимости характеризует независимость финансового состояния хозяйствующего субъекта от заемных источников средств. Он показывает долю собственных средств в общей сумме источников. Общепринятое нормативное значение данного показателя в нашей стране – 0,5 и более. Оптимальным считается значение коэффициента в интервале от 0,6 до 0,7 Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости и снижении риска финансовых затруднений. Падение его напротив сигнализирует об увеличении риска и снижении финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, с увеличением доли обязательств, возрастает не только риск их непогашения, но и процентные расходы.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Рассмотрим наши значения. В отчетном году коэффициент независимости составляет  $-0,4$  что не соответствует нормативному значению. Это значит, что мы имеем дело финансово не устойчивым предприятием очень зависимым от заемных источников.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности. Нормативное значение коэффициента должно составлять не менее  $0,1$ . Если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами падает, то это говорит нам об уменьшении финансовой устойчивости предприятия и уменьшении собственного капитала. Как видно из таблицы коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в отчетном году не соответствует нормативному значению так как имеет отрицательное значение  $-0,8$ . Это говорит о том что у предприятия не достаточно собственных средств, что бы финансировать свою текущую деятельность. Предприятию необходимо более эффективное управление оборотным капиталом.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность предприятия погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Нормативное значение коэффициента более 2. Из данных таблицы видно в 2012 году коэффициент текущей ликвидности составил  $1,4$ , в 2013-2014 годах значение коэффициента  $0,3$ , что ниже нормативного значения. За три года показатель снизился на  $21,4\%$ . Такое снижение коэффициента текущей ликвидности объясняется уменьшением ликвидных активов и ростом неликвидных (дебиторская задолженность), при одновременном росте кредиторской задолженности.

Коэффициент восстановления платежеспособности – это финансовый коэффициент, показывающий возможность восстановления нормальной текущей ликвидности предприятия в течение 6 месяцев после отчетной даты. Если

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						





### **3 ОЦЕНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА»**

#### **3.1 SWOT – АНАЛИЗ**

В настоящее время проблема конкурентоспособности как никогда актуальна для национальной экономики и для ее хозяйствующих первичных образований — организаций. Организация должна знать, в какой степени она конкурентоспособна по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях, и иметь стратегической целью достижение такого ее уровня, который помог бы ей выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Современная конкурентная среда является сложной, многофакторной и динамично изменяющейся системой, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования методов и способов управления конкурентоспособностью организации. Исследования показали, что на конкурентоспособность организаций значительное воздействие оказывает научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства и другие факторы макросреды, микросреды и внутренней среды субъекта [4].

Мы согласны с точкой зрения Р.А. Фатхутдинова, что конкурентоспособность — это способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		Лист

организации определить ее преимущества и недостатки перед конкурентами и поддержать конкурентные преимущества.

Одним из основных методов оценки конкурентоспособности организации является SWOT-анализ. Это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации. Сильные и слабые стороны рассматриваются с позиции покупателей, что подводит реальную основу под решения о распределении ресурсов и помогает компании извлечь максимум пользы из имеющихся у нее возможностей.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется.[http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439555793\\_17572752.nfy0839aow.jpg](http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439555793_17572752.nfy0839aow.jpg)

Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее.

Поэтому [http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439555869\\_1339537074-customer-driven-marketing-strategy-business-master.jpg](http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439555869_1339537074-customer-driven-marketing-strategy-business-master.jpg)

стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Таким образом, анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация.  
[http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439555868\\_affiliate2.jpg](http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439555868_affiliate2.jpg)

Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом управлении.

SWOT получил свое название от английских терминов и означает: Strengths — (сильные стороны); Weakness — (слабые стороны); Opportunities — (возможности); Threats — (угрозы) [2].

Такой анализ проводится путем сравнения главных показателей деятельности данного предприятия с конкурентами, присутствующими на этом же рынке. Сопоставление основных показателей экономической эффективности дает возможность выявить уязвимые и наиболее сильные стороны в деятельности предприятия в сравнении с конкурентами в аналогичной области производства. Это позволит найти не занятые рыночные ниши, определить вероятных партнеров по производственно-технической кооперации и рассчитать преимущества от возможного слияния с другими предприятиями. [

В процессе SWOT-анализа руководству организации необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Каковы сильные и слабые стороны организации (текущие и прогнозируемые)?
2. Каково влияние на организацию внешней среды (текущее и прогнозируемое, позитивное и негативное)?
3. В какой мере сильные стороны компании позволяют ей воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них)?

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

4. В какой мере слабые стороны фирмы этого не позволяют осуществить?

5. Какую оценку следует дать бизнесу в целом и отдельным бизнес-направлениям организации (исходя из сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз)?

6. Какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз?

SWOT анализ помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует организация. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться организации. Данный анализ помогает определить не только возможности организации, но и все доступные преимущества перед конкурентами.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы (таблица 3.1), в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для дальнейшего развития организации, а также какие проблемы необходимо срочно решить. На каждом из полей рассматриваются все парные комбинации и выделяют те, которые должны учитываться при разработке стратегии организации.

Проведем SWOT-анализ предприятия ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОБА» на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды.

Таблица 3.1 - Силы/Слабости и Возможности/Угрозы

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Имеется многолетний опыт на рынке.</p> <p>Достаточно высокий уровень качества произведенной продукции</p> <p>Известный бренд кемеровской области</p> <p>Социальная защищенность сотрудников и их заинтересованность в развитии компании.</p> <p>Хорошая репутация предприятия у постоянных клиентов.</p>	<p>Доля рынка очень маленькая.</p> <p>Объем производства маленькие</p> <p>Отсутствие достаточного развития в рекламном обеспечении.</p> <p>Наличие на отдельных участках устаревшего оборудования.</p> <p>Слабый рынок сбыта</p> <p>Не богатый ассортимент</p> <p>Не отлаженная сбытовая сеть</p> <p>Не развита сотрудничество с торговыми точками</p> <p>Не большое количество специализированных магазинов по сравнению с конкурентами</p>
Возможности	Угрозы
<p>Увеличить долю рынка за счет сильного бренда.</p> <p>Поиск новых каналов распределения в связи с большим количеством торговых сетей.</p> <p>Расширение ассортимента продукции.</p> <p>Открытие фирменных магазинов в связи с широким выбором арендных площадей и невысокой ставкой аренды.</p>	<p>Очень сильная конкуренция со стороны крупных производителей.</p> <p>Экономический кризис</p> <p>Увеличение расходов на рекламную деятельность.</p> <p>Рост себестоимости продукции в связи с ростом цен на сырье и материалы.</p>

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что предприятие имеет множество как сильных, так и слабых сторон.  
[http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439542933\\_dental.gif](http://diplomstudent.net/uploads/posts/2015-08/1439542933_dental.gif)

Видно, что основную угрозу для предприятия представляют конкуренты и их сильные управленческие решения, но имеется и множество возможностей, того, чтобы добиться повышения конкурентоспособности, а именно: наличие финансовых ресурсов для развития организации, возможность расширения ассортимента продукции, повышения качества продукта, активные рекламные мероприятия, стимулирование сбыта, все это положительно повлияет на увеличение показателей доходности организации .

Анализ данных таблиц позволяет сделать следующие выводы:

Во-первых, в «ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА»

слабые стороны выражены в недостатке рекламной политики, неполном использовании производственных мощностей, наличии старого и несовременного оборудования. Доля рынка по сравнению с конкурентами очень маленькая, менее развит рынок сбыта.

Во-вторых, у «ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА» достаточно существенны сильные стороны. «ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА» имеет хорошую репутацию у потребителей, что обеспечивает предприятию постоянные заказы и возможность получения инвестиций. За счет своих сильных сторон «ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА» может реализовать такие возможности, как выход на новые рынки сбыта, и открытие фирменных магазинов в связи с широким выбором арендных площадей и невысокой ставкой аренды, расширение производства продукции, и тем самым, привлечения новых потребителей за счет изготовления качественных продуктов. Достаточно высокий уровень качества произведенной продукции.

### 3.2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА БАЗЕ 4Р

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

В отличие от SWOT - анализа, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Данный подход основан сравнительном анализе конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта с аналогичными показателями конкурентов.

Целью сопоставления факторов является разработка рыночной стратегии предприятия в качестве конкурентной среды, следует выбрать наиболее сильных конкурентов.

Метод реализуется посредством оценочного листа, где всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка. Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами, и при их оценке сказывается их субъективное отношение к продукту или услуге. В таблице 3.2 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 10 баллов.

Оценивали ширину, глубину, насыщенность ассортимента продукции.

Широта ассортимента — определенное количество различных продуктовых линий (товарных категорий), которое предлагается рынку, количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп.

Глубина ассортимента – количество разновидностей товара, представленных в рамках вида ассортимента.

Таблица 3.2 Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)

Проводим оценку конкурентоспособности на базе 4р

								Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

Таблица 3.3 - Оценка ассортимента продукции

Вид продукта	Ассортимент			
	Ширина	Глубина	Насыщенность	Сводная балльная оценка ассортиме нта
Сова	6	7	7	20
Калинкино	10	9	9	28
Плотниково	8	7	8	23
Лобанов	7	6	8	21

Ширину ассортимента для наглядности можно представить в виде круговой диаграммы

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					





Рисунок 3.1 – Ширина ассортимента

Из диаграммы видно, что более широкий ассортимент это у Калинкино. Глубина ассортимента представлена в виде круговой диаграммы



Рисунок 3.2 – Глубина ассортимента

Насыщенность так же представлена в круговой диаграмме



Рисунок 3.3 - Насыщенность ассортимента

Сводную балльную оценку ассортимента для наглядности представим данные в рисунке выше в столбиковой диаграмме.



### Рисунок 3.4 – сводная балльная оценка ассортимента

Из сводной балльной оценки ассортимента можно сказать, что у «калинкино» ассортимент более разнообразный.

Таблица 3.4 – Оценка цены продукции

Вид продукции	Min цена за 1 литр пива	Min цена за 0,5 литра	Max цена за 1 литр	Max цена за 0,5 литра	Средняя цена за 1 литр пива
Сова	52	34	75	50	63,5
Калинкино	58	40	80	57	69

Продолжение таблицы 3.4

Плоникова	54	38	85	52	69,5
Лобанов	55	30	75	56	63

Среднюю цену за 1 литр пива мы представим виде столбиковой диаграмме

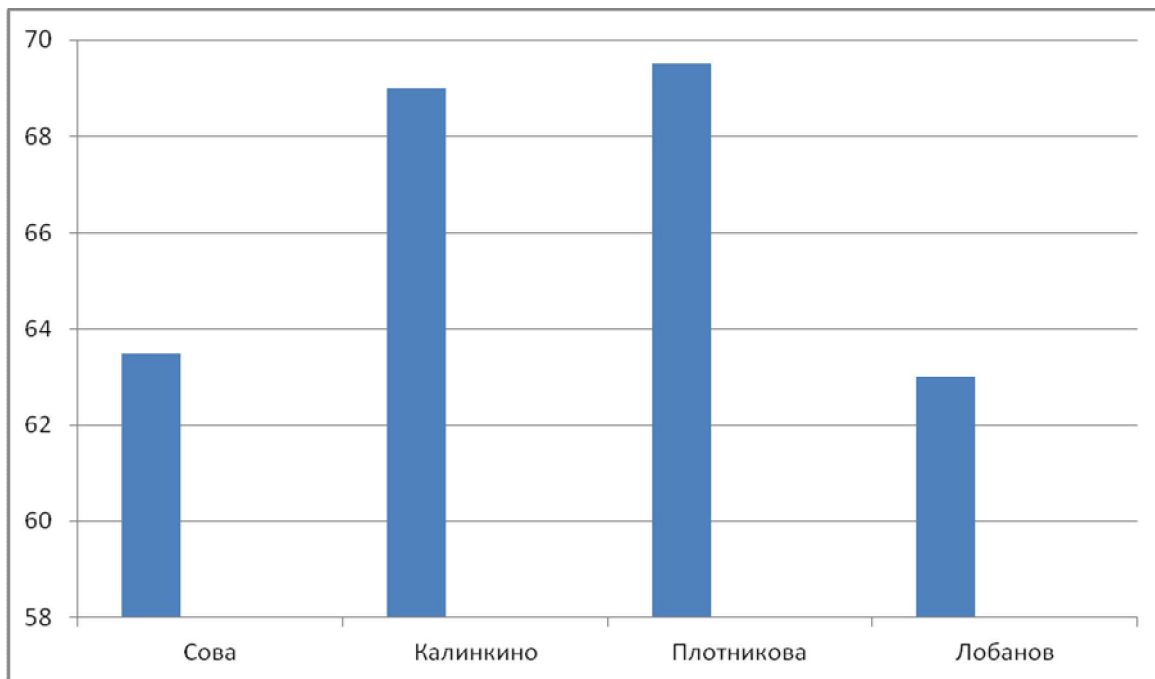


Рисунок 3.5 – средняя цена за один литр пива

Таким образом, самая низкая средняя цена за один литр пива у пивоварни Лобаново, продукция Золотой Совы находится на втором месте, самое дорогое пиво у Калинкино.

Таблица 3.5 – Оценка рекламной деятельности

Вид продукции	Реклама			RR
	СМИ	Интернет	ТВ	
Сова	-	+	-	+
Калинкино	-	+	-	+
Плотникова	+	+	-	+
Лобанов	-	+	-	+

Таблица – 3.6 Оценка каналов сбыта

Вид продукции	Каналы сбыта				
	Торговые сети	Торговые павильоны	Собственные магазины (больше 1)	Оптовые продажи	Итого каналов

				и	сбыта
Сова	+	-	+	+	3
Калинки но	+	+	+	+	4
Плотнико ва	-	+	-	+	2
Лобанов	+	+	-	+	3

Количество каналов сбыта мы представим в виде столбиковой диаграмме

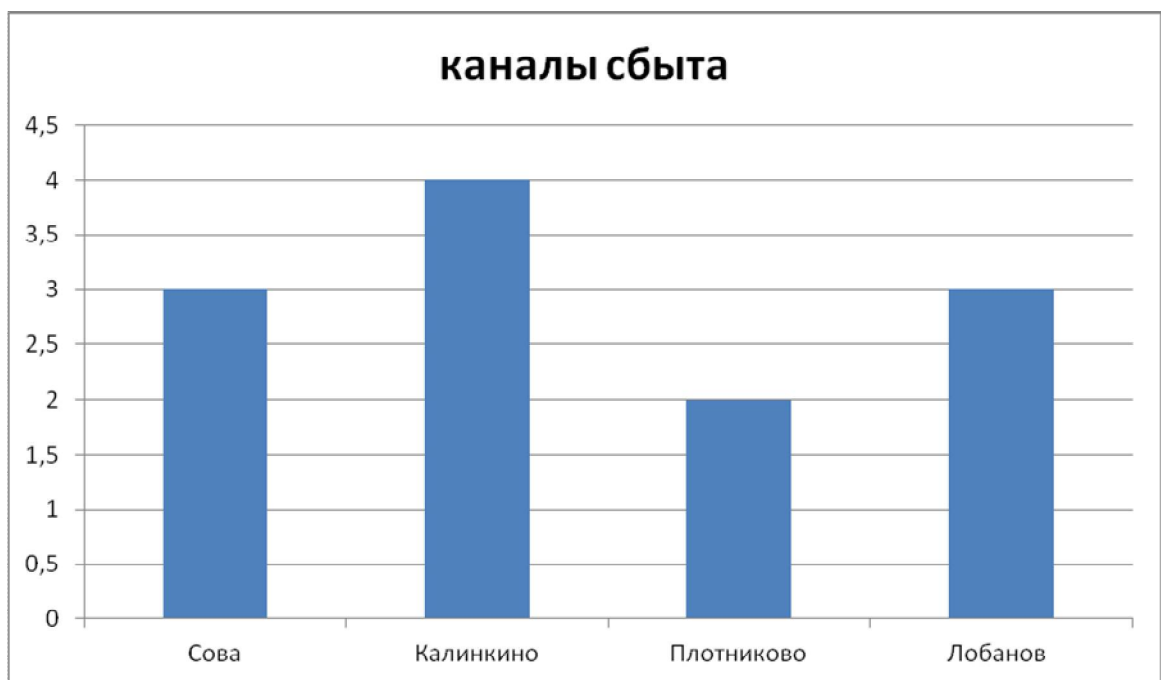


Рисунок 3.6 – Каналы сбыта

Таким образом, максимальное количество каналов сбыта используют в большей степени «Калинкино»

### 3.3 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПО МЕТОДИКЕ Ж.Ж.ЛАМБЕНА

Определение конкурентоспособности предприятия по методике Ж.Ж. Ламбена.

Ж. Ж. Ламбен под конкурентоспособностью понимает способность фирмы удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты, соединяя конкурентоспособность и конкурентное преимущество: «Фирма конкурентоспособна, если у неё есть конкурентное преимущество» [5].

Рассмотрим методы оценки конкурентных позиций, на основе Ж.Ж. Ламбена в таблице.

Таблица 3.7 - Индикаторы оценки конкурентоспособности ООО  
«Торговый Дом «Золотая Сова»

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высокая (5баллов)
1. Относительная доля рынка	1		
2. Отличительные свойства товара	2		
3. Издержки	1		
4. Степень освоения технологии		3	
5. Каналы товародвижения	2		
6. Имидж		3	

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балловой шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок предприятия к балльным оценкам лидера. Лидер - это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку.

Таблица 3.8 – Индикатор оценки конкурентоспособности предприятия – лидера, компания «Балтика»

Диапазон оценок	Низкая	Средняя	Высокая
1. Относительная доля рынка			5
2. Отличительные свойства товара			5
3. Издержки			5
4. Степень освоения технологии			5
5. Каналы товародвижения			5
6. Имидж			5

Из таблице видно, что компания «Балтика» занимает лидирующие позиции на рынке.

Следуя из этого мы рассчитаем коэффициент конкурентоспособности ООО «Торговый Дом «Золотая Сова»

$$K_{\text{ОДР}} = 1/5 = 0,2$$

$$K_{\text{ОСТ}} = 2/5 = 0,4$$

$$K_{\text{ИЗД}} = 1/5 = 0,2$$

$$K_{\text{ТЕХ}} = 3/5 = 0,6$$

$$K_{\text{К.ТОВ}} = 2/5 = 0,4$$

$$K_{\text{ИМИД}} = 3/5 = 0,6$$

Коэффициент конкурентоспособность ООО «Торговый Дом «Золотая Сова» представим в виде диаграммы.

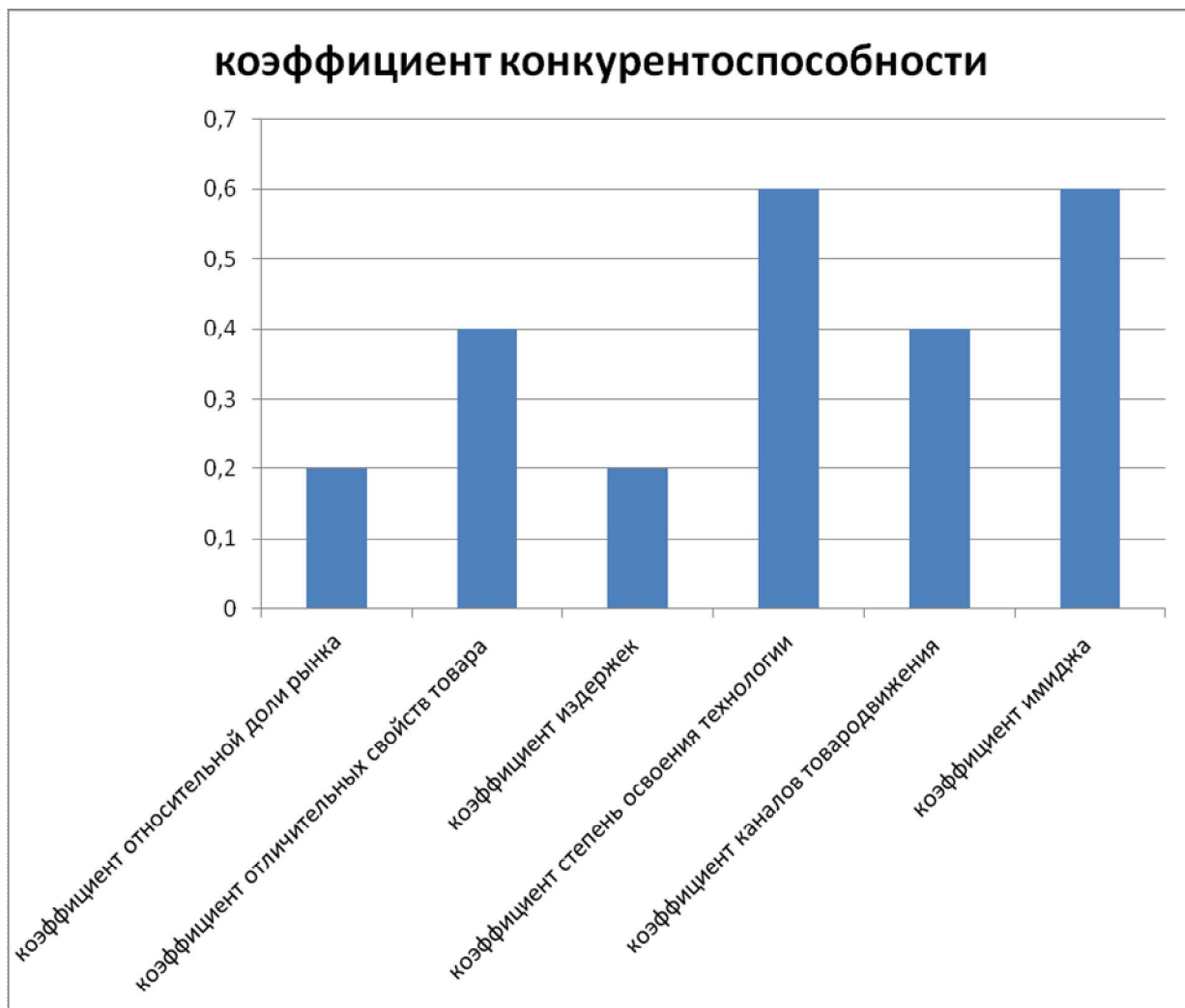


Рисунок – 3.7 - Коэффициент конкурентоспособность ООО «Торговый Дом  
«Золотая Сова»

Сводный коэффициент конкурентоспособности :

$$K_{\text{конк}} = 12/30 = 0,4$$

Низкий показатель желательно, что бы коэффициент стремился к 1.

### 3.5 Исследование потребительских предпочтений на рынке пива Г..Кемерово

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		



На основании опроса респондентов, согласно разработанной авторами анкете, проведены исследования и выявлены основные тенденции потребительских предпочтений на пивном рынке г. Кемерово. Определена возрастающая структура потенциальных потребителей пива. Установлено, что основные потребители пива – молодые люди до 35 лет. Самыми популярными марками пива среди молодежи являются Holsten, Heineken, Miller, Tuborg с содержанием этилового спирта от 4,6 до 6,0 %. Более 50 % опрошенных респондентов предпочитают покупать некрепкие сорта пива. Пиво с пониженным содержанием алкоголя преимущественно предпочитает женская аудитория, в то время как пиво с высоким содержанием алкоголя – мужская. При покупке пива 62 % респондентов ориентируются на отечественного производителя. Самой популярной упаковкой пива для большинства респондентов (66 %) остается стандартная бутылка емкостью 0,5 л.

В качестве критерия, который учитывается при покупке пива, цена оказалась более важной характеристикой для пожилых людей, чем для молодых. На основании проведенных исследований показано, что рынок пива в городе Кемерово неоднородный и имеет потенциал для своего развития.

Рынок пива удовлетворяет самые различные потребительские требования. Трудно упомянуть все сорта пива и его производителей. На российском рынке присутствуют как отечественные, так и зарубежные производители многочисленных пивных марок. К наиболее известным российским брендам можно отнести Очаковское, Клинское, Балтику, Невское и многие другие. Что касается потребления пива на душу населения в год, то за рубежом данный показатель выше отечественного практически в два раза. В Европе пива потребляется больше, так как его там начали производить гораздо раньше, чем на территории России. Именно поэтому и культура потребления этого напитка гораздо более развита на Западе. Среднестатистический россиянин употребляет 67 литров пива в год (в Санкт-Петербурге – 100 литров; в Москве – 90 литров). В Европе же этот показатель равен около 110 литров год. Однако признанными

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

любителями данного напитка считаются чехи, потребляющие более 170 литров пива за год[29]. При этом нужно учитывать интересы, как потребителей, так и производителей, а также имеющиеся научные сведения об отрицательном влиянии избыточного количества пива на организм потребителей, что указывает на актуальность проводимого исследования. Крупнейшими производителями пива являются (в порядке убывания): Китай, США, Бразилия, Россия и Германия. Особенно интенсивно растёт выпуск напитка в Китае и России. В 2006 году Россия вышла на четвёртое место в мире по производству пива, увеличив его объём на 9,8 %. Она оттеснила на пятое место Бразилию, однако уступает Китаю, США и Германии [30].

В 2008 году в России пива было произведено на 0,6 % меньше по сравнению с 2007 годом. Практически нулевая динамика производства пива была связана с сокращением его выпуска в Москве и Санкт-Петербурге. Но это снижение было адекватно компенсировано ростом производства в Сибири и Поволжье. В 2011 году объём производства пива внутри России составил 9,9 млрд литров. За 2012 год в производстве пива наблюдалась отрицательная динамика (-3,5 %) и объём составил лишь 9,6 млрд литров [31].

С большой долей вероятности можно сказать, что снижение объёмов производства происходит в связи с ужесточением антиалкогольной компании. Этот прецедент дает новую почву для исследований. Сами пивовары по-разному реагируют на снижение продаж. Кто-то делает упор на премиализацию портфеля брендов и планирует придерживаться этой стратегии. Как раз этим путем идет и «Очаково»: компания концентрирует свое внимание на выводе новых, премиальных сортов пива, потребление которых сокращается не так стремительно, как более дешевых. В текущем году уже запущен один такой бренд, в следующем планируются еще несколько[32]. Снижать себестоимость продукции во имя балансирования ее цены с учетом растущих акцизов в ближайшее время не планируется [33]. В современной России рынок продовольственных товаров – это один из самых динамично развивающихся

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

секторов национальной экономики. Можно утверждать, что в нашей стране постепенно формируется новая культура потребления слабоалкогольных напитков, в том числе и пива [34]. Данная работа посвящена исследованию потребительских предпочтений пивного рынка г. Кемерово.

#### Объект и методы исследования

Объектом исследования является сегмент рынка пива в г. Кемерово. Маркетинговые исследования проводились посредством опроса согласно разработанной анкете жителей г. Кемерово в возрасте от 18 до 65 лет.

#### Результаты и их обсуждение

На основании сформулированной цели поставлена задача по изучению особенностей покупательского поведения потребителей пива: сегментирование рынка по цвету, крепости, известности товарной марки, виду упаковки, объему и частоте потребления пива, производителю и ценовой категории. Опрос респондентов проходил с 1 апреля по 30 мая 2015 года по случайной выборке. Объем выборки составил 238 человек. Анкета содержала следующие вопросы:

- частота употребления пива;
- знакомство с сортами;
- типичные места покупки;
- приверженность любимым сортам;
- склонность к дегустации новых сортов;
- чувствительность к цене пива;
- размер разовой порции потребления;
- предпочтения по отношению к темным и светлым сортам;
- выбор наиболее предпочтительных трех отечественных и импортных сортов.

На основании проведенных исследований установлено, что потребителями пива является более половины всех жителей города старше 18 лет. Около трети респондентов употребляет пиво не чаще 1–2 раз в месяц, другая треть – время от времени, это около одного раза в 1-2 недели, оставшаяся часть являются

постоянными его потребителями. На них и приходится максимальный объем продаж. Эта категория является для продвижения продукции отечественными производителями целевой аудиторией. Наглядно частота потребления пива отражена на рисунке 3.8

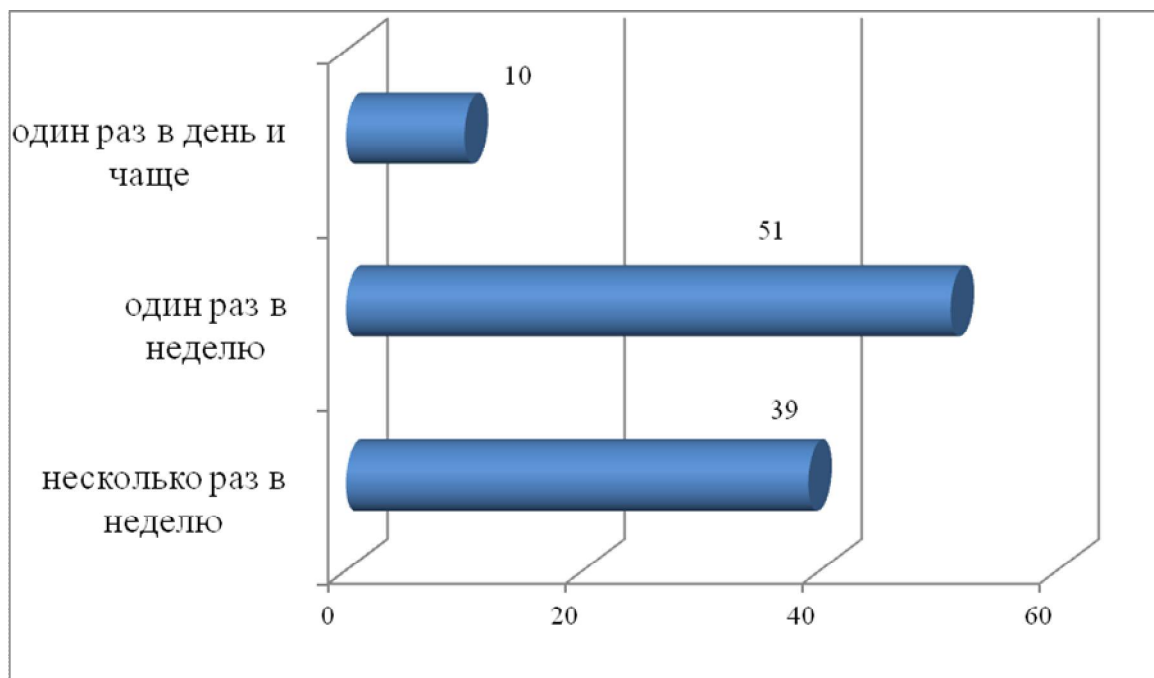


Рисунок 3.8 - Частота потребления пива

В результате проведенного исследования установлено, что рост потребления пива среди разных возрастных групп происходит неравномерно. Для возрастной группы до 40 лет наблюдается наибольший темп роста (в данной категории выделяется возраст от 16 до 25 лет). На данную целевую аудиторию приходится порядка 40 % от общего количества потребителей.

На рис. 2 изображены основные возрастные группы потребителей пива в городе Кемерово. Наиболее активными потребителями пива являются мужчины. Исходя от данного факта и от анализа диаграммы, можно прийти к выводу, что мужчины в возрасте от 26 до 39 лет являются основными пивными потребителями.

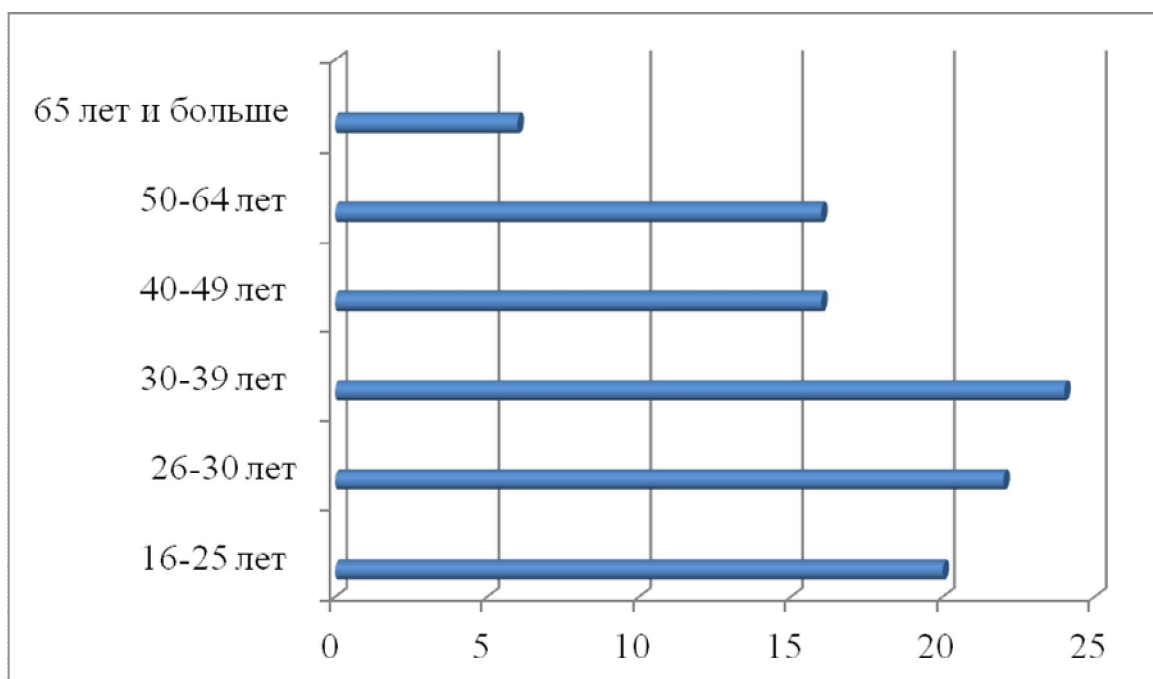


Рисунок 3.9 - Возрастные группы пивных потребителей

В результате проведенного опроса можно охарактеризовать основные тенденции потребительского предпочтения. Наряду с общепринято популярными марками, в последнее время на рынке пива все чаще появляются незнакомые товарные марки. Успешный выход на рынок закладывается совокупными мероприятиями для достижения популярности той или иной марки. Данные популярности пивных марок приведены на рис. 3.

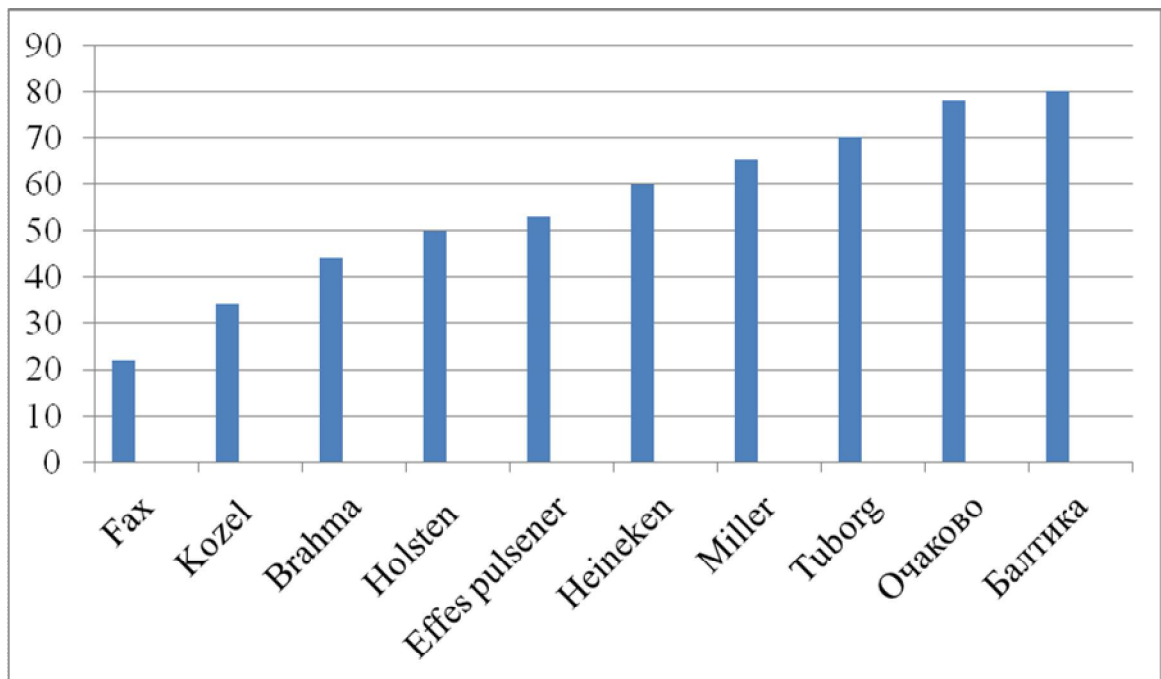


Рисунок 3.10 - Известность марок пива

На основании проведенного опроса установлено, что самыми популярными зарубежными марками пива среди молодых респондентов являются Effes pulsener, Tuborg, Heineken, Miller, Holsten. По результатам опроса, потребителями г. Кемерово выделяются отечественные товарные марки: Балтика, Очаково, и зарубежные Tuborg, Miller, Heineken .

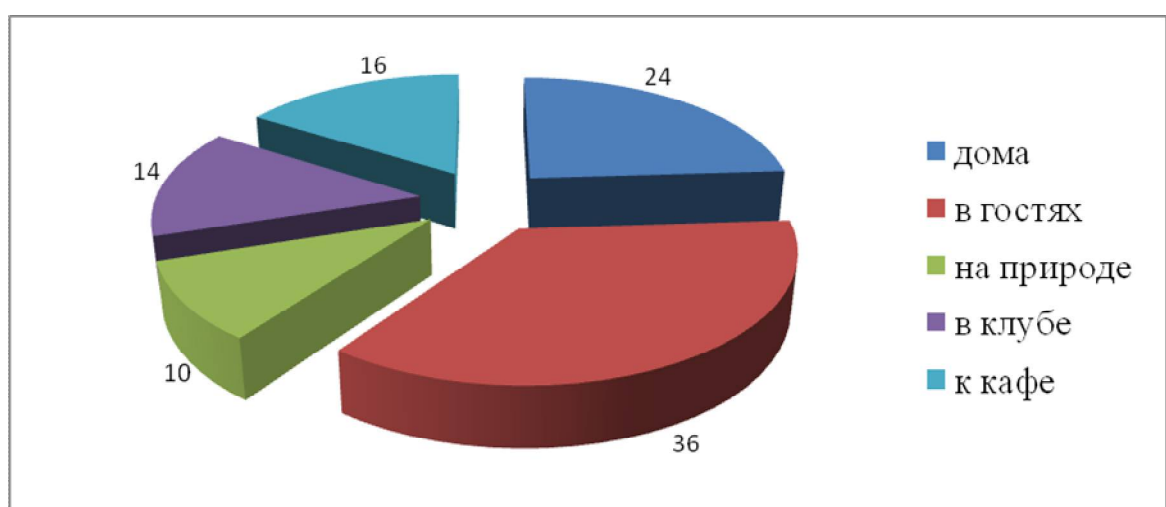


Рисунок 3.11- Места употребления пива

Как видно из рис. 4, самым популярным местом потребления пива является «в гостях», так ответили 36 % респондентов, далее следует вариант с 24 % респондентов – «дома», а затем вариант «кафе» с 16 % опрошенных респондентов. Замыкают пятерку самых популярных мест потребления пива «в клубе» и «на природе». Респонденты, которые достаточно часто употребляют пиво (активные потребители), пьют его чаще всего вне дома (в кафе, в ресторане, в баре). Потребители, которые пьют пива на улице или на природе, относятся к категории умеренных. Пассивные потребители чаще всего пьют пиво в гостях или дома, и на много реже, по сравнению с умеренными и активными потребителями в других местах.

Следующий вопрос заключался в определении предпочтении респондентов типа пива. Результаты опроса представлены на рис. 5.

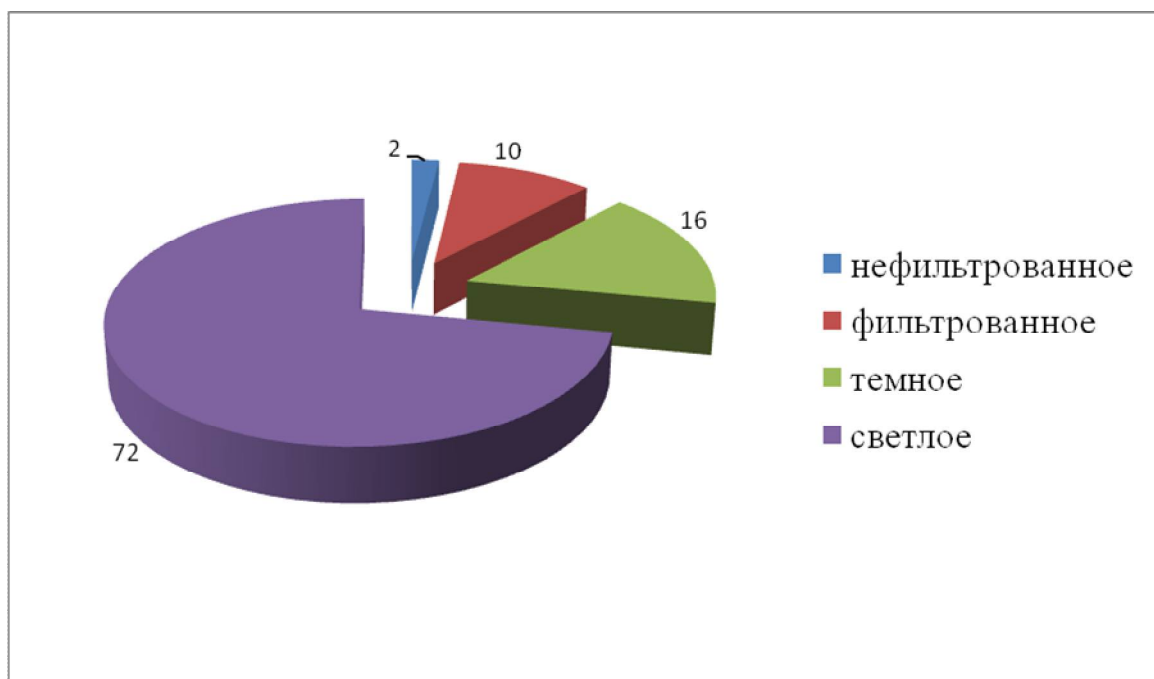


Рисунок 3.12- Предпочтение вида пива

Как видно из представленных результатов опроса, наиболее популярным типом является обычное светлое пиво. Его предпочитают 72 % респондентов.

Светлое пиво одинаково активно употребляют как мужчины, так и женщины. Стоит отметить, что темное пиво одинаково популярно среди представителей не только женской целевой аудитории, но и мужской, несмотря на довольно частое утверждение, что темное пиво является женским. Результаты наших исследований показали, что это утверждение – миф.

Результаты предпочтения респондентами пива по крепости представлены на рисунке 3.13

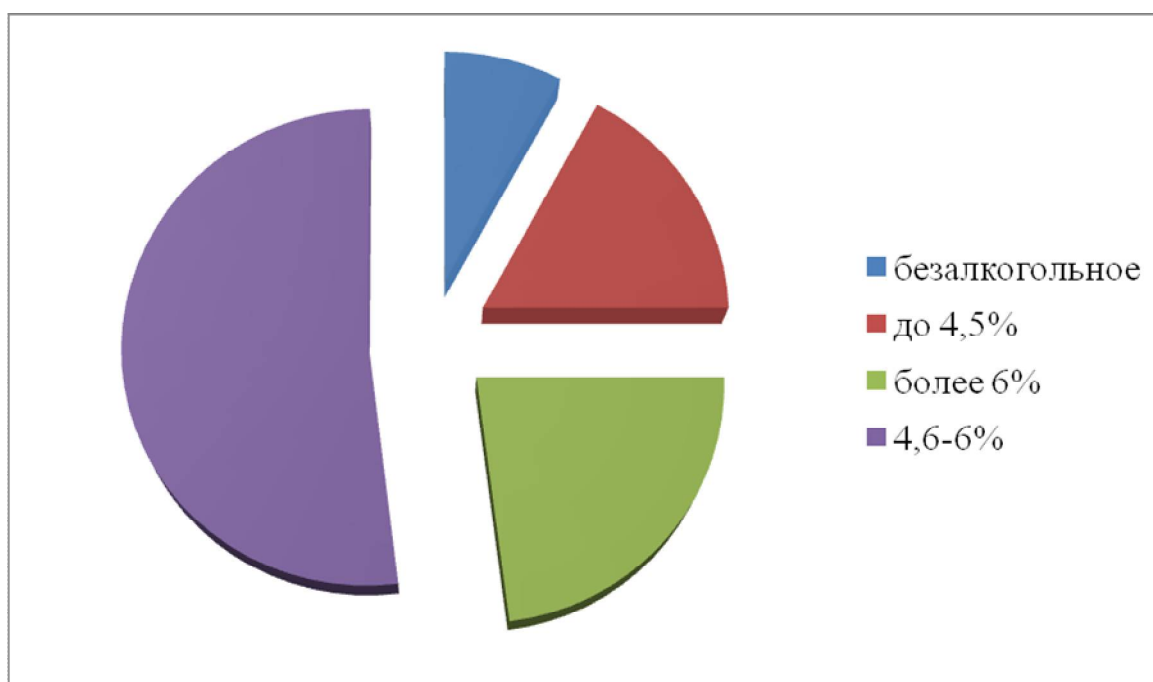


Рисунок 3.13 - Предпочтение крепости пива

Как видно из диаграммы, более 50 % респондентов предпочитают традиционное пиво с содержанием этилового спирта от 4,6 до 6,0 %. Доля любителей крепкого пива составляет чуть больше 20 %. Следует отметить, что на долю безалкогольного пива, а также с низким содержанием алкоголя приходится около 25 %. Пиво с пониженным содержанием алкоголя преимущественно предпочитает женская аудитория, в то время как пиво с высоким содержанием алкоголя – мужская.



Количество потребляемого пива за один прием представлено на рисунок 3.14

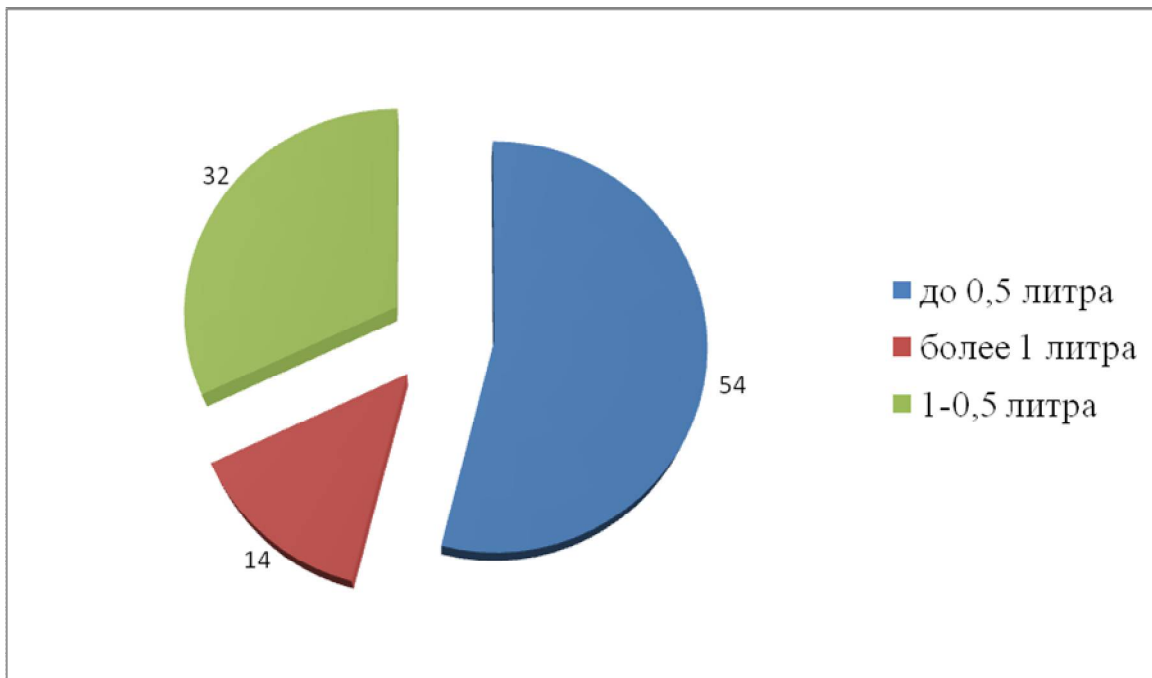


Рисунок 3.14- Количество потребляемого пива за один прием

Как видно из данных, приведенных на рис.3.14 , разовая доля потребления пива за один прием у 54 % опрошенных составляет не более 0,5 л, более 1 л за один прием употребляют 14 % респондентов, причем это люди средней возрастной категории. На рисунке 3.15 - представлен вид предпочитаемой респондентами упаковки.

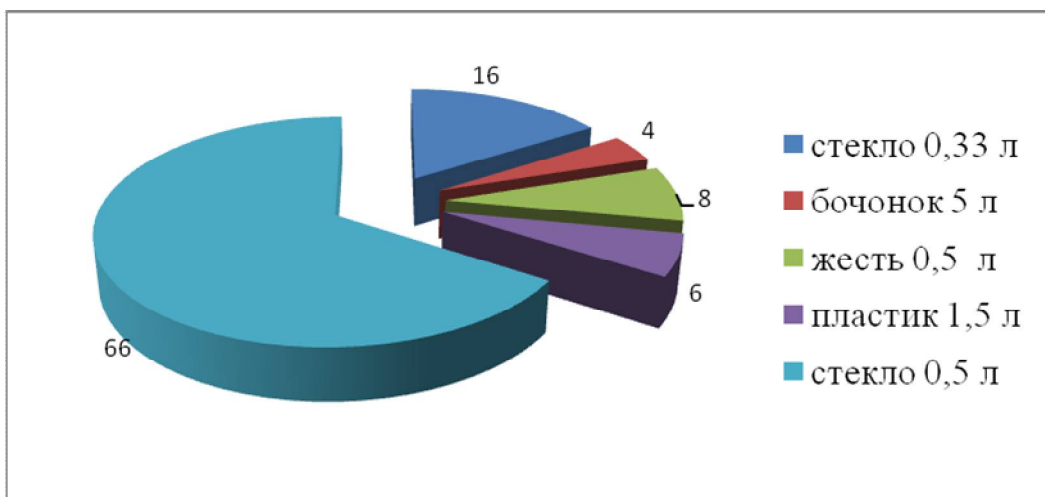
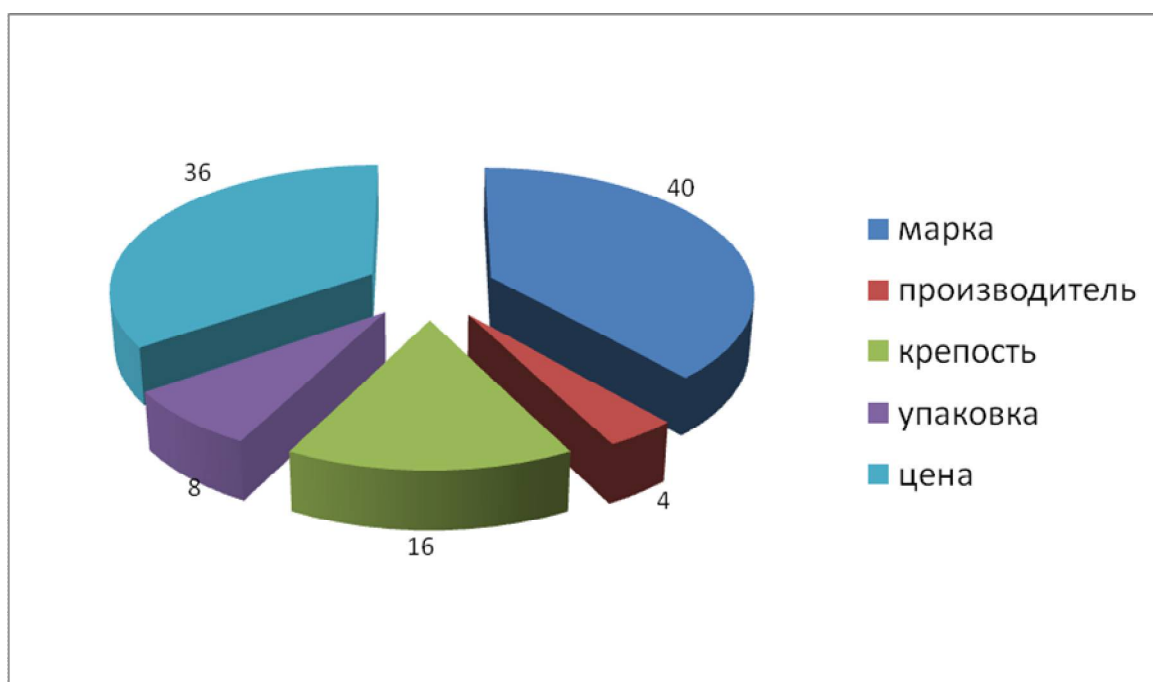


Рисунок.3.15. Популярность упаковки

Как видно из рис. 3.15, самой популярной упаковкой для большинства респондентов (66 %) остается стандартная бутылка вместимостью 0,5 л. Бутылка вместимостью 1,5 л и более удовлетворяет каждого десятого респондента. Среди опрошенных респондентов пить пиво из бутылки вместимостью 0,33 л предпочитает 16 %. Такая упаковка, как жестяная банка, набирает лишь 8 %. На основании этого можно сделать вывод, что данный вид потребительской упаковки не стал популярным среди россиян. Всего 4 % респондентов покупают пиво в бочонках. Это также подтверждает непопулярность данного вида потребительской упаковки среди респондентов.

На рис 3.16 представлены критерии, на которые опирается потребитель при выборе того или иного сорта пива.



Рисунка 3.16. Критерии выбора пива

Из проведенного опроса следует сделать вывод, что к наиболее важным критериям при выборе пива относятся его товарная марка (так ответили 40 % респондентов), далее следует цена пива, за этот ответ проголосовало 36 % опрошенных, на третьем месте, при выборе пива стоит его крепость (так сказали 16 % опрошенных). Следует отметить, что данные критерии выбора одинаково важны как для женщин, так и для мужчин. Такой критерий, как цена, оказался более важным для представителей зрелого возраста, чем для молодёжи. Результаты опроса ценового диапазона представлены на рис 3.7

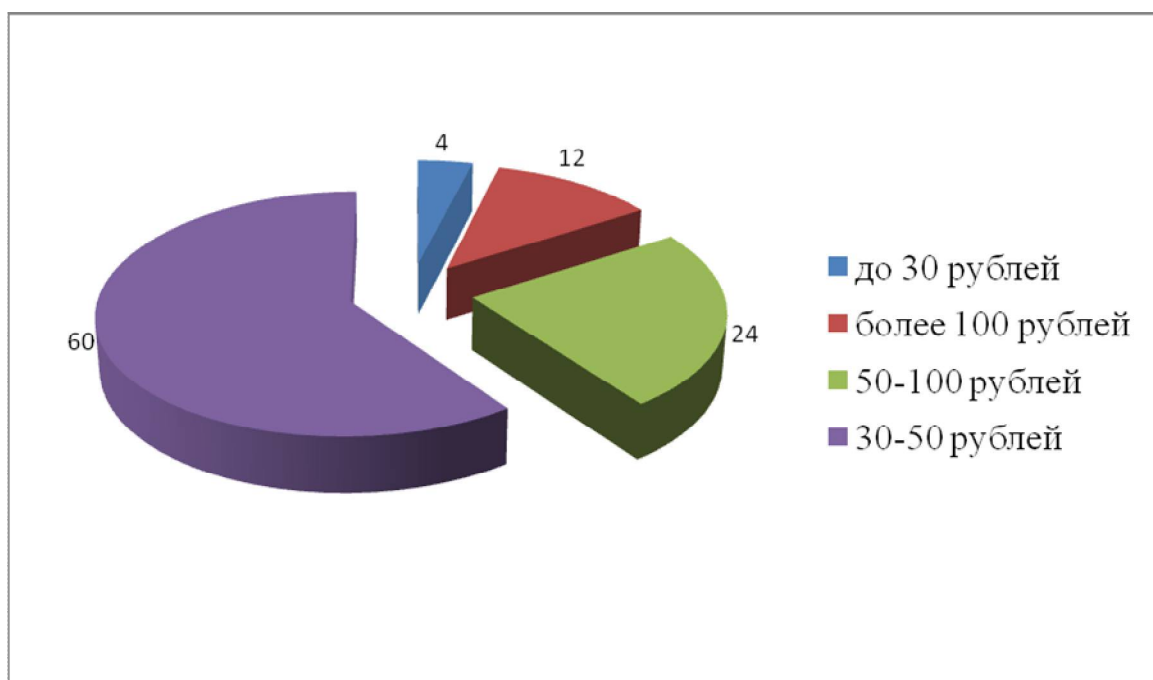


Рисунок 3.7- Предпочтительная ценовая политика

Как видно из рисунка 10, 60 % респондентов предпочитают покупать пиво в ценовом диапазоне 30–50 рублей за 0,5 л. Пиво в ценовой категории до 30 руб. выбирают только 4 % респондентов.

В товарных марках лучше всего разбираются молодые потребители. Они указали, что наиболее важным критерием при приобретении пива является его марка. Упаковка, цена и другие критерии считаются менее важными.

Результаты опроса относительно предпочтения импортного или отечественного производителя представлены на рис. 3.18

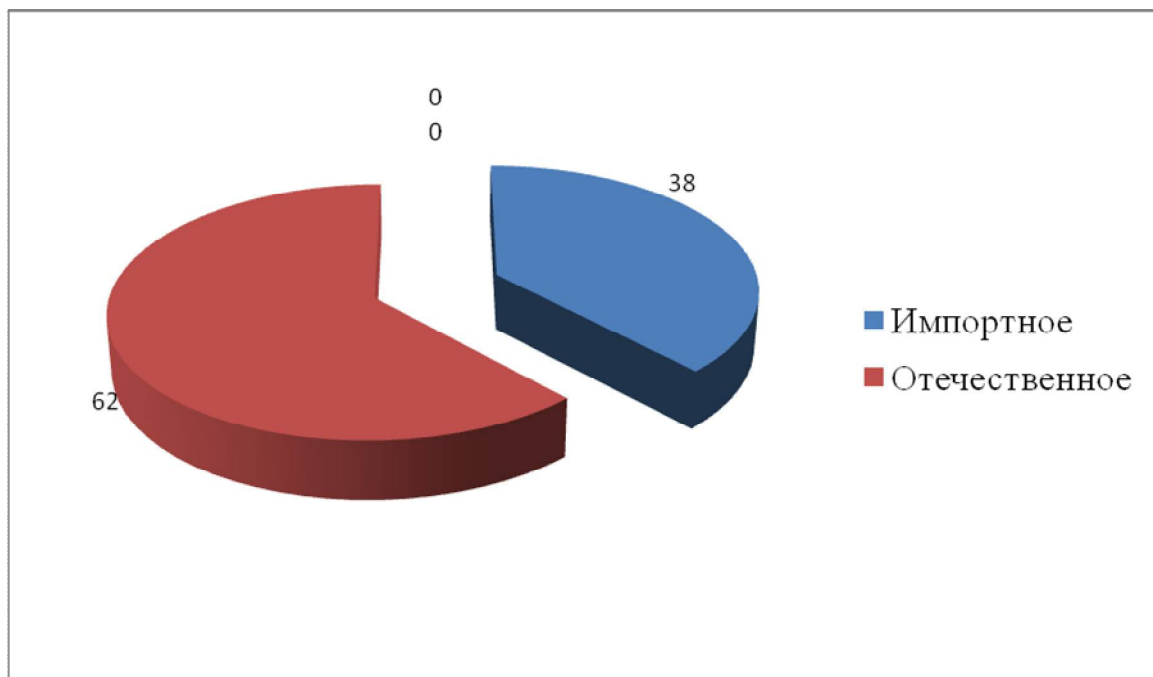


Рис. 3.18 Предпочтение производителя пива

По результатам опроса, приведенном на рис. 11, можно сделать вывод, что более 60 % респондентов потребляют отечественное пиво, доля импортного пива составляет 38 %. Это результаты дают возможность целенаправленного воздействия на целевую потребительскую аудиторию при разработке и внедрении отечественными производителями новых зерновых напитков с повышенной пищевой ценностью и невысокой крепостью.

### **Выводы**

Рынок пива в городе Кемерово, как и в целом по России, неоднородный и имеет огромный потенциал. В первую очередь это связано с низким объемом потребления пива в России по сравнению с мировыми и европейскими странами. Основные потребители пива – это молодые люди (до 35 лет), которые предпочитают слабоалкогольные напитки. По разным социально-демографическим группам светлого пива употребляют примерно в 2-3 раза

больше по сравнению с темным. Подавляющее большинство респондентов при покупке обращают внимание на марку пива. Всего 23 % опрошенных покупают крепкие сорта пива. При покупке пива 38 % респондентов ориентируются на импортных производителей, большинство же опрошенных, а именно 62 %, предпочитают покупать пиво отечественного производства. Более половины респондентов покупают не самое дешевое пиво, но и не самое дорогое – по цене от 30 до 50 руб. за бутылку объемом 0,5 л в стеклянной таре.

### **3.6 Пути повышения конкурентоспособности «ООО Торговый дом «Золотая Сова»**

На основе проведенной конкурентоспособности ООО «Торговый Дом «Золотая Сова» (SWOT – анализ, методика Ламбена, оценка конкурентоспособности организации на базе 4 р) можно выделить следующие пути повышения конкурентоспособности ООО «Торговый Дом «Золотая Сова»

1) Увеличение доли рынка за счет сильного бренда:

- открытие собственных фирменных магазинов в г. Кемерово в количестве 5 штук;
- вывески на магазинах оформить в фирменном стиле, поскольку бренд известен в нашем регионе. Это также будет способствовать повышению известности бренда.
- вывески будут работать и как реклама продукции ООО «Торговый Дом «Золотая Сова»

2) Новые каналы распределения:

- заключение договоров с местными торговыми сетями магазинов: «Пенсионер», «Ярче», «Корочка».

3) Рекламная и SMM компания в сети Internet:

- создание страницы и паблика в сети Вконтакте;
- создание страницы и группы в социальной сети «Одноклассники»;

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

- создание страницы и группы в социальной сети « Фэйсбук»;
- создание страницы в Твиттер;
- создание страницы в Инстаграм.
- создание чатов с потребителями в Watsap, Viber.
- регистрация в «Google – картах» и «Google- мой бизнес»
- использование корпоративной сети Vitruх-24 для автоматизации и повышения производительности труда административно – управленческого персонала.

4) Расширение ассортимента продукции:

- выпуск темного сорта пива, так как, согласно исследованию потребительских предпочтений, темное пиво – на втором месте по популярности (после обычного светлого)
- выпуск крепкого сорта пива (крепость более 6%), так как согласно исследованию, крепкое пиво – на втором месте по популярности (после традиционного пива крепостью 4,6-6%)
- выпуск пива в упаковке объемам 0,33 литра, так как, согласно данным исследованиям, пиво в такой упаковке – на втором месте по популярности, после упаковки в бутылку 0,5 литра.

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение выпускной квалификационной работы обобщим теоретические и практические выводы и предложения, полученные в результате проведенного исследования.

Конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Конкурентоспособность предприятия – это способность противостоять на рынке изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности потребителей, так и эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности. Конкурентоспособность фирмы во многом определяется ее умением адаптироваться к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.

Конкурентоспособность предприятия может оцениваться путем сопоставления конкретных позиций нескольких предприятий на одном и том же рынке по таким параметрам, как технология, знания и практический опыт персонала, система управления, маркетинговая политика, имидж и коммуникации, что характеризует конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции.

Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

В любой отрасли, будь то отрасль национального или международного масштаба, производство товаров или сфера услуг, правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах: выход на рынок новых конкурентов, угроза со стороны субституттов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами. Совместное действие этих пяти сил определяет способность компании получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала.

Конечная цель конкурентной стратегии состоит в том, чтобы овладеть этими правилами, а также, в идеале – быть способными изменять их в интересах компании. Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является устойчивое конкурентное преимущество. Есть три основных типа конкурентных преимуществ: лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование.

Для стратегии лидерства в цене центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей.

Общая стратегия конкуренции определяет фундаментальный подход к тем конкурентным преимуществам, которые фирма пытается получить; она же является основой для понимания того, какие действия необходимо предпринять в рамках этого подхода в каждой функциональной сфере.

Основная деятельность «ООО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА» заключается в оказании следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

Производство пива, производство солода, производство минеральных вод и других безалкогольных напитков, оптовая торговля пивом, прочая оптовая

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



торговля, розничная торговля пивом, розничная торговля безалкогольного напитка, розничная торговля прочими пищевыми продуктами. Исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения.

Предприятие образовано в форме Общества с ограниченной ответственностью.

В выпускной квалификационной работе дана организационно – экономическая характеристика ООО «Торговый дом «Золотая сова» за период с 2012 по 2014 год в частности провиденный анализ основных показателей ПХД и финансового состояния ООО «Торговый дом «Золотая сова» за период с 2012 по 2014 год.

В третьей части нашей работы провидена оценка конкурентоспособности данной организации в этих целях конкурентоспособность была оценена на базе 4P, SWOT – анализ, а так же конкурентоспособность была оценена по методике Жан-Жак Ламбена.

Кроме того нами проведено исследование потребительских предпочтений относительно продукции предприятия пивной отрасли Кемеровской области.

В качестве основных путей повышения конкурентоспособности ООО «Торговый дом «Золотая Сова» нами выделены следующие:

- увеличение доли рынка за счет сильного бренда;
- новые каналы распределения;
- рекламная и SMM компании в сети Internet;
- расширение ассортимента продукции.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. Оценка конкурентоспособности предприятия (организации) Москва 2008
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент М., 2000.С.223
3. Данько Т.П. Управление маркетингом. М., 2005.с.206
4. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г Основы управления конкурентоспособностью.Саратов, 2005.С. 23-24. Источник: <http://refleader.ru/polatyufsotrpol.html>
- 5 Белоус В.Л. Методика оценки конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом.- 2011- №4.- С.72-85.
6. Александрова, Е.В. Конкуренция: региональный аспект / Е.В.Александрова, В.В.Шкурба // Вестник университета (Государственный Университет Управления). – 2007. – № 7(33). – С.17-21.
7. Александрова, Е.В. Региональные программы повышения конкурентоспособности предприятий / Е.В.Александрова // Проблемы экономики. – 2007. –№5. – С.24-29.
8. Алексейчева, Е.Ю. Основные пути и факторы повышения конкурентоспособности производственных предприятий России / Е.Ю. Алексейчева // Вестник ТИСБИ. – 2008. - №2. – С.41-45.
9. Ананьев, А.Н. Введение в ERP. Модуль финансы: Учебное пособие / Ананьев. - М.: ГОУВПО «ГУУ», 2006. – 280 с.
10. Баринава, В.А. Развитие предприятия в конкурентной среде / В.А. Баринава, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №6. – С.30-34.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

11. Беседина, В.Н. Оценка финансового состояния и управление прибылью на предприятии: Учебное пособие / В.Н. Беседина. – Курск: Курский факультет МГУК, 2008. – 415 с.

12. Варакута, С. А. Управление качеством продукции: Учебное пособие / С.А. Варакута. - М.: ИНФРА - М, 2008. – 112 с.

13. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2008. – 438 с.

14. Волчков, С.А. Оценка финансового состояния предприятия / С.А. Волчков // Методы менеджмента качества. - 2007. - №3. – С. 8-11.

15. Гиляровская, Л.Т. Факторный анализ показателей рентабельности активов коммерческих организаций / Л.Т. Гиляровская, А.В. Соболев // Аудит и финансовый анализ. - 2009. - №4. – С.41-44.

16. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Грищенко. - Таганрог: ТГРТУ, 2006. – 350 с.

17. Дроздецкий, А.Ю. Методы пропаганды / А.Ю. Дроздецкий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2002. - №7. – С. 18-19.

18. Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. - Уфа: УГАТУ 1999. – 280 с.

19. Коновалова, Г.И. Система интегрированного управления затратами как основа повышения конкурентоспособности предприятия / Г.И. Коновалова // Вестник БГТУ. – 2006. – № 4. – С.31-32.

20. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф.Котлер. - СП-б.: Питер, 2005. – 630с.

21. Красуля, С. Особенности коммуникаций при формировании имиджа / С.Красуля // Финансовый директор. – 2005. – №8. – С. 7-9.

22. Криворотов, В.В. Принципы и факторы построения системы показателей конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - №1. – С.29-31.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

23. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков // Менеджмент в России и за рубежом. –2007. –№ 6. – С.42-45.

24. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан – Жак Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 2006. – 630 с.

25. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2001. – 523 с.

26. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н.К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2008.

27. Портер, Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 610 с.

28. Рублевская, Ю.В. Моделирование бизнеса в интернет-среде / Ю.В. Рублевская, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. –2007. –№2. – С.18-22.

29. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник /

28. Липатова, Л.П. Популярность напитков: спрос и предложение / Л.П. Липатова, М.И. Кузьмин, Ф.Ф. Смелянский //

Пиво и напитки. – 2014. – № 2. – С. 6–8.

29. <http://www.newsru.com/finance/24aug2007/beer.html>

30. Рубцов, А.Б. Независимый пивоваренный бизнес России – есть ли такой бизнес и где же свет в конце туннеля?

/А.Б. Рубцов // Пиво и напитки. – 2013. – № 3. – С.6–7.

31. Позняковский, В.М. Системный анализ российского рынка пива для обоснования целесообразности категориза-

ции его торгового предложения / В.М. Позняковский, К.В. Киселев, А.А. Казанцев, О.В. Коркачева // Пиво и напитки. –

2012. – № 6. – С.4–8.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

32. Казанцев, А.А. Пиво как разумная альтернатива водок в национальной модели алкогольного рынка / А.А. Казанцев,

К.В. Киселев, О.В. Коркачева // Пиво и напитки. – 2012. – № 5. – С.10–12.

33. Ермолаева, Г.А. Эффективность развития предприятий пивоваренной отрасли / Г.А. Ермолаева // Пиво и напитки,

2012. – № 3. – С.18–22.

34. Киселева, Т.Ф. Структура регионального рынка бутилированного пива / Т.Ф. Киселева, Е.И. Мазанько, В.В. Никитас,

О.В. Коркачева // Пиво и напитки, 2008. – № 5. – С.8–10

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ПИЩЕВОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

к выпускной квалификационной работе на тему:

**«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЗОЛОТАЯ СОВА,  
Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. МТ – 221

Камынина Татьяна Вадимовна

Руководитель: к.т.н., доцент Плешкова Н.А

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Кемерово 2016

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательно)

Таблица А.1 – Основные показатели производственно – хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом «Золотая сова»

Показатель	Ед.изм	2012	2013	2014	Темп роста, %		
					<u>2013</u> <u>2012</u>	<u>2014</u> <u>2013</u>	<u>2014</u> <u>2012</u>
1. Выпуск продукции, в том числе: Пиво Газированная вода Минеральная вода	Дал	120645	130142	179161	107,9	137,9	148,5
		67941	95645,8	161461	140,8	168,8	237,6
		10870,1	10593,3	12328,8	97,5	116,4	113,4
2. Выручка от продажи	руб	39432534	40881314	59549125	103,7	45,7	151
3. Себестоимость продаж	Руб	41805493	48999752	64680677	17,2	132	154,7
4. Коммерческие расходы	Руб	1117478	1184378	1705999	06	144	152,7
5. Управленческие расходы	Руб	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж	Руб	-3490437	-9302816	-6837551	-	-	-
7. Рентабельность продукции		-8,3	-19,6	-10,5	-	-	-
8. Чистая прибыль (убыток)	руб	-3981700	-18473385	-14049827	-	-	-
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	82	83	85	101,2	102,4	103,7
10. Выработка одного работника ППП	руб	480885	492546	700578	102,4	142,2	145,7
11. Фонд оплаты труда	руб	8095000	10012000	12681000	124,0	127,0	157,0

ППП							
12. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб	8220	10050	12430	122,3	123,7	151,2
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	руб	39013500	61476500	72303500	157,6	117,6	185,3
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	руб	35692000	41423000	56831000	116,05	137,1	159,2
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	руб	35692000	41423000	56811000	116,05	137,1	159,1
16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	руб/руб	32447000	13391000	32962000	41,3	246,2	101,6
17. Фондоотдача основных фондов	руб/чел	1,2	3,05	1,8	254,2	59,0	150
18. Фондовооруженность работника ППП		435268,2	499072,2	668600	114,7	134,0	153,6
19. Коэффициент независимости		-0,2	-0,5	-0,4	-	-	-
20. Коэффициент обеспеченности и собственными оборотными средствами	-	-2,8	-0,4	-0,8	-0,8	-	-
21. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,4	0,3	0,3	0,3	-	-
22. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	-1,045	0,4	-1,045	-1,045	-	-



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательно)

Таблица Б.1 - Силы/Слабости и Возможности/Угрозы

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Имеется многолетний опыт на рынке.</p> <p>Достаточно высокий уровень качества произведенной продукции</p> <p>Известный бренд кемеровской области</p> <p>Социальная защищенность сотрудников и их заинтересованность в развитии компании.</p> <p>Хорошая репутация предприятия у постоянных клиентов.</p>	<p>Доля рынка очень маленькая.</p> <p>Объем производства маленькие</p> <p>Отсутствие достаточного развития в рекламном обеспечении.</p> <p>Наличие на отдельных участках устаревшего оборудования.</p> <p>Слабый рынок сбыта</p> <p>Не богатый ассортимент</p> <p>Не отлаженная сбытовая сеть</p> <p>Не развита сотрудничество с торговыми точками</p> <p>Не большое количество специализированных магазинов по сравнению с конкурентами</p>
Возможности	Угрозы
<p>Увеличить долю рынка за счет сильного бренда.</p> <p>Поиск новых каналов распределения в связи с большим количеством торговых сетей.</p> <p>Расширение ассортимента продукции.</p> <p>Открытие фирменных магазинов в связи с широким выбором арендных площадей и невысокой ставкой аренды.</p>	<p>Очень сильная конкуренция со стороны крупных производителей.</p> <p>Экономический кризис</p> <p>Увеличение расходов на рекламную деятельность.</p> <p>Рост себестоимости продукции в связи с ростом цен на сырье и материалы.</p>



Рисунок Б.1 – Ширина ассортимента



Рисунок Б.2 – Глубина ассортимента



Рисунок Б.3 - Насыщенность ассортимента



Рисунок Б.4 – сводная балльная оценка ассортимента

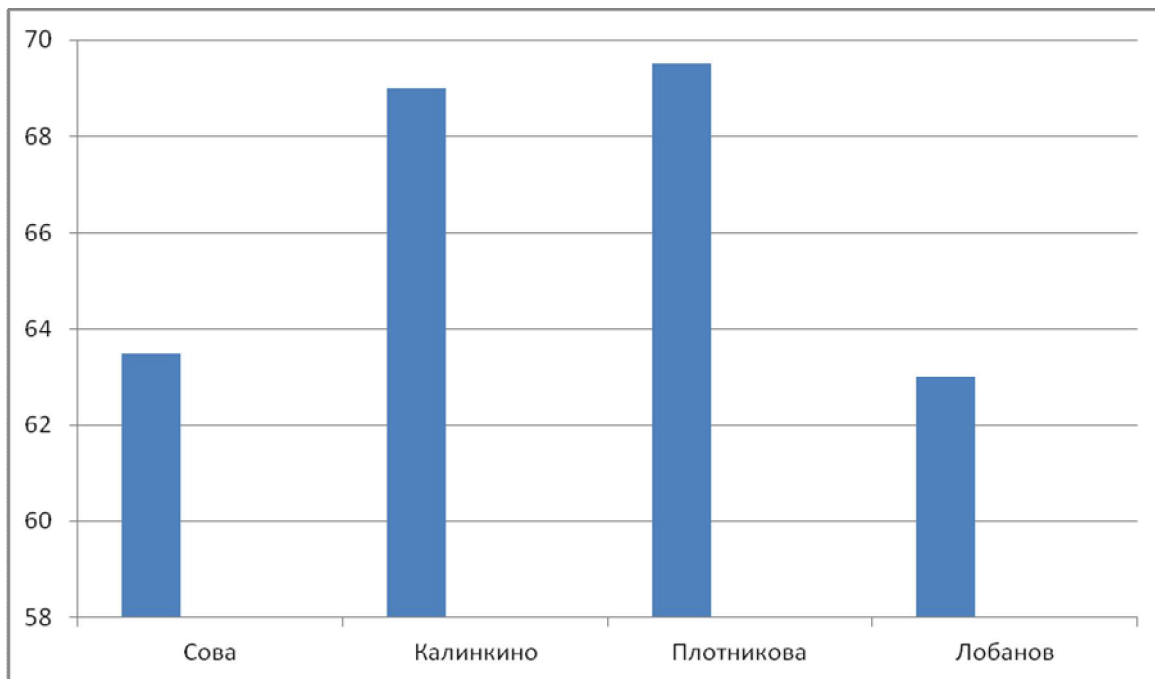


Рисунок Б.5 – средняя цена за один литр пива

Таблица Б.6 – Оценка рекламной деятельности

Вид продукции	Реклама			RR
	СМИ	Интернет	ТВ	
Сова	-	+	-	+
Калинкино	-	+	-	+
Плотникова	+	+	-	+
Лобанов	-	+	-	+

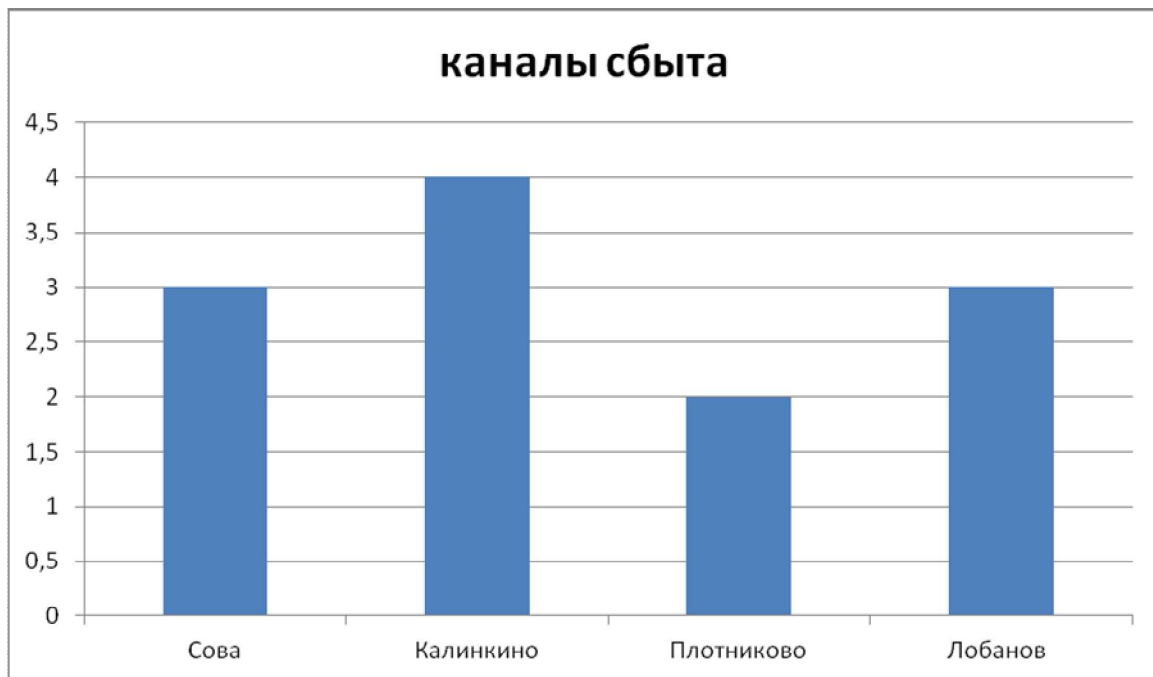


Рисунок Б.7 – Каналы сбыта

Таблица Б.8 - Индикаторы оценки конкурентоспособности ООО  
«Торговый Дом «Золотая Сова»

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высокая (5баллов)
1. Относительная доля рынка	1		
2. Отличитель ные свойства товара	2		
3. Издержки	1		
4. Степень освоения технологии		3	
5. Каналы товародвижения	2		
6. Имидж		3	

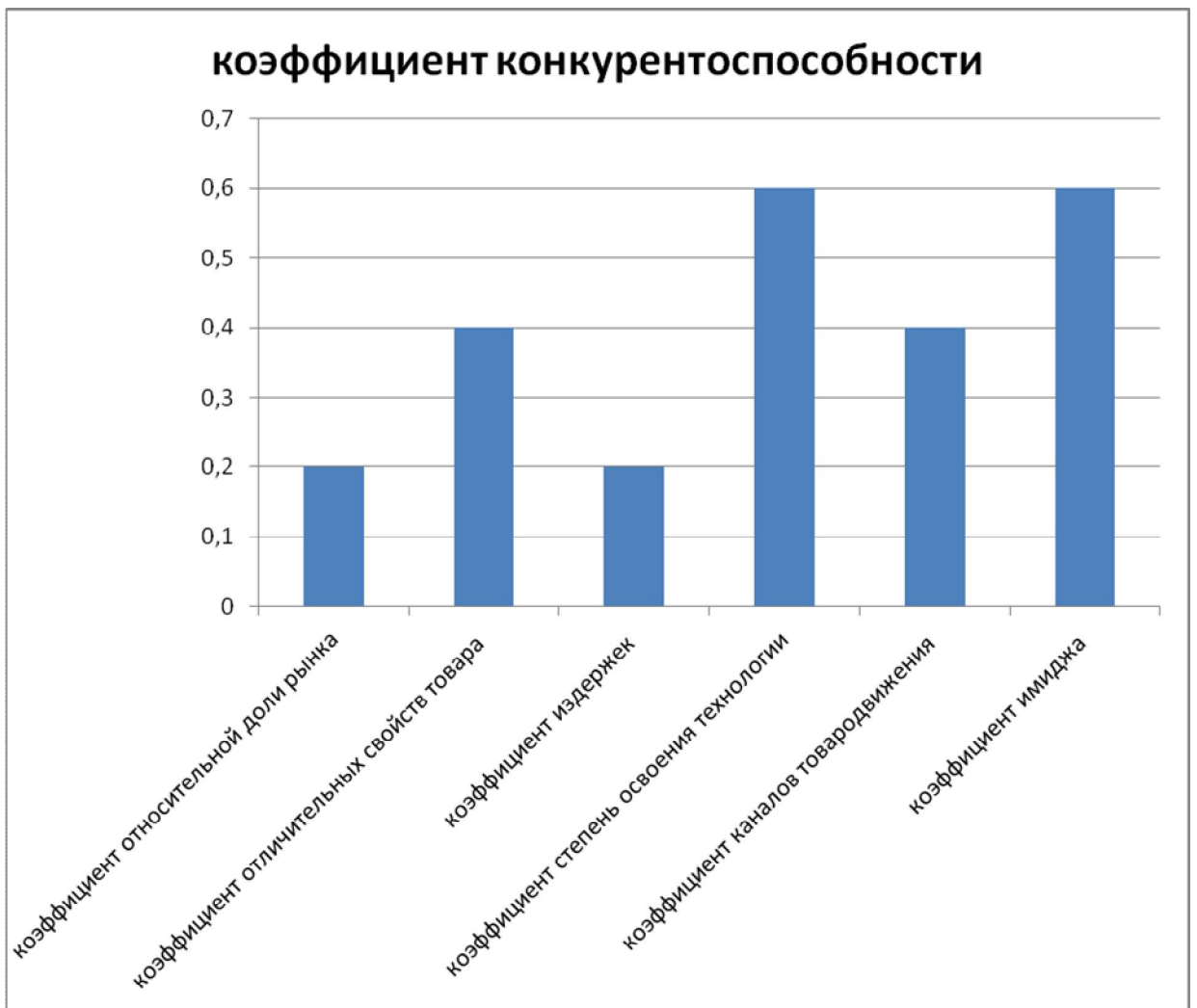


Рисунок – Б.9 - Коэффициент конкурентоспособность ООО «Торговый Дом  
«Золотая Сова»

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

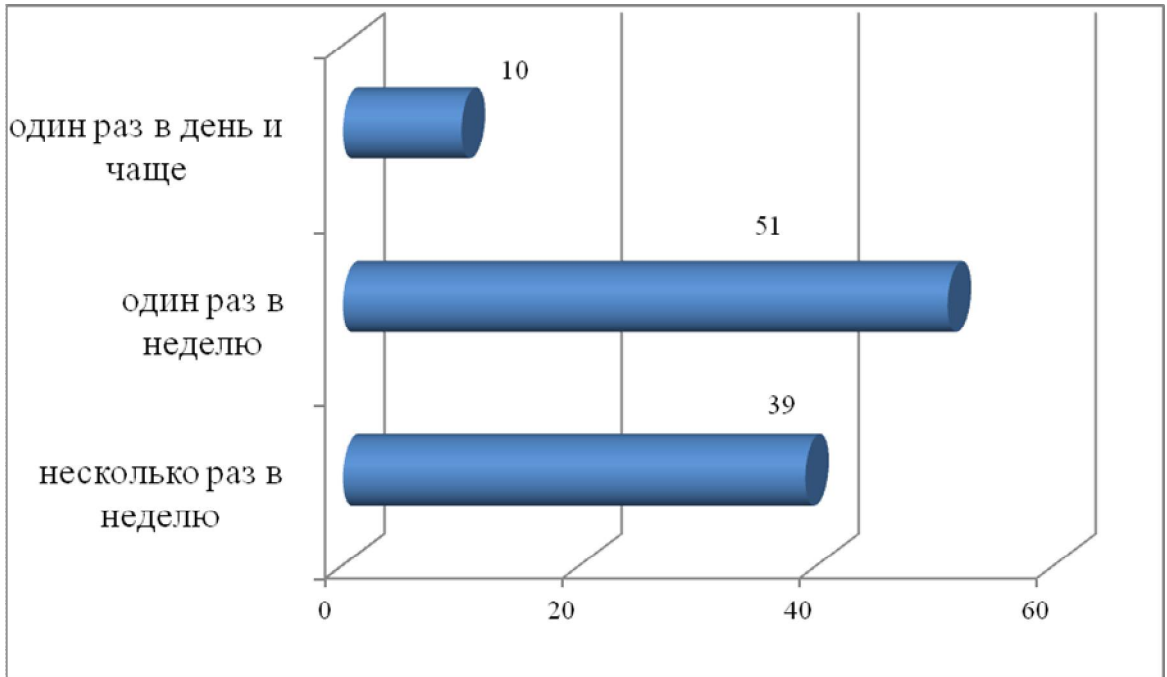


Рисунок Б.10 - Частота потребления пива

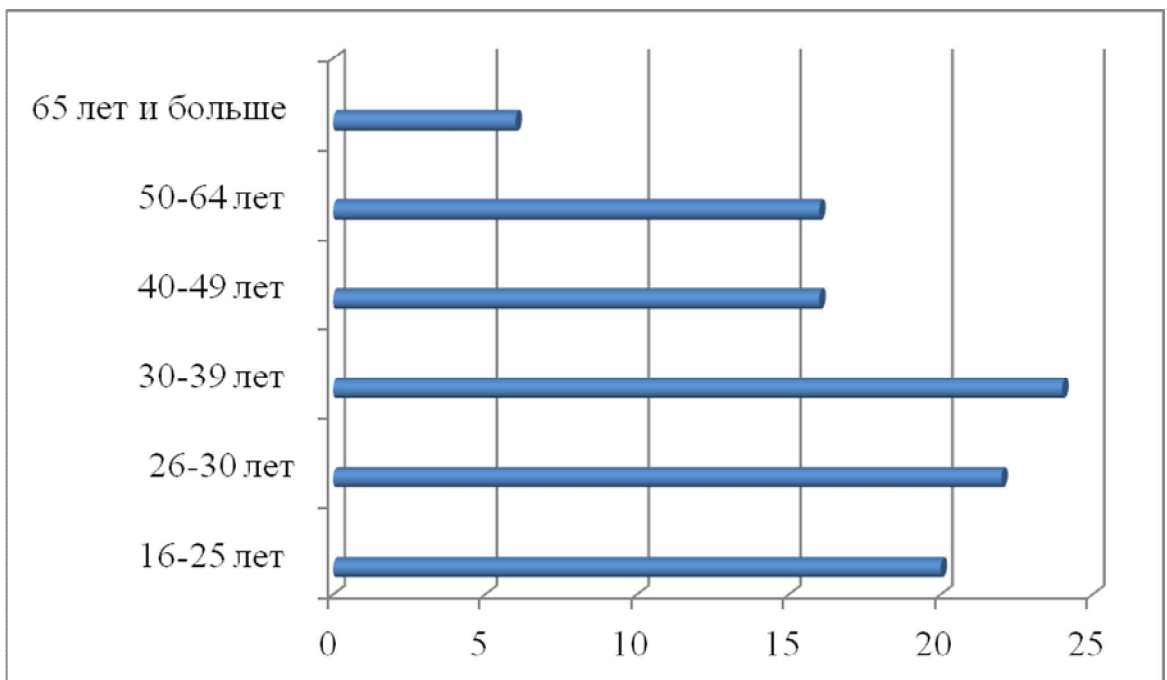


Рисунок Б.11 - Возрастные группы пивных потребителей

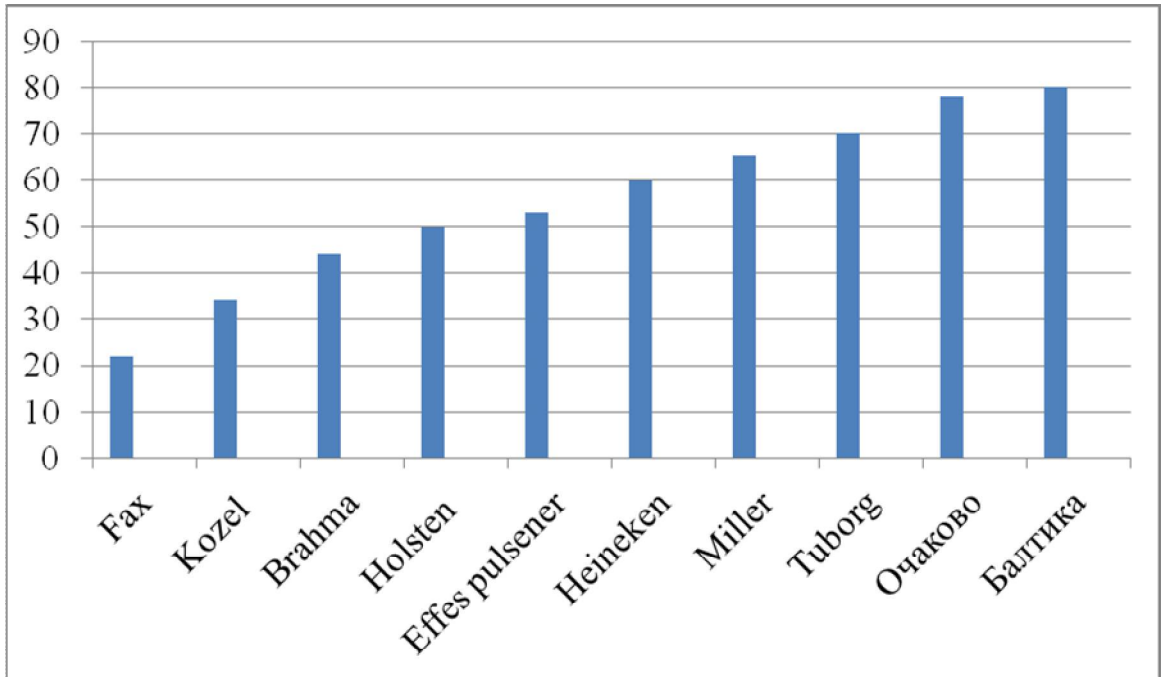


Рисунок Б.12 - Известность марок пива

Рисунок Б.13 - Места употребления пива

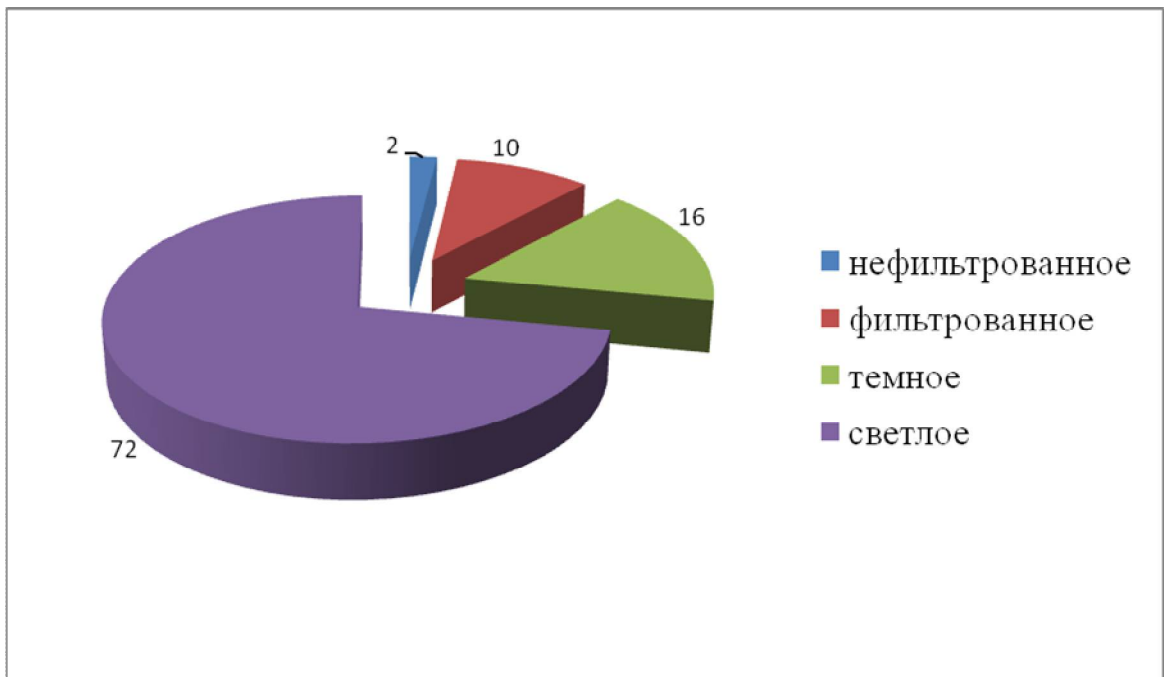


Рисунок Б.14 - Предпочтение вида пива



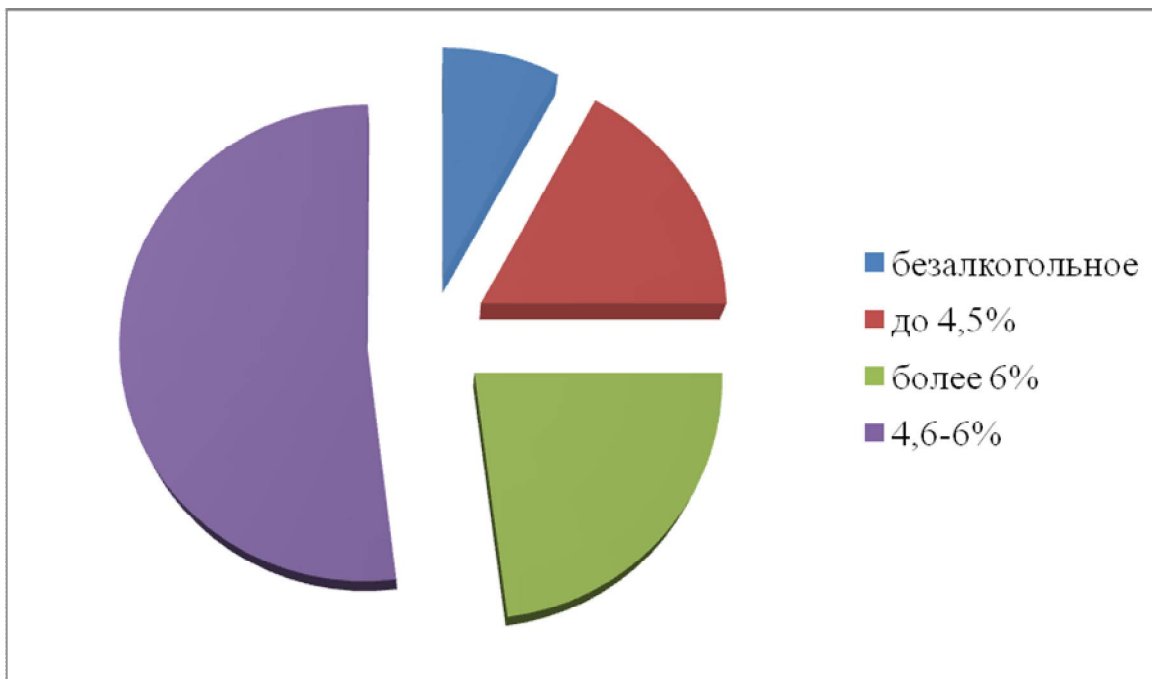


Рисунок Б.15- Предпочтение крепости пива

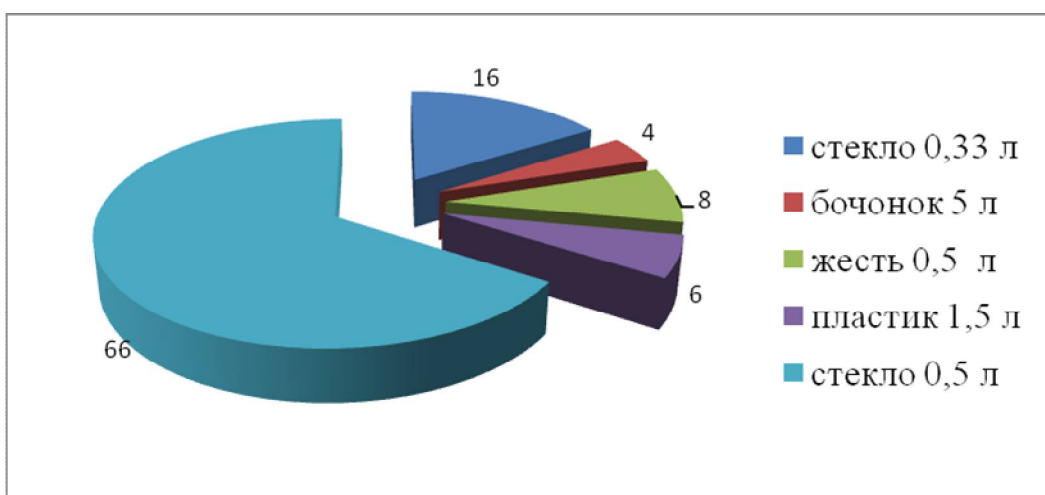
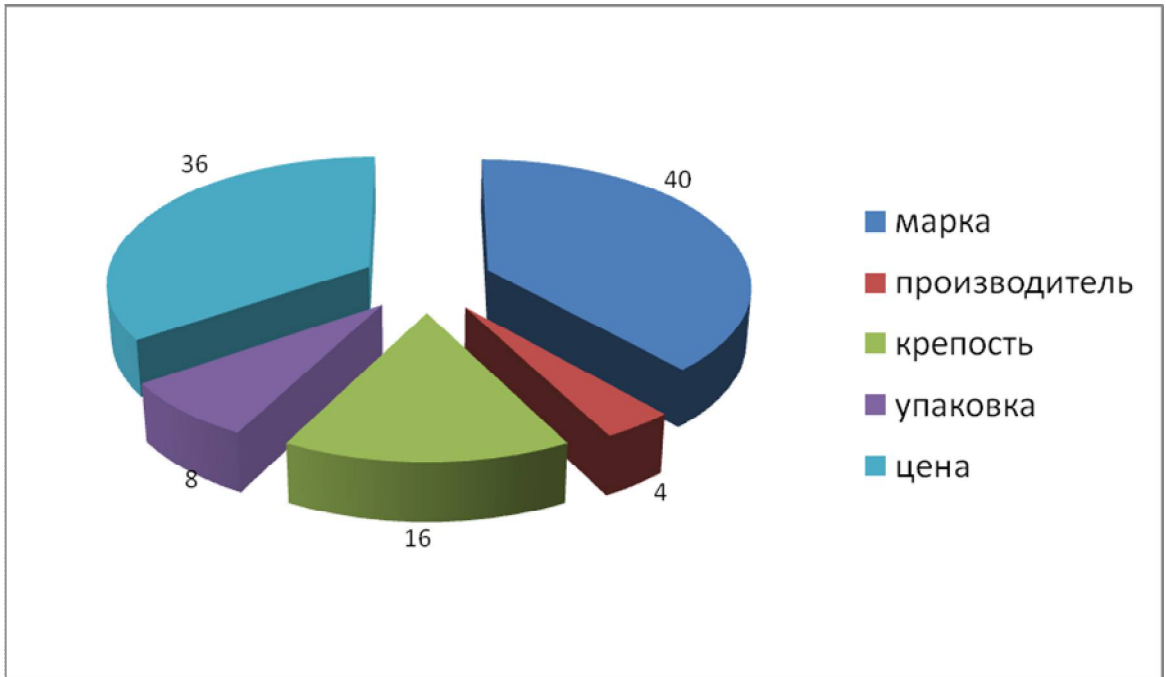


Рисунок Б. 16. Популярность упаковки



Рисунка Б.17. Критерии выбора пива

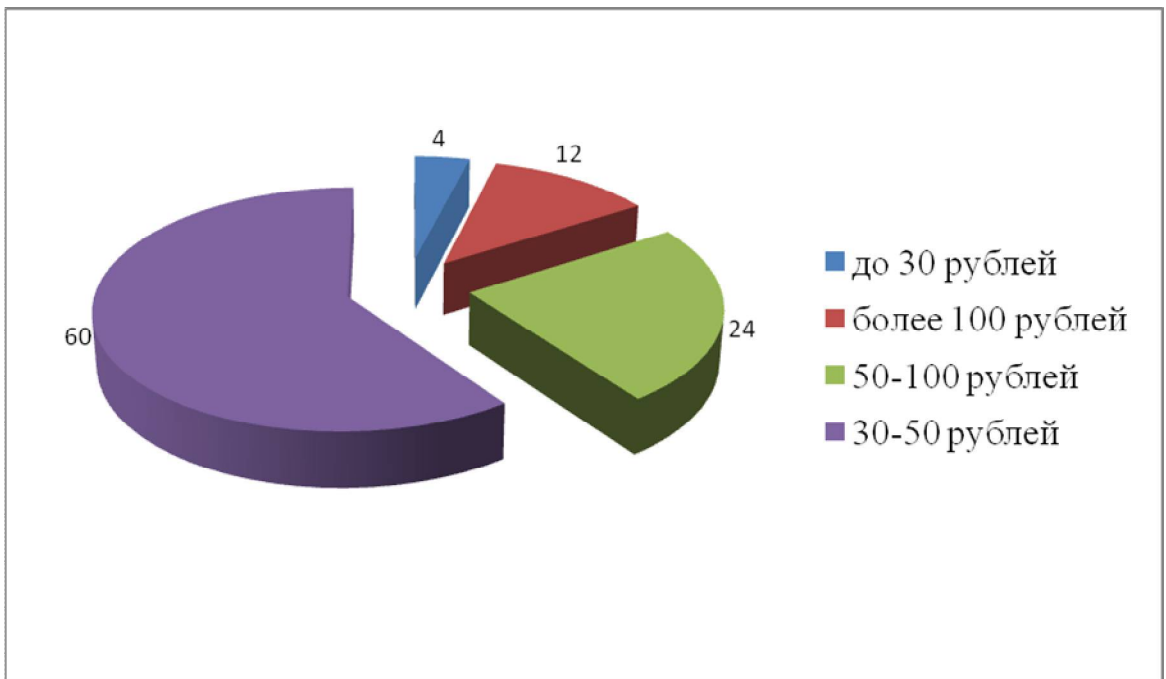


Рисунок Б.18 - Предпочтительная ценовая политика

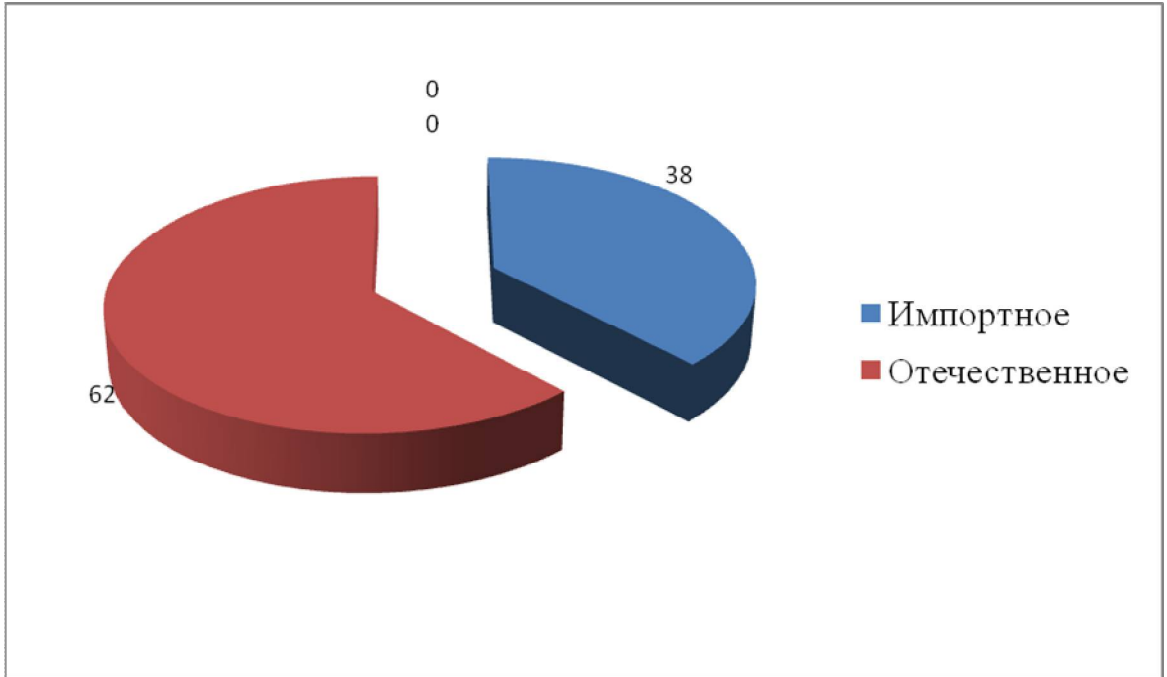


Рис. Б.19 Предпочтение производителя пива