

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, коммерческий директор

_____/ А.М. Зайцев /

« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/ Т.А. Худякова /

« ____ » _____ 2017 г.

Разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «Штерн»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017.518.ВКР

Руководитель, к.т.н., доцент

_____/ Н.Ш. Гафуров /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ-590

_____/ С.Ю. Порфирьев /

_____ 2017 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент

_____/ К.В. Айхель /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Порфирьев, С.Ю. Разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «Штерн». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-590, 71 с., 12 ил., 13 табл., библиогр. список – 74 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки путей повышения конкурентоспособности ООО «Штерн».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия, сущность, виды и факторы конкурентоспособности, пути и методы повышения конкурентоспособности организации, показатели и методы оценки конкурентоспособности предприятий.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику предприятия, разработку мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Штерн», расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Штерн».

В результате проведенной работы были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Штерн».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ.....	8
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия.....	8
1.2 Основные этапы маркетингового исследования конкурентов.....	12
2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА РЫНКА ПРОИЗВОДСТВА СЕМЯН ПОДСОЛНЕЧНИКА.....	23
2.1 Анализ зарубежного рынка производства семян подсолнечника.....	23
2.2 Анализ развития российского рынка семян подсолнечника.....	27
2.3 Анализ рынка производства семян подсолнечника г. Челябинск.....	32
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ШТЕРН».....	44
3.1 Анализ деятельности ООО «Штерн».....	44
3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.....	55
3.3 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Штерн».....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ Оценка деятельности ООО «Штерн».....	71

ВВЕДЕНИЕ

Экономика многих стран все меньше регулируется государством, которое поощряет развитие рыночных процессов. Европейский союз уничтожает торговые барьеры между европейскими странами, в результате чего многие ранее защищенные от вторжения иностранных компаний рынки становятся нерегулируемыми. Транснациональные корпорации очень настойчиво продвигаются на рынки Юго-восточной Азии и создают глобальную конкуренцию. В результате у компаний нет другого выбора, как быть «конкурентоспособными». Им следует не меньше внимания уделять анализу и наблюдению за действиями своих конкурентов, чем анализу своих целевых потребителей.

В соответствии с концепцией маркетинга, компании достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Компании могут предоставлять большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары и услуги или обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены.

Таким образом, маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении – анализ конкурентов, т. е. процесс выявления и оценивания основных конкурентов. следующий шаг – разработка конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимущество перед конкурентами.

Тема выпускной квалификационной работы актуальна, ведь ориентация на конкурента – это, безусловно, важный аспект деятельности компании на сегодняшних рынках, однако предприятиям нельзя «переусердствовать», действуя в этом направлении. Компании с большей вероятностью могут быть уязвимы со стороны потребителей с растущими потребностями и новых конкурентов, чем со стороны конкурентов, существующих в отрасли. Компании,

которые с равным вниманием следят как за действиями потребителей, так и конкурентов, выбрали верную рыночную ориентацию.

В мире массового производства, где большинство организаций представляют одинаковые или похожие услуги и товары, одной из важных задач отличие от конкурентов. Чтобы максимально грамотно осуществить позиционирование, рекомендуется провести маркетинговые исследования конкурентов, задача которых заключается в выявлении сильных, а также слабых мест предприятия для дальнейшей разработки идеальной стратегии поведения предприятия на рынке.

Необходимо отметить, что исследования в области конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности в настоящее время еще проводятся с позиции влияния на нее производственных, материально-вещественных факторов. Современная экономическая мысль состоит в том, что решающую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия играет интеллектуальный капитал и связанные с ним нематериальные активы [13]. Но данное утверждение требует серьезной адаптации к реалиям российской действительности, которая характеризуется нестабильностью рыночных отношений, а кроме того, ограниченностью обращения информации и слабой правовой защищенностью экономических субъектов.

Поэтому повышение конкурентоспособности, а также выявление основных возможностей завоевания преимуществ в конкурентной борьбе представляет актуальную на сегодняшний день тему для исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «Штерн».

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Обозначить теоретические аспекты конкурентоспособности.
2. Провести анализ конкурентоспособности ООО «Штерн».
3. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности в ООО «Штерн».

Объектом исследования является ООО «Штерн».

Предметом исследования является оценка конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработаны конкретные предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Штерн» и проведен расчет их экономической эффективности.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений. В первой главе раскрываются теоретические аспекты оценки конкурентоспособности компании. Во второй главе проведен анализ российского и зарубежного опыта рынка производства семян подсолнечника. Третья глава посвящена анализу деятельности ООО «Штерн», разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, проведен расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Штерн».

1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия

Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует организация, требует от нее обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением ее с данных рынков. Существует большое множество понятий конкурентоспособности организации [9].

Э. Трофимов считает, что это способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [20]. Согласно Р.А. Фатхутдинову конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [22].

И.Л. Аверченков трактует ее как способность организации, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [32].

В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова определяют термин «конкурентное преимущество» как «положение организации на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей» [14].

Конкурентоспособность определяется по конкретному объекту на конкретном рынке. Конкурентоспособность может быть стратегической и фактической. На стадиях стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента формируются и постепенно уточняются нормы стратегической конкурентоспособности, а после изготовления товара изыскиваются методы и средства максимального использования конкурентных

преимуществ готового объекта и системы сервиса, т.е. реализуется фактическая конкурентоспособность [15].

Европейский форум по проблемам управления определил, «конкурентоспособность» – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов». Недостаток этого определения, на взгляд автора, заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики [16].

Конкурентоспособность объекта исследуется для конкретной группы потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества: чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране [21].

Следовательно, управление конкурентоспособностью организации представляет собой сложную систему элементов, включающую разработку механизма конкурентных преимуществ.

Для того чтобы эффективно управлять собственной конкурентной позицией, организации необходимо проводить анализ деятельности конкурентов. Целями такого анализа являются следующие:

1. Выявление существующих и возможных товаров-конкурентов.
2. Определение настоящих и потенциальных конкурентов-производителей этих товаров.
3. Исследование сильных и слабых сторон всех конкурирующих товаров.
4. Разработки прогнозов вероятной стратегии конкурентов [10].

Функции управления конкурентоспособностью:

– планирование собственной стратегии для достижения высокой эффективности и конкурентных преимуществ;

- организация мероприятий по выполнению сформулированной конкурентной стратегии;
- воздействие на сотрудников организации различными методами стимулирования для достижения конкурентных преимуществ организации;
- контроль и координирование выполнения конкурентной стратегии.

Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удается обойти конкурентов. В практике бизнеса в качестве таких причин принято выделять цену и неценовые факторы, а также соответствующие им виды конкуренции [18].

Поскольку конкуренты способны очень сильно влиять на выбор организацией того или иного рынка, на котором она будет пытаться работать, следует учесть, что конкуренцию также разделяют на три вида:

1. Функциональная конкуренция возникает потому, что любую потребность, вообще говоря, можно удовлетворить очень различными способами. Поэтому, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами. Функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если организация является производителем уникального товара.

2. Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром.

3. Предметная конкуренция – результат того, что организации выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межорганизационной, что в некоторых случаях верно, однако, следует иметь в виду, что межорганизационными обычно являются и два других вида конкуренции.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

В таблице 1.1 представлена характеристика видов конкуренции.

Таблица 1.1 – Характеристика видов конкуренции

Тип	Характеристика видов конкуренции
ценовая конкуренция	– предполагает продажу товаров или предложение услуг по более низким ценам, чем другие конкуренты;
	– снижение цены происходит либо за счет снижения издержек при производстве либо за счет уменьшения прибыли;
	– используется организациями, у которых нет достаточных возможностей в сфере неценовой конкуренции, а также в ходе проникновения на рынки с новыми товарами, при укреплении позиции в случае внезапного обострения проблемы сбыта;
	– при прямой неценовой конкуренции организации широко оповещают о снижении цены на товары;
	– при скрытой ценовой конкуренции на рынок выводятся новые товары с улучшенными потребительскими свойствами, а цена при этом повышается незначительно
неценовая конкуренция	– предполагает предложение товара более высокого качества, с лучшими показателями надежности и сроком службы, с более высокой производительностью, а также более широкого ассортимента;
	– особое значение приобретают такие параметры продукции как экологичность, энергоемкость, эргономические и эстетические показатели, ее безопасность;
	– все большую роль стали играть в конкурентной борьбе надежность и репутация организации-производителя или поставщика товара, ее престижность;
	– важным инструментом конкурентной борьбы на рынке становятся торговые знаки и торговые организации;
	– создает созидательную силу конкуренции, приводящей к снижению издержек производства, быстрому обновлению ассортимента продукции и улучшению ее качества и тем самым повышению конкурентоспособности данной продукции и организации, ее производящей,
	– побуждает государство обеспечить правовую защиту организации путем разработки законодательства, ограничивающего монополистическую деятельность

Таким образом, различают функциональную, видовую и предметную конкуренцию, также часто используют деление на ценовую и неценовую конкуренцию. Конкурентоспособность отражает продуктивность использования её ресурсов. Этот принцип справедлив как на уровне отдельной организации, так и на уровне экономики страны в целом. Исходя из него, можно утверждать, что

для обеспечения конкурентоспособности, организации должны постоянно заботиться об имеющихся в их распоряжении, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов.

Главная задача организации состоит в том, чтобы быть лучше, чем главные конкуренты, работающие на едином с указанной организации рынке (т. е. имеющие пересекающиеся цели). Именно поэтому любые результаты деятельности должны быть сопоставлены так же и с результатами конкурентов. К примеру, для того, чтобы дать оценку событию «снижение производственных издержек на предприятии на 10 %», нужно знать этот же показатель у конкурентов. Точно так же, если доля рынка фирмы увеличилась за контрольный период на 3 %, а у основного конкурента – на 10–20 %, то такое событие сложно назвать положительным» [38].

Конкурентное преимущество предприятия не всегда очевидно. В бизнес сфере отличия между организацией и ее конкурентами, выбирающимися которые для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение – внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам.

1.2 Основные этапы маркетингового исследования конкурентов

На сегодняшний день не существует четких требований к анализу конкурентоспособности. Как правило, каждая аналитическая группа занимается разработкой собственного алгоритма, который обязательно должен содержать следующие этапы:

1. Поиск лидеров на рынке.
2. Определение в отрасли экономических драйверов.
3. Установление факторов, которые оказывают влияние на конкурентную борьбу.
4. Определение перспектив стремительного развития рынка, а также предприятия на этом рынке.

Под термином «экономические драйверы» подразумеваются показатели:

- рыночные темпы роста;
- размер рынка;
- количество конкурентов;
- количество покупателей;
- легкость входа в рыночную отрасль;
- прибыльность в отрасли.

Целесообразно проводить маркетинговый анализ конкуренции с учетом всех вышеперечисленных и других немаловажных показателей, которые каким-либо образом могут оказать влияние на рынок, а также на степень конкуренции внутри него. В ходе проведения маркетингового исследования конкурентов следует собрать исчерпывающую информацию о ключевых игроках интересующего рынка.

На рисунке 1.1 показаны основные шаги, предпринимаемые в процессе анализа конкурентов.

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

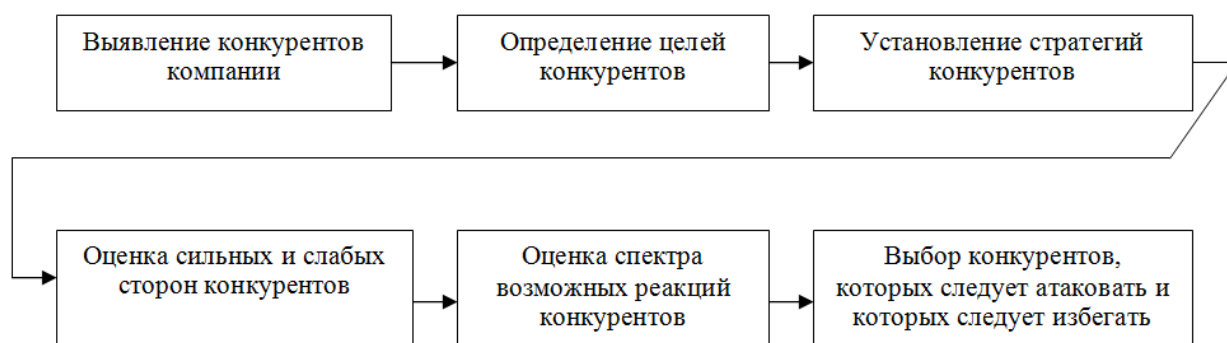


Рисунок 1.1 – Процесс анализа конкурентов

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

Таким образом, для эффективного планирования конкурентных маркетинговых стратегий компании необходимо выяснить о своих конкурентах все, что только возможно. Она должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы сбыта и стимулирование сбыта с теми, которые используют ее наиболее близкие конкуренты. Предприятие может найти области потенциальных конкурентных преимуществ и возможного ущерба. Она может пустить в ход против своих конкурентов более эффективные маркетинговые кампании и подготовить более сильные защитные меры в ответ на действия конкурентов.

Вместе с теоретическими исследованиями сути конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности предприятий. Можно сказать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции сейчас достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Однако, сложнее обстоит дело с оценкой конкурентоспособности предприятий. Даже, несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия экономистами в настоящее время не разработано.

Однако, потребность в оценке конкурентоспособности предприятия существует. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли необходимо предприятию в первую очередь для определения, в чем его преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами, а так же для выработки собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности предприятия является важным элементом

деятельности любого хозяйствующего субъекта.

В любом случае при осуществлении оценки конкурентоспособности, предприятие преследует главную цель – определить свое положение на исследуемом рынке [13].

Для каждого экономиста, занимающегося проблемой оценки конкурентоспособности, главной задачей является поиск критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов. Анализ экономической литературы по данной тематике позволяет выделить несколько подходов:

1. Матричные методы. Данная группа методов основывается на оценке маркетинговой стратегии предприятия на базе построения матрицы конкурентных стратегий. в основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции или услуг предприятия. смысл оценки состоит в анализе матрицы, которая построена по принципу системы координат, таким образом, что по горизонтали располагаются темпы роста (сокращения) объема продаж, а по вертикали находится относительная доля предприятия на рынке. с некоторыми вариациями подобный подход можно встретить в работах американского экономиста игоря Ансоффа, Артура Томпсона и А. Дж. стрикленда, разработках Бостонской консалтинговой группы, а также макКинзи и Ко. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, занимающими значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода заключаются в том, что при наличии необходимой информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод обеспечивает высокую адекватность оценки.

Недостатки метода состоят в том, что он исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а кроме того, требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

2. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия. Данная группа методов основывается на суждении о том, что конкурентоспособность любого предприятия тем выше, чем выше

конкурентоспособность его продукции или услуг. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства из которых лежит нахождение соотношения цена-качество.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции проводится с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. Указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

Каждый из частных индексов по соответствующему параметру принимается как отношение фактического значения оцениваемого параметра к значению соответствующего показателя у конкурирующей продукции (либо иной продукции, выбранной за базу сравнения). При этом параметрический индекс определяется на основе оценки технических (качественных) параметров продукции, а экономический на основе стоимостных. Перечень стоимостных и технических параметров, а также вес каждого из параметров устанавливается экспертным путем. В частности, в ряде методов в качестве одного из стоимостных параметров рассматривается величина затрат по послепродажному обслуживанию продукции.

Параметрический и экономический индексы конкурентоспособности помогают рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемой продукции или услуг по отношению к конкурирующей продукции или услугам. Он определяется как отношение параметрического индекса к экономическому.

Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду продукции или услуги предприятия. Затем определяется коэффициент конкурентоспособности самого предприятия – находится средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, где в качестве весов выступает объем реализации соответствующего вида продукции или услуг.

Преимущество данного метода заключается в том, что он учитывает одну

из главных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Недостаток состоит в том, что метод позволяет получить ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, т.к. конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции или услуг и поэтому не затрагивает другие аспекты его деятельности.

3. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. согласно данному методу наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Подход базируется на оценке групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

Смысл подхода заключается в оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. При этом состав и структура оцениваемых способностей значительно варьируют в различных методиках: от показателей себестоимости и финансовой устойчивости до способности предприятия адаптироваться к нововведениям.

В дальнейшем, в зависимости от метода, с целью оценки конкурентоспособности предприятия, полученные экспертные оценки подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится с помощью вычисления средневзвешенного значения из полученных экспертных оценок с учетом удельного веса, который отводится каждой из оцененных способностей в достижении конкурентных преимуществ предприятия.

К преимуществам данного подхода относится учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Однако, лежащий в основе подхода посыл о

том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, является недоказанным, поскольку сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом.

4. Комплексные методы. Методы, которые относятся к данному подходу, определены как комплексные из-за того, что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. Подход базируется на утверждении, что конкурентоспособность предприятия это интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. Так, в ряде случаев текущая (реальная) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

В рамках рассматриваемого подхода представляет интерес метод, предложенный Павлом Викторовичем Забелиным, в котором конкурентоспособность предприятия рассматривается как аддитивная функция текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала с соответствующими весовыми коэффициентами.

Текущая конкурентоспособность предприятия определяется как способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности и рассматривается автором как отношение агрессивности существующей стратегии к необходимому в будущем уровню агрессивности (стратегический норматив).

Конкурентный потенциал – потенциальная возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать конкурентоспособность в

долгосрочном периоде – видится автором как отношение текущего потенциала предприятия к оптимальному потенциалу (норматив возможностей), задаваемому уровнем будущей нестабильности внешней среды.

Весовые коэффициенты показывают долю совокупных стратегических капитальных вложений, которые идут соответственно на вложения в стратегию и мощности (затраты на стратегическое планирование, исследования рынков, разработку новой продукции и запуск ее в серийное производство, здания и оборудование, сбытовую сеть, маркетинг); вложения в потенциал предприятия (наем и обучение персонала, приобретение технологий, затраты на создание функциональных служб и т. д.).

Определение каждого из рассмотренных выше показателей в рамках данного метода осуществляется экспертным путем на основании различных оценочных таблиц и матриц.

К достоинствам подхода относится то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

Недостатком является то, что конкретные способы и приемы, которые используются при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных выше подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов [17].

К настоящему моменту ни один из существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий не нашел широкого применения в практике экономического анализа.

Следовательно, универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. Это обусловлено тем, что предлагаемые подходы обладают целым рядом недостатков.

Помимо частных недостатков, отмеченных ранее, анализ существующих подходов позволяет отметить следующие общие недостатки представленных методов.

Подавляющее большинство методик основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий, при этом упор делается на выявлении максимального количества этих факторов, создании их исчерпывающего списка. Далее выделенные факторы обрабатываются с помощью различных математических методов.

Однако, как было показано ранее, система факторов конкурентоспособности предприятия является открытой, а множество элементов этой системы – нечетким. Действительно, оценивая трудовые ресурсы предприятия, можно прийти к выводу о зависимости эффективности труда от психофизиологического благополучия работников, а значит, в том числе, и от уровня разводов в конкретной местности.

Рассматривая производственные возможности предприятия, приходим к выводу о зависимости технологического потенциала предприятия от уровня финансирования научных программ в данном государстве, а значит – степени наполняемости бюджета.

Подобным образом (когда углубление анализа приводит к невероятному возрастанию количества факторов) дело обстоит по всем направлениям исследования хозяйствующего субъекта: финансы, производственно-экономический потенциал, трудовые ресурсы, конкурентная среда и так далее.

Можно утверждать, что, в конечном итоге, вся совокупность случайных и закономерных элементарных событий, происходящих в исследуемом пространстве, в той или иной степени оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, количество факторов конкурентоспособности практически бесконечно, следовательно, как бы ни был обширен их перечень, он все равно не будет исчерпывающим, а значит, и основанная на таком неполном перечне оценка конкурентоспособности предприятия будет неадекватной. в результате все существующие перечни факторов конкурентоспособности являются весьма условными, что не позволяет использовать их для оценки конкурентоспособности предприятий. ставя во главу угла исчерпывающий перечень факторов

конкурентоспособности предприятия, исследователи попадают в тупик, поскольку такой перечень невозможен в принципе. Ограниченный же перечень обуславливает ограниченность метода [42].

Даже если бы и удалось установить абсолютно полный перечень факторов конкурентоспособности, то согласно теории систем, оценка свойств объекта на основании оценки предельно элементарных его составляющих в итоге не дает адекватной оценки рассматриваемого объекта, так как эти элементарные составляющие определяют свойства объекта не автономно, а в совокупности, во взаимодействии друг с другом, что не учитывается при поэлементной оценке исследуемого объекта. Помимо этого, чрезмерное увеличение количества факторов конкурентоспособности (в случае теоретического допущения возможности формирования абсолютно полного перечня факторов) ведет к тому, что трудоемкость их математической обработки становится чрезвычайно высокой, а задача по сбору необходимых данных – практически неосуществимой, что существенно снижает практическую применимость подобных методов оценки конкурентоспособности предприятий.

Для оценки выявленных исследователями факторов конкурентоспособности, а также определения ряда других показателей используются приблизительные, примерные оценки, «экспертные методы», страдающие существенной субъективностью и условностью.

Конечно, в ряде случаев избежать такого подхода невозможно, однако использование подобных оценок в качестве базового метода приводит к весьма слабой математической связи исходных условных факторов с оцениваемым показателем конкурентоспособности.

Ряд методик при оценке конкурентоспособности предприятий основывается на весьма сложных идеализированных построениях: вводятся новые для экономической науки определения и показатели, строятся различные матрицы, вводятся новые системы координат и так далее. И хотя логическая обоснованность используемых теоретических моделей не вызывает сомнения, в конкретных экономических условиях конкретного хозяйствующего субъекта эти

модели предстают как весьма абстрактные.

В результате этого в ряде случаев не только невозможно осуществить сколько-нибудь точную количественную оценку того или иного предлагаемого параметра, но и вовсе сложно дать ему четкое определение. Все это существенно снижает возможность математической обработки вводимых категорий, а значит – и адекватной оценки конкурентоспособности предприятия.

Однако применяемые коэффициенты в большинстве случаев весьма условны, что влечет за собой неадекватность оценки влияния тех или иных факторов на конкурентоспособность предприятия. Но дело не только в условности весовых коэффициентов. Как было показано ранее, различные экономические факторы в каждой конкретной экономической ситуации в различной степени влияют на конкурентоспособность различных предприятий, поэтому неадекватным является заведомое установление единых весовых коэффициентов для оценки конкурентоспособности различных хозяйствующих субъектов [14].

Отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них.

Выводы по главе 1

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

На сегодняшний день не существует четких требований к анализу конкурентоспособности. Как правило, каждая аналитическая группа занимается разработкой собственного алгоритма, который обязательно должен содержать основные этапы: Поиск лидеров на рынке; Определение в отрасли экономических драйверов; Установление факторов, которые оказывают влияние на конкурентную борьбу, Определение перспектив стремительного развития рынка, а также предприятия на этом рынке.

2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА РЫНКА ПРОИЗВОДСТВА СЕМЯН ПОДСОЛНЕЧНИКА

2.1 Анализ зарубежного рынка производства семян подсолнечника

Подсолнечник и продукция его переработки – это вторая по выручке сельскохозяйственная экспортная статья после зерна в Российской Федерации. Но генетический потенциал подсолнечника используется не более чем на половину. Семена подсолнечника имеют широкое применение (рисунок 2.1). Первое – это производство подсолнечного масла, которое по калорийности не уступает животному маслу, но с одним очень важным преимуществом: оно не содержит холестерина. Второе – это шрот (или жмых), который является ценной кормовой добавкой, позволяющей обеспечить сбалансированность кормовых рационов сельскохозяйственных животных и птицы по протеину, из-за недостатка которого на производстве животноводческой продукции имеет место перерасход кормов от 10 до 30 %. Кроме того, подсолнечник используется в кондитерской промышленности. Последние годы проводятся исследования, направленные на создание высокоэффективного биотоплива на основе побочной продукции культуры.

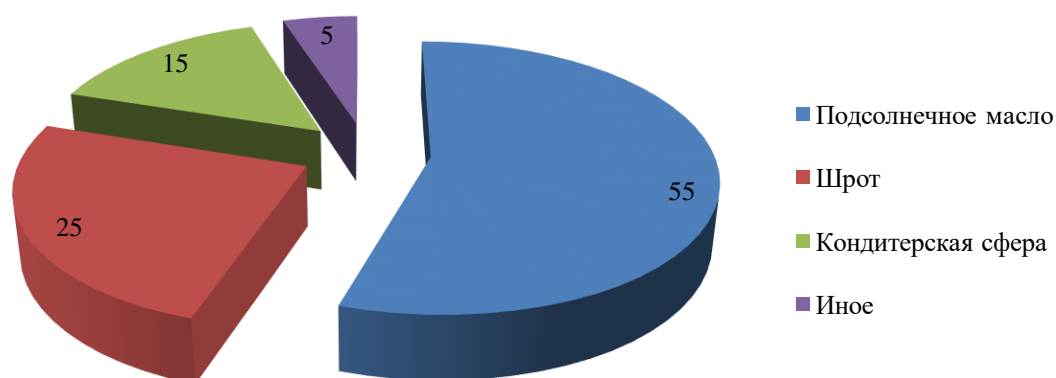


Рисунок 2.1 – Применение семян подсолнечника, %

Производство подсолнечника, по сравнению с другими товарными видами растениеводческой продукции, является наиболее эффективным из-за высоких цен продажи маслосемян и продуктов их переработки в связи с высоким спросом на потребительском рынке. Однако в отдельные годы происходит снижение его рентабельности за счет колебаний урожайности, а также опережающих темпов роста полной себестоимости 1ц маслосемян по сравнению с темпами повышения средней цены продажи. Эта ситуация объясняется во многом влиянием инфляции, диспаритетом цен на маслосемена подсолнечника и приобретаемые материальные ресурсы промышленного происхождения. существенным фактором роста себестоимости маслосемян является низкий уровень урожайности из-за нарушения требований агротехники, недостаточного применения минеральных и органических удобрений, средств защиты посевов от вредителей, болезней и сорняков во многих сельскохозяйственных организациях.

Сегментация мирового рынка по состоянию 2016 г. представлена на рисунке 2.2.

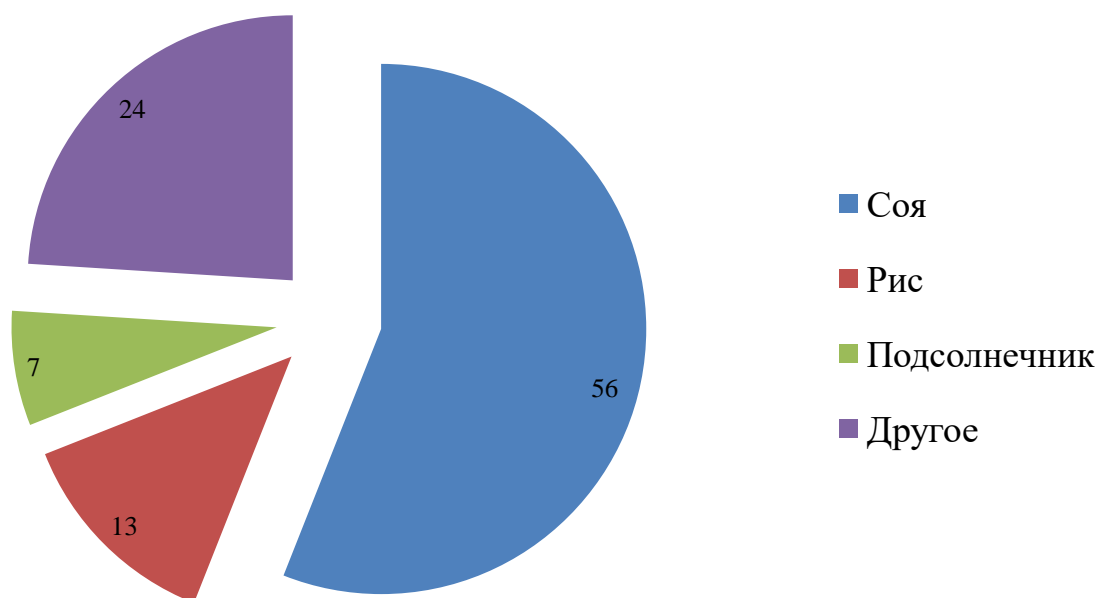


Рисунок 2.2 – Сегментация мирового рынка, %

Крупнейшими географическими сегментами рынка семян подсолнечника являются Россия, Украина, Аргентина, Франция и США. Из европейских стран рынок семян подсолнечника наиболее развит во Франции. Сегментация по географическому признаку представлена на рисунке 2.3.

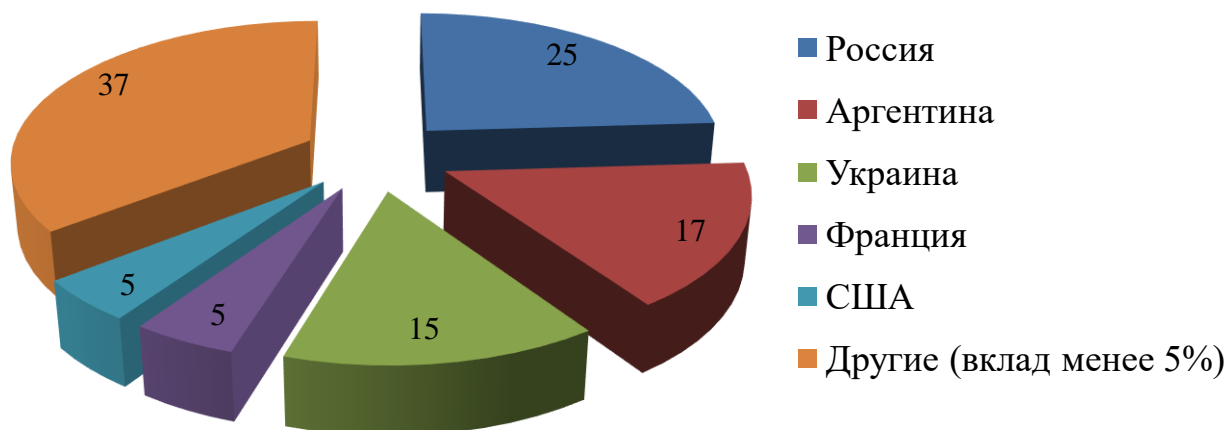


Рисунок 2.3 – Географическая сегментация мирового рынка, %

В 2016 году объем мировой торговли семенами подсолнечника достиг 4,9 млн тонн. По сравнению с 2015 годом (4,2 млн тонн) этот показатель вырос на 16,7 %, с 2014 годом (4,8 млн тонн) – на 2,1%, с 2010 годом – на 40,5% [45].

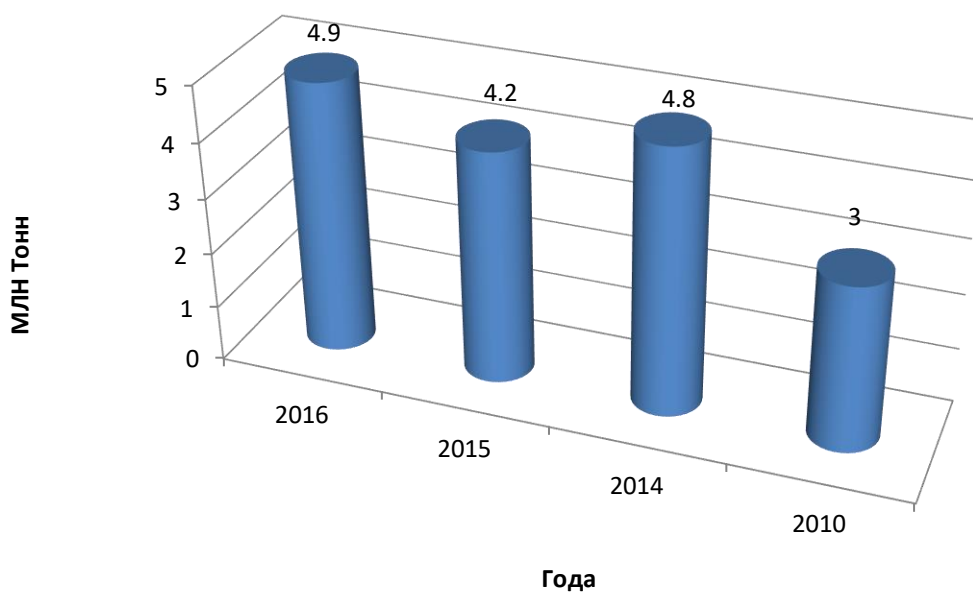


Рисунок 2.4 – Объем мировой торговли семенами подсолнечника

Основным импортером семян подсолнечника в мире является Турция, которая в 2016 году импортировала 711 тыс. тонн (14,6 % от общего мирового объема импорта) семян подсолнечника.

По отношению к 2014 и 2015 году объем ввоза сократился на 21,5 % и 5,7 % соответственно, но за последние 5 лет произошло его увеличение в 1,5 раза, за 12 лет – в 5,5 раза. В ТОП-10 крупнейших стран-импортеров помимо Турции также вошли: Нидерланды, Германия, Франция, Португалия, Испания, Венгрия, Италия, Австрия и Бельгия.

Ключевыми экспортными странами семян подсолнечника (ТОП-10 стран) по итогам 2016 года являлись Румыния, Болгария, Франция, Венгрия, Словакия, Молдавия, Китай, США, Сербия и Россия.

Россия находится на втором месте в мире по производству семян подсолнечника, однако, доля ее экспорта в мировом масштабе невелика, поскольку в основном из России экспортируются продукты переработки семян подсолнечника – подсолнечное масло, шрот. В 2016 году из РФ было экспортировано 63,7 тыс. тонн семян подсолнечника (без учета данных о торговле в рамках ТС). Для сравнения, экспорт подсолнечного масла из РФ в 2016 году составил 1 361,9 тыс. тонн, экспорт шрота и жмыха – 1 501,6 тыс. тонн.

В последнем квартале 2016 года наблюдается некоторое восстановление мировых цен на семена подсолнечника, подсолнечное масло и подсолнечный шрот. Однако в декабре 2016 года они были все еще существенно ниже, чем в декабре 2014 и 2015 гг. Падение цен во многом было обусловлено рекордными сборами семян подсолнечника в мире в 2016 году – 44,8 млн тонн против 37,5 млн тонн в 2015 году [24].

По состоянию на 30 декабря 2016 года экспортные цены (цены FOB) на семена подсолнечника из Украины были на 6,7 % ниже, чем в конце декабря 2016 года и на 37,3 % ниже, чем на аналогичную дату 2015 года.

Экспортные цены на семена подсолнечника из Аргентины за год снизились на 9,3 %, за два года – на 37,1 %.

Экспортные цены на семена подсолнечника из Франции за год снизились на 13,5 %, за два года – 32,0 %.

Цены производителей на семена подсолнечника (цены EXW) в Болгарии и Румынии за год снизились на 6–7 %, за два года на 32–34 %.

Закупочные цены на семена подсолнечника в Турции (цены CIF) за год снизились на 3,2 %, за два года – 31,3 %.

Цены местных производителей на семена подсолнечника в Турции за два года в долларовом выражении снизились на 25,8 %.

За год в долларовом выражении снижение экспортных цен на нерафинированное подсолнечное масло российского производства составило 10,4 %, за два года – 30,2 %.

По состоянию на 30 декабря 2016 года в рублевом выражении (расчеты по официальному курсу ЦБ РФ на рассматриваемую дату) экспортные цены были на 55,6 % больше, чем на аналогичную дату 2013 года и на 30,3 % больше, чем на аналогичную дату 2015 года [63].

2.2 Анализ развития российского рынка семян подсолнечника

Объем рынка подсолнечника стремительно сокращался вплоть до 2014 года, одна затем тенденция резко сменилась и за год рынок вырос на 79 %. В 2016 году, однако, рынок снова ожидал спад (–19%). Стоит отметить, что российский рынок семян подсолнечника на 99,7 % состоит из отечественной продукции и лишь 0,03 % приходится на импортную составляющую.

Что касается экспортной активности производителей – доля производства подсолнечника, отправленного на экспорт из РФ, в 2016 году выросла до рекордной отметки в 3,2 % (против 1,2 % в 2015 году).

Согласно расчетам, приведенным в исследовании, в 2016 году объем вывоза семян из РФ превышал ввоз в 10,3 раз.

В 2015 году уровень выпуска продукции внутри страны составил 9,7 млн.т онн. За прошедший 2016 год в производстве подсолнечника наблюдается отрицательная динамика.

Рейтинг ведущих округов РФ по производству подсолнечника в 2016 году представлен на рисунке 2.5.

1. Южный ФО – 31,6 %.
2. Центральный ФО – 29,7 %.
3. Приволжский ФО – 28,5 %.

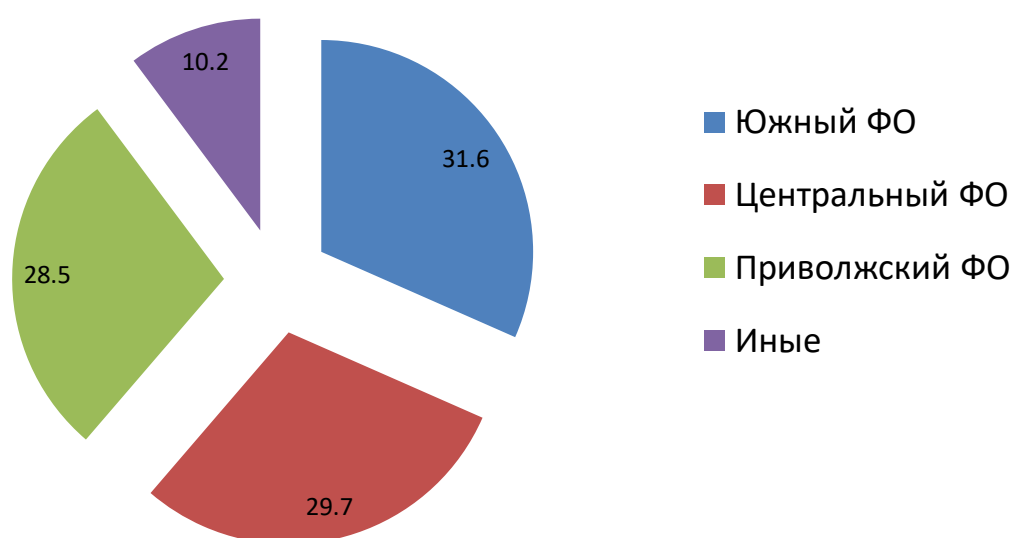


Рисунок 2.5 – Российские лидеры производства подсолнечника

По итогам 2016 года предприятиям традиционно плодородного Краснодарского края удалось выйти на лидерские позиции по выпуску подсолнечника среди других регионов России, произведя более 1 миллиона тонн агропродукции. Следом идут Воронежская область (10,9 %) и Саратовская область (10,3 %).

Важным условием является то, что обработка почвы под подсолнечник по весне состоит в бороновании зяби (ранней весной) и культивации с одновременным боронованием. При посеве подсолнечника используются крупные калиброванные семена сорта с чистотой не менее 97 % и всхожестью не ниже 90 %. Перед посевом семена протравливают фунгицидом ТМТД [29].

Сроки посева зависят от температуры воздуха, а также от засоренности полей, содержания влаги в почве и других условий. Наиболее хорошие всходы наблюдаются при посеве подсолнечника через 10 дней после начала полевых работ при среднесуточная температура воздуха 15°С и прогремости почвы на глубине посева семян от 8 до 12°С.

Ситуация с ценами производителей семян подсолнечника по годам:

1. В 2015 году средняя цена составила 15,6 руб/кг.
2. В 2016 году – 12,1 руб/кг (-22,7%).

Динамика роста цен представлена на рисунке 2.6.

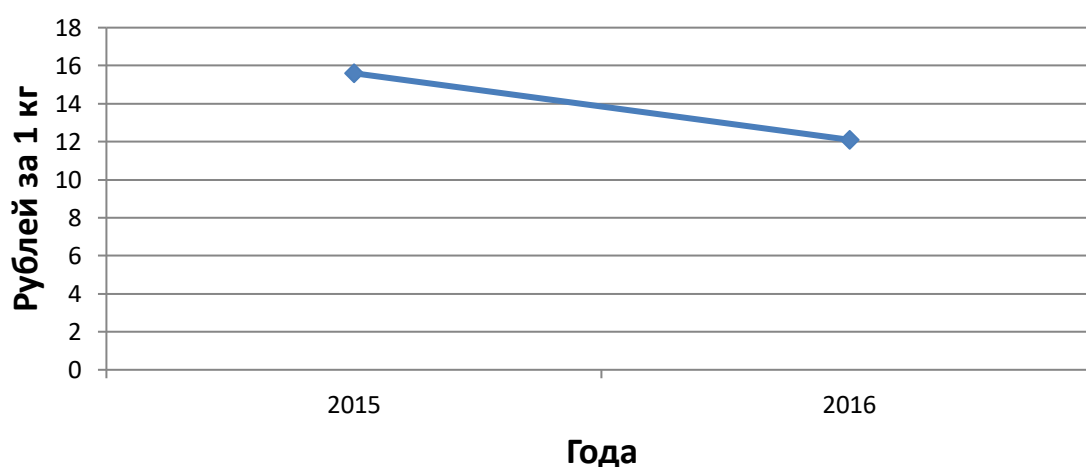


Рисунок 2.6 – Динамика роста цен, руб/кг

Наибольшие цены зафиксированы у сельхозпредприятий республики Адыгеи (13,2 руб/кг), Алтайского края и Воронежской области, минимальные цены на подсолнечник запрашивают в Курганской области (2,7 руб/кг).

На протяжении последних 3 лет, экспортные поставки подсолнечника за рубеж наращивались рекордными темпами (от 130 % до 626 % в год). Подобная ситуация наблюдается как в натуральном, так и в стоимостном выражении. в 2015 году объем экспорта составлял 113,8 тыс.тонн [11].

Крупнейшие регионы отправления экспорта подсолнечника из РФ в 2016 году представлены на рисунке 2.7

1. Ростовская область – 35,9 %.
2. Краснодарский край – 21,9 %.
3. Волгоградская область – 15,9 %.

Как можно заметить из структуры вывоза по регионам – на тройку лидеров приходилось около 73,7 %. Таким образом, экспортеры подсолнечника в остальных субъектах РФ совершили около 26,3 % от всех экспортных операций.

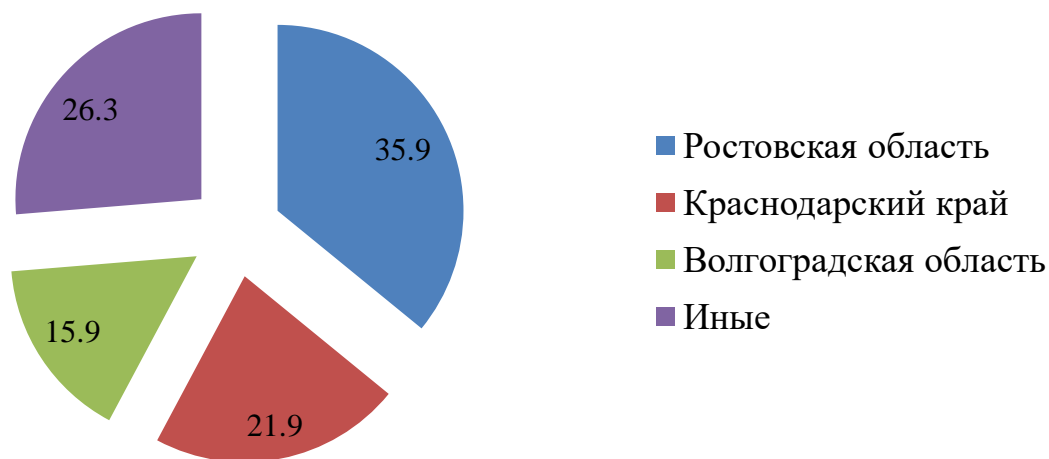


Рисунок 2.7 – Лидеры экспорта подсолнечника России

Рейтинг стран назначения экспорта подсолнечника из России в 2016 году:

1. Турция – 79,8 % (лидерство второй год подряд).
2. Нидерланды – 10,8 %.
3. Азербайджан – 3,2 %.

Цена экспорта за последний год выросла (+2,3%). Поставки российской продукции премиального класса осуществлялись российскими экспортерами в такие страны как Франция (6,39 тыс.долл/т), молдова (1,61 тыс.долл/т), монголия (1,38 тыс.долл/т).

Согласно данным TEBIZ GROUP, после бурного роста в 2014–2015 гг., в 2016 году интерес российских потребителей к продукции зарубежного производства сократился. В 2016 году на территорию Российской Федерации было ввезено 34,2 тыс.тонн подсолнечника.

Ведущие регионы-импортеры семян подсолнечника в 2016 году:

1. Краснодарский край – 35,1 %
2. Москва – 23,3 %

3. Воронежская область – 14,7 %

На остальные субъекты РФ приходится 26,9 % от всего ввоза.

Как видно из следующего рейтинга, на российском рынке среди импортных брендов преобладают турецкие семечки.

Рейтинг стран-поставщиков подсолнечника в РФ в 2016 году представлен на рисунке 2.8.

1. Турция – 46 %
2. США – 17,9 %
3. Франция – 7,7 %

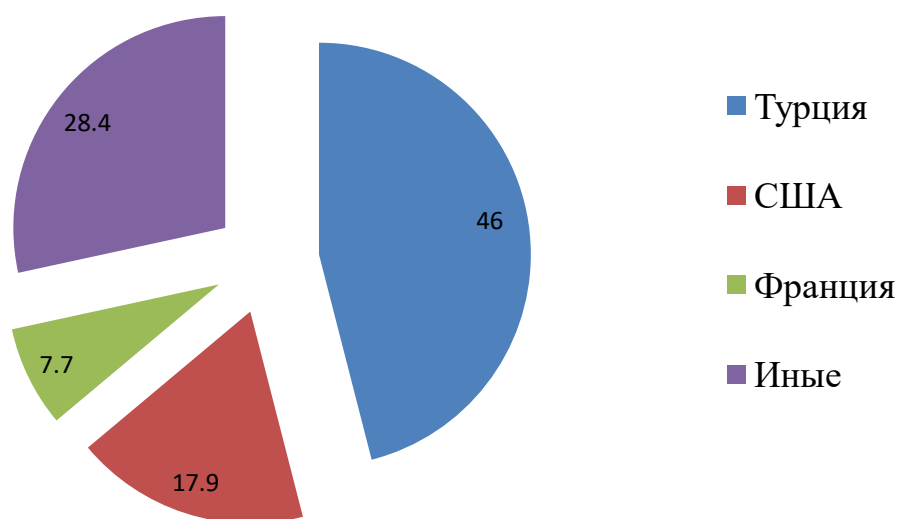


Рисунок 2.8 – Рейтинг стран-поставщиков подсолнечника в РФ в 2016 году

За 2015–2016 гг. уровень таможенных цен на импортные товары вырос на 44 %. Премиальный сегмент импорта завозился из стран: Великобритания (29,04 тыс.долл/т), Румыния (13,84 тыс.долл/т), Испания (12,01 тыс.долл/т).

В 2015 г. величина посевных площадей подсолнечника в России составила 7,6 млн.га. В следующем 2016 г., впервые с 2013 года, площади на посевы культуры сократились (6,5 млн.га). Таким образом, зафиксировано сокращение площадей для посева подсолнечника на 14,3 %. В 2016 г. наибольший объем посевных площадей подсолнечника в РФ среди федеральных округов имел Приволжский ФО, среди регионов – Саратовская область [61].

Стоит отметить увеличение общероссийского показателя урожайности до рекордного за последние 5 лет уровня – 13 ц/га. Среди причин такого роста аналитики указывают такие факторы, как благоприятные погодные условия, селекционные достижения, модернизация процессов удобрения и посева и пр.

Основное направление использования масличного подсолнечника – получение подсолнечного масла, которое затем употребляется для приготовления пищи и для технических нужд. Гидрогенизацией подсолнечного масла получают маргарин. Помимо этого, масло также используется в лакокрасочной и мыловаренной промышленности. В некоторых странах отработанное кулинарное масло используют в качестве добавки к моторному топливу. Отходы производства подсолнечного масла (жмых и шрот) используются как высокобелковый корм для скота. Ещё до изобретения производства подсолнечного масла поджаренные семена подсолнечника в России использовались в качестве народного лакомства – семечек.

2.3 Анализ рынка производства семян подсолнечника г. Челябинск

Объемы сбора подсолнечника на зерно в Челябинской области в 2016 году находились на уровне 39,5 тыс. тонн (0,4 % от общего объема сбора подсолнечника на зерно по РФ). Годовой прирост производства составил 54,1 %. При этом размер посевных площадей снизился на 7,7 % и составил 54,5 тыс. га (0,8 % от общих по РФ размеров посевных площадей). Регион находится на 21-м месте по объему сборов и на 20-м по размеру посевных площадей подсолнечника.

По данным электронного реестра Роспотребнадзора, в Челябинской области действует более 10 предприятий, выпускающих фасованные семечки. Самостоятельный мониторинг всевозможных желтых страниц увеличивает их число до 20.

В таблице 2.1 представлена сравнительная характеристика предприятий, выпускающих семечки в Челябинской области

ЗАО «Смарт» (г. Златоуст). Данных об объемах производства в компании не раскрывают. Все местные производители однозначно называют «Смарт» лидером рынка. Фирма существует с 2002 г., производство находится в цехах бывшего Катав-Ивановского хлебокомбината. Кроме того, недавно был построен завод по производству семечек в Златоусте, его должны запустить в конце весны. Торговые марки компании тоже на слуху: «Джинн», «Белочка», «Золушка». У предприятия есть представительство в Казахстане, а в 2014 г. начался старт продаж в Германии [31].

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика предприятий

Название предприятия	Объем производства, т. в месяц	Рейтинг популярности по 5 бальной шкале	Место производства	Место сбыта
ЗАО «Смарт»	Нет данных	5	Катав-Ивановск, Златоуст	Челябинская обл., Казахстан, Германия
ОАО «Русская забава»	600	4	пос. Есаульский	Сетевые и несетевые магазины УрФО
ПК «Русский орех»	250	5	Чебаркуль, Миасс, Челябинск	Магазины УрФО
ООО «МаСС»	200	4	Чебаркуль	Несетевые магазины Тюмени и Оренбурга, ХМАО и ЯНАО, Кургана и Екатеринбурга
ООО «Бимир»	160–170	4	Челябинск	Сетевые и несетевые магазины УрФО
ООО «УралМет»	128	3	Челябинск	Рынок Челябинской области, Тюмени, Сургута, Кургана, Тобольска, Екатеринбурга, Уфы, Санкт-Петербурга, Казахстана, Прибалтики, Швеции, Дании и Германии
ООО «Русская забава»	80	4	Челябинск	Несетевые магазины Челябинской и Свердловской области
ООО «Пищекомбинат «Меркурий»	5	3	Челябинск	Все регионы России
ИП Морозов	Нет данных	4	Челябинск	Западная Россия

ОАО «Русская забава» (пос. Есаульский) производит около 600 т в месяц. Торговую марку «Мелочь пузатая» разрабатывало «Штольцман и Кац», продвижение отдано на откуп им же. В настоящее время «Мелочь пузатая» представлена в «Молнии» и «7 континенте», скоро появится в «Пятерочке» и «Магните». Поставляется в несетевые магазины по всему УрФО.

ПК «Русский орех» (г. Челябинск) – около 250 т в месяц. Один из старейших производителей семечек в регионе работает с 2000 г. До активного всплеска «бизнеса на семечках» фирма занимала около 80 % областного рынка. Все эти годы в компании держатся за одну проверенную торговую марку «Русский орех», которую с учетом стажа вполне уместно назвать брендом. Причем даже уже не локальным: с 2006-го компания вышла в соседние регионы и сейчас поставляет свою продукцию по всему УрФО. Семечки «Русский орех» представлены в «Пятерочке», «Молнии», «Монетке», «Проспекте». Фасуются в упаковки по 40, 80, 150 и 250 г. В 2017 году семечки «Русский орех» стали производить в Челябинской области. Обладателем бренда стала торговая компания «Штерн», которая продает семечки под марками «Наши», «Пацанские» и «Смайлик». Первая партия «Русского ореха» выпущена 14 марта 2017 года в Миассе и Чебаркуле.

ООО «МаСС» (г. Чебаркуль). Около в месяц. Чебаркульская компания – тоже игрок со стажем, работает с 2001 г. Семь лет здесь выпускали семечки под одной торговой маркой «Золотая семечка». Однако в 2008 ассортимент предприятия был расширен за счет еще одной, более актуальной, торговой марки «Наши». И та, и другая выпускается в упаковках по 40, 100 и 200 г. И ту, и другую отгружают в Тюмень и Оренбург, ХМАО и ЯНАО, Курган и Екатеринбург. И та, и другая реализуется преимущественно в несетевой торговле.

ООО «Бимир» (г. Челябинск). Около 160–170 т в месяц. За время работы этой компании здесь успели несколько раз пересмотреть ассортиментную политику. Первоначально семечки выпускались под маркой «Люкс-2», отказались от которой довольно быстро. Сейчас в активе «Бимира» две торговые марки: «Тема» и «Только эти». Продвигаются они отдельно – на сайте собственно

«Бимира» рекламируется только «Тема». Для раскрутки второй ТМ создан свой интернет-ресурс. Поставляется фирменная продукция по всему УрФО и реализуется либо в локальных сетях, либо в несетевой рознице.

ООО «УралМет» (г. Челябинск) – 128 т в месяц. Здесь тоже создают бренд. Причем с расчетом даже не на федеральный уровень, а на международный. Собственно, поэтому для названия ТМ выбрали слово, раскрученное наравне с «матрешкой» и «балалайкой», – «Частушки». Несмотря на то, что первые партии семечек выпущены лишь 4 месяца назад, объемы впечатляют. Сейчас фирменная продукция присутствует на рынках Челябинской области, Тюмени, Сургута, Кургана, Тобольска, Екатеринбурга, Уфы, Санкт-Петербурга. Также первые отгрузки уже осуществлены в Казахстан, Прибалтику и далее зарубежье – в Швецию, Данию и Германию.

ООО «Русская забава» (г. Челябинск) – около 80 т в месяц. Еще одна молодая компания – работает с прошлого года. Руководство фирмы подчеркивает, что открылись они раньше, чем одноименный конкурент. Несмотря на совпадение имен, смешение торговых марок этим компаниям не грозит: название фирменной продукции челябинской «Русской забавы» образовано от имени самой компании – «Русская забава для души». Семечки фасуются в пакеты по 60, 80 и 160 г. География поставок – Челябинская и Свердловская области. Основные объемы реализуются через несетевую розницу.

ООО «Пищекомбинат «Меркурий» (г. Челябинск) – около 5 т в месяц. Небольшие объемы у этой компании объясняются тем, что производство семечек для пищекомбината – побочное направление деятельности. «Меркурий» помимо семечек выпускает приправы и супы быстрого приготовления под единой ТМ Von Vitta и отгружает свою продукцию, по словам руководства, во все регионы России.

ИП Морозов А.К. (г. Челябинск). Судя по тому, что компания успешно работает с 2005 г. и поставляет свою продукцию через московский отдел сбыта по всей Западной России (от Архангельска до Уфы), этот производитель заслуживает более высокого места в топ-листе. Однако данные об объемах производства здесь

не разглашают ни при каких условиях. Остается лишь констатировать, что семечки выпускаются под торговой маркой «Золотой ЩелкунЪ» и расфасовываются в упаковку по 40, 120, 200, 300 и 500 г. И что после реконструкции мощностей предприятие намерено охватить Урал и Сибирь.

Сейчас на рынке производства семечек в Челябинской области работает порядка 20 производителей – это мелкие компании и крупные федеральные бренды. Для привлечения покупателей предприниматели используют неординарные подходы к рекламе продукта. Отметим, что на производстве семечек, несмотря на довольно большую конкуренцию, можно сделать неплохой бизнес.

Основными конкурентами ООО «Штерн» являются ООО «Бимир», ООО «УралМет», ООО «Русская забава». В таблице 2.2 представлен сравнительный анализ конкурентов по 5-ти бальной системе.

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «Штерн»	ООО «Бимир»	ООО «УралМет»	ООО «Русская забава»
Качество продукции	5	5	5	5
Цена	4	4	5	4
Реклама	3	5	3	4
Каналы сбыта	3	5	4	4
Продвижение товара	3	5	4	3

Таким образом, лидером на рынке семян подсолнечника является ООО «Бимир». Однако, остальные рассматриваемые предприятия не сильно отстают.

Изучим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности на рисунке 2.9.

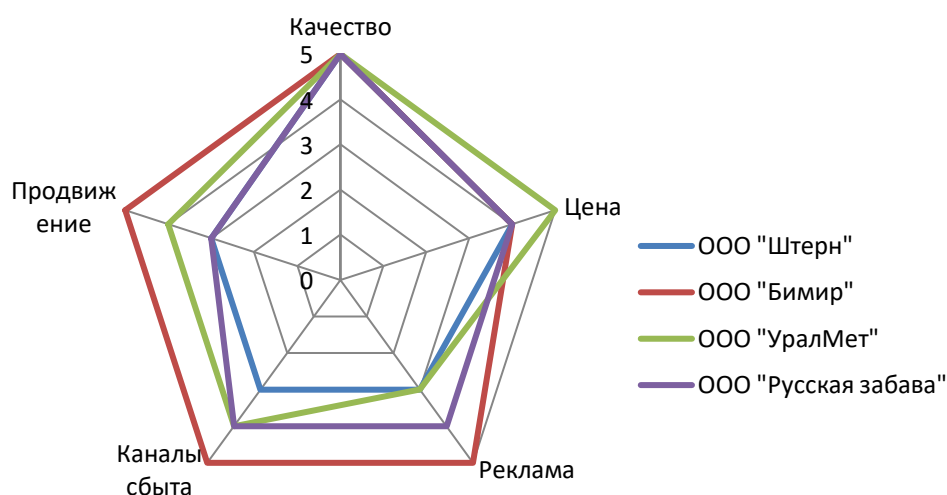


Рисунок 2.9 – Многоугольник конкурентоспособности

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том, что ООО «Штерн» конкурентоспособная организация.

Однако, необходимо уделить внимание продвижению на рынке, что в свою очередь является следствием непрофессионализма руководства, ценам и рекламе. Руководство организации должно уделить внимание повышению уровня этих критериев, дабы иметь еще более устойчивую позицию на рынке. А самое главное, руководству необходимо разработать стратегию и цели развития организации.

На основании анализа определены основные «сильные» и «слабые» стороны ООО «Штерн», а также угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, установлена связь между ними с помощью матрицы SWOT (таблица 2.3).

Как видно из таблицы 2.3, к сильным сторонам предприятия можно отнести:

- 1) постоянная модернизация производства предприятия, ориентация на качество;
- 2) позиционирование как стабильной организации с четкой политикой в области качества.

К слабым сторонам предприятия можно отнести:

- 1) выполнение функций продажи торговым отделом, что замедляет

выполнение заказов;

2) отсутствие должности маркетолога для анализа влияния конкурентных преимуществ на показатели деятельности организации;

3) непроработанную организационную структуру, «дублирование функций», необоснованное распределение полномочий;

4) нерациональное использование ресурсов.

5) более низкая прибыль относительно конкурентов из-за высоких издержек.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ ООО «Штерн»

Наименование	Возможности	Угрозы
«сильные» стороны	1. поиск новых видов деятельности, постоянная модернизация производства. 2. позиционирование как стабильной организации с четкой политикой в области качества	1. появление новых конкурентов с гибкой ценовой политикой требуют постоянного мониторинга цен конкурентов 2. приоритет качества увеличивает временные ресурсы от потребителей
«слабые» стороны	1. внедрение должности маркетолога позволит проводить анализ влияния конкурентных преимуществ на показатели деятельности организации 2. пересмотр организационной структуры позволит исключить «дублирование функций», позволит проверять обоснованность распределения полномочий 3. разделение специалистов по категориям покупателей и по направлениям деятельности и расширение производственных площадей позволят контролировать рациональное использование ресурсов и проводить анализ временных затрат на производство и сбыт продукции	1. конкурентное давление, более низкая прибыль из-за высоких издержек 2. гибкость конкурентов 3. торговый отдел выполняет функции продажи и сервисного обслуживания, что замедляет выполнение заказов

Исходя из полученных данных в ходе исследования составляющих конкурентоспособности ООО «Штерн», можно сделать следующие выводы по работе организации.

1. В организации достаточно молодой коллектив, 32,5 % от общего числа

персонала имеют стаж работы более трех лет, 44 % всего персонала имеют высшее образование.

2. Прибыль от обычных видов деятельности за три месяца возросла на 34 %, переменные издержки снизились на 31 %, имелось увеличение чистой прибыли на 67 %.

3. Управлением конкурентоспособностью ООО «Штерн» занимается директор предприятия совместно со штабом организации, исходя из текущих отчетов от администратора организации и анализа ситуации на рынке продукции семян подсолнечника.

Также отмечается ненадлежащее обеспечение субъекта управления конкурентоспособностью полной первичной информации о рынке ввиду отсутствия специалиста по динамике цен и информации о конкурентах, данные функции выполняют специалисты торгового отдела в свободное от общей деятельности время, часто в ущерб текущей деятельности. В первую очередь, данное предприятие ориентируется на клиентов, основной упор руководства в организации делается на качество, факторы «рекламные мероприятия», «ассортимент», «внешняя политика» в ООО «Штерн» не конкурентоспособны, временной фактор не учитывается, что приводит к рекламациям со стороны клиентов.

4. На основе проведенной оценки конкурентоспособности ООО «Штерн» выявлено несколько ключевых препятствий: высокая зависимость от импорта; нехватка кадров, отсутствие необходимого количества квалифицированного персонала. Исходя из SWOT-анализа фирмы, руководству ООО «Штерн» следует пересмотреть ценовую и ассортиментную политику, а также разработать план поиска новых поставщиков, провести мониторинг цен и принять управленческое решение об отказе либо сохранении того или иного поставщика, с этой целью следует внедрить должность маркетолога.

5. Основными конкурентными преимуществами ООО «Штерн» являются объем продаж и квалификация персонала. Основным конкурентом предприятия является ООО «Бимир». У фирмы узкоспециализированный профиль по

ассортиментной политике, отсутствуют системные рекламные мероприятия, а также нет разделения по направлениям деятельности, что было выявлено в результате анализа конкурентных преимуществ ООО «Штерн».

Выявлено, что в организации основными конкурентными преимуществами являются объем продаж и квалификация персонала.

Однако темпы роста конкурентов позволяют сказать о проблемах конкурентоспособности организации как внешних, так и внутренних. Исходя из проведенного выше анализа конкурентоспособности организации, определились проблемы деятельности ООО «Штерн», преимущественно это проблемы маркетинга, производства, ценообразования, сбыта, и организационные проблемы (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Проблемы управления конкурентоспособностью ООО «Штерн»

Сфера	Проблема
Проблемы маркетинга	отсутствие анализа влияния конкурентных преимуществ на показатели деятельности организации
	несогласованность сбора текущей информации со стратегическими целями и задачами
Организационные проблемы	непроработанная организационная структура, двойное подчинение
	«дублирование функций»
	отсутствие проверки обоснованности распределения полномочий
Проблемы производства	неполный контроль рационального использования ресурсов
	отсутствие анализа временных затрат на производство и сбыт продукции
	несоответствие оперативных результатов установленным целям
Проблемы ценообразования	высокая зависимость от импортного оборудования и расходных материалов
	серьезные ценовые конкурентные преимущества иностранных поставщиков
	сложная налоговая система
Проблемы сбыта	большое количество рекламаций от клиентов
	фактическое уменьшение потенциальных покупателей
	узкоспециализированный профиль организации

Исходя из анализа, ООО «Штерн» в настоящее время находится в сложном положении, связанном с развитием мелких магазинов с высокими темпами роста, более гибкими и клиентоориентированными, с проработанной ценовой политикой и стратегией развития.

Ввиду того, что по данным таблицы 2.4 у организации существует большое количество проблем сбыта и маркетинга, и чтобы оставаться на плаву, организации необходимо выявить факторы, снижающие конкурентоспособность предприятия. Используя экспертные оценки руководства, выявлены первостепенные факторы, снижающие конкурентоспособность предприятия:

1) отсутствие должности маркетолога, данная проблема вызвана отсутствием анализа влияния конкурентных преимуществ на показатели деятельности организации, а также несогласованностью сбора текущей информации со стратегическими целями и задачами;

2) «дублирование функций» и двойное подчинение, что вызвано непроработанной организационной структурой и отсутствием проверки обоснованности распределения полномочий

3) неполный контроль рационального использования ресурсов ввиду отсутствия анализа временных затрат на производство и сбыт продукции и, вследствие, большого количество рекламаций от клиентов;

Отсутствие анализа влияния конкурентных преимуществ на показатели деятельности организации происходит из-за отсутствия специалиста по маркетингу, часто этим занимаются непосредственно в торговом отделе, однако собранная информация часто устаревшая и неполная ввиду загруженности данного отдела другими прямыми функциональными обязанностями. Несогласованность сбора текущей информации со стратегическими целями и задачами, большое количество рекламаций от клиентов также происходит по этой причине.

Серьезные ценовые конкурентные преимущества иностранных поставщиков обусловлены высокой зависимостью от импортного оборудования и расходных материалов, однако конкурентов сдерживает сложная налоговая

система РФ.

Необходимо отметить, что, хотя и базовой стратегией ООО «Штерн» является ориентация на клиента, однако внимание уделяется только качественным характеристикам продукции, приводя к неэффективному распределению временных, человеческих ресурсов, снижению уровня сервиса и отставанию от конкурентов.

В ходе анализа конкурентных преимуществ ООО «Штерн» было выявлено также отсутствие следования стратегии развития, несоответствие оперативных результатов установленным целям, что не позволяет охватить всю информацию о векторе движения фирмы специалистами и управленцам. В результате организация не имеет четкой ориентации деятельности на будущее, что, безусловно, неприемлемо в нынешних рыночных жестких конкурентных условиях.

Предприятие всегда сможет избежать неблагоприятной ситуации, если будет изучать влияние конкурентных преимуществ, что будет осуществляться под строгим руководством директора, а также учитываться непрерывное и динамическое развитие окружающей среды.

Поэтому можно считать целесообразным в рамках процесса совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «Штерн» внедрение разработки ассортиментной и ценовой политики.

Ввиду влияния на организацию организационного фактора, появления основной проблемы задержки заказов и большого количества заказов от клиентов, следует выявить причину данной проблемы, а именно двойственное подчинение в торговом отделе, когда один и тот же специалист отвечает за обеспечение продаж и сервисное обслуживание.

Так как организация небольшая, имеет узкоспециализированный профиль, данные причины не так сложно устранить, используя грамотный системный подход. Следует пересмотреть организационную структуру ООО «Штерн» для более эффективного и четкого определения функциональных связей и коммуникаций в организации.

Выводы по главе 2

Крупнейшими географическими сегментами рынка семян подсолнечника являются Россия, Украина, Аргентина, Франция и США. Из европейских стран рынок семян подсолнечника наиболее развит во Франции. В 2016 году объем мировой торговли семенами подсолнечника достиг 4,9 млн тонн. По сравнению с 2015 годом (4,2 млн тонн) этот показатель вырос на 16,7 %, с 2014 годом (4,8 млн тонн) – на 2,1%, с 2010 годом – на 40,5%.

Основным импортером семян подсолнечника в мире является Турция, которая в 2016 году импортировала 711 тыс. тонн (14,6 % от общего мирового объема импорта) семян подсолнечника. Ключевыми экспортерами семян подсолнечника (ТОП-10 стран) по итогам 2016 года являлись Румыния, Болгария, Франция, Венгрия, Словакия, Молдавия, Китай, США, Сербия и Россия.

По итогам 2016 года предприятиям традиционно плодородного Краснодарского края удалось выйти на лидерские позиции по выпуску подсолнечника среди других регионов России, производя более 1 миллиона тонн агропродукции. Следом идут Воронежская область (10,9 %) и Саратовская область (10,3 %). Стоит отметить увеличение общероссийского показателя урожайности до рекордного за последние 5 лет уровня – 13 ц/га. Среди причин такого роста аналитики указывают такие факторы, как благоприятные погодные условия, селекционные достижения, модернизация процессов удобрения и посева и пр.

Сейчас на рынке производства семечек в Челябинской области работает порядка 20 производителей – это мелкие компании и крупные федеральные бренды. Для привлечения покупателей предприниматели используют неординарные подходы к рекламе продукта.

Исходя из анализа, ООО «Штерн» в настоящее время находится в сложном положении, связанном с развитием мелких магазинов с высокими темпами роста, более гибкими и клиентоориентированными, с проработанной ценовой политикой и стратегией развития.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ШТЕРН»

3.1 Анализ деятельности ООО «Штерн»

Группа компаний «Штерн» предлагает снековую продукцию: сухарики, семечки, орехи под ТМ «смайл & Ко».

Производство находится на территории г. Миасс (Челябинская область), включает в себя полный производственный цикл.

Основная цель предприятия – стать лидером в производстве снековой продукции по УРФО и войти в 10-ку ведущих производств в России в данной категории продукции.

В планах предприятия освоение производства рыбных и мясных снеков. Также запланировано производство картофельных чипсов. По плану развития до конца 2017 года в ассортименте компании должно насчитываться порядка 45 SKU.

Ведется активная работа по развитию торговой марки «смайл & Ко». Ежеквартально проводятся стимулирующие акции, промо мероприятия, дегустации, рекламные компании.

Компания пришла на рынок всерьез и надолго, поэтому разработан поэтапный план развития, который включает в себя как разовые, так и регулярные мероприятия, нацеленные на увеличение узнаваемости торговой марки и стимуляцию спроса.

Таким образом, ООО «Штерн» является производителями следующей снековой продукции:

- семена подсолнечника жареные;
- сухарики ржаные фасованные;
- ореховая продукция фасованная (арахис, фисташка, грецкий и пр.).

В данный момент предприятие занимается расширением своего присутствия продукции в Челябинской, свердловской, Курганской, Тюменской областях и республики Башкортостан.

Первая после продолжительного перерыва партия семечек под брендом «Русский орех» была выпущена 14 марта 2017 года на производственных площадках в Миассе и Чебаркуле. Сейчас, руководство компании утверждает, что марка возвращает себе былой спрос. На сегодняшний день реализация семечек «Русский орех» идёт в полутора тысячах магазинов. Торговля идет на территории Челябинской, Тюменской, свердловской областей, а с недавнего времени география пополнилась городами Курганской области и Башкортостана. На предприятии работают эксклюзивные команды распространителей по Челябинску и горно-заводской зоне региона, по магнитогорску, Тюмени, Уфе. в Курган и Екатеринбург продукция пока идет через оптовые каналы. Компания занимается активным поиском новых рынков.

По словам директора компании, ООО «Штерн» планирует вернуть бренду «Русский орех» былые лидирующие позиции. Например, поставлять продукт в крупные торговые сети. Ранее продукция была представлена в «Пятерочке», «молнии», «монетке», «Проспекте». При этом, в 2010 году ежемесячный объем производства «Русского ореха» равнялся 250 тонн. Нынешние объемы производства менеджмент предприятия не озвучивает, ссылаясь на коммерческую тайну. Однако высказывает надежду, что они будут расти, пропорционально спросу. Для этого компания даже сократила объемы производства «Пацанских», «Наших» и «смайлика» – марок, которыми ранее торговала компания.

Предполагается, что под используемыми ранее брендами могут выпускаться орехи и сухарики. Расширять ассортимент за счёт сухарей и орехов предприятие начало ещё в прошлом году. А вот семечки «Русский орех» будут монобрендовым продуктом, таким, каким его помнят покупатели. На предприятии особое внимание уделяется качеству. На предприятии работает подразделение специалистов, которое занимается поиском и анализом качества

сырья. Закуп идёт в разных регионах, поскольку урожай семечки зависит и от погоды, и от условий выращивания. К тому же, это довольно сложная культура, которую нельзя много лет подряд выращивать на одном месте – почвы после подсолнечника должны отдыхать. Поэтому сырую семечку будут закупать и на Урале, и в Оренбуржье, и в Краснодарском крае – там, где найдется соответствие стандартам по калибру, масляничности, натуре.

При том, что собственники компании, взявшей за возрождение подзабытой марки, полны оптимизма, нельзя не отметить, что в настоящее время конкурирующих ТМ на рынке значительно больше, нежели 10-20 лет назад.

Таким образом, компания «Штерн» является производителем на рынке снековой продукции. Основной деятельностью Компании является производство и продажа жареных семечек подсолнечника. сейчас на рынке Челябинской области Компания представлена продуктом под брендом «смайлик». К запуску в продажу готовятся сухарики, чипсы и орешки. Главный принцип предприятия – качество и вкус производимого продукта.

На сегодняшний день предприятие ООО «Штерн» полностью укомплектовано кадрами. 90 % руководителей имеют высшее образование, остальные 10 % – большой опыт практической работы в данной должности и на руководящих должностях.

На рисунке 3.1 представлена организационная структура предприятия.

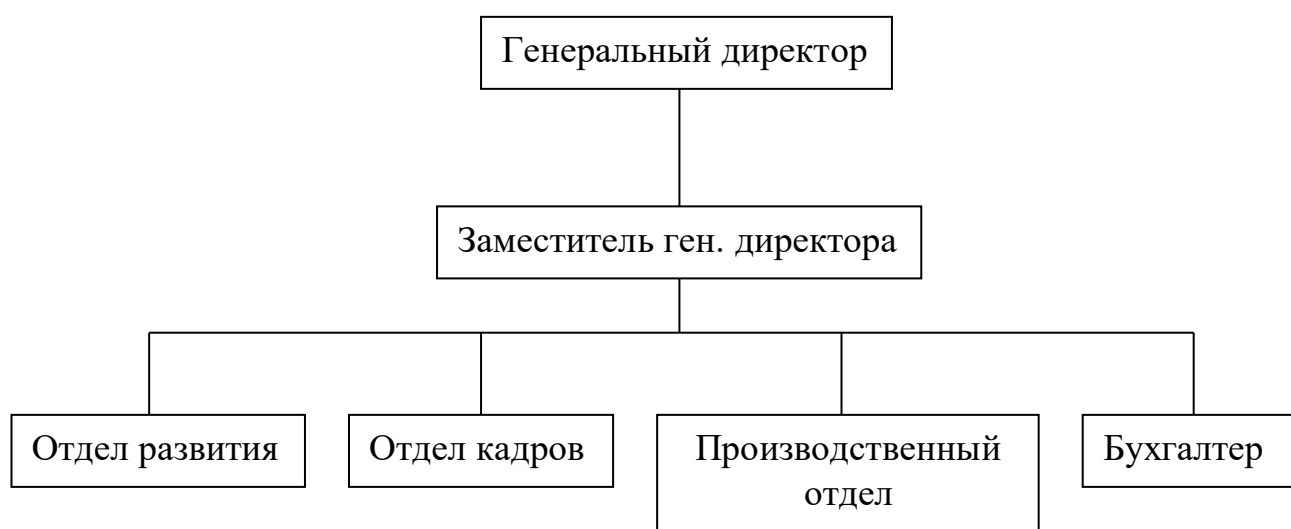


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Штерн»

Высший управленческий уровень – генеральный директор. Второй уровень – заместитель генерального директора.

Генеральный директор ООО «Штерн»:

– несет персональную ответственность за выполнение возложенных на предприятие задач и функций;

– утверждает структуру, численность работников аппарата управления и предприятия, положения о его подразделениях, принимает на работу и увольняет с работы работников аппарата управления, руководителей подразделений, принимает меры поощрения и дисциплинарного взыскания;

– открывает в банке счета;

– издает приказы и контролирует их выполнение;

– определяет условия оплаты труда работников;

– несет ответственность за результаты работы предприятия.

Заместитель директора непосредственно подчиняется директору, исследует рынок, изучает предложения поставщиков, согласно прайс-листов, анализирует и дает свои предложение директору, проводит сегментацию рынка сбыта, ведет поиск оптовых покупателей и разрабатывает систему скидок для постоянных клиентов, определяет политику ценообразования на основе анализа цен в регионе, проводит анализ конкурентов и определяет пути повышения конкурентоспособности. Обеспечивает необходимый уровень производительности труда, сокращения издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность обслуживания. Координирует работу по вопросам стандартизации и сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест.

Отдел развития подчиняется заместителю директора. Основные обязанности его – расширение, развитие и укрепление отношений с партнерами и клиентами: предприятиями, индивидуальными предпринимателями.

Бухгалтер документально оформляет совершаемые хозяйственные операции на предприятии: снабжение, приобретение товаров, сырья, материалов,

расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом, составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату и налоги, ведет отчетность предприятия, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, развитие прочих отношений с банками и финансовыми институтами.

Отдел кадров обеспечивает организацию соответствующими специалистами, и в этих целях составляет штатное расписание. Подбор работников ведется с помощью специально разработанных стратегий: подачи информации о вакансиях в СМИ и службы занятости населения, применения методик отбора, тестирования, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации.

Производственный цех предприятия представляет собой совокупность обособленных участков в рамках одного цеха, занимающихся производством продукции по направлениям.

Стратегия фирмы опирается на основные ценности и приоритеты компании:

1. Качество и безопасность производства. Качество подразумевает использование самых безопасных технологий и компонентов. Компания производит снеки с минимальным содержанием масла.

2. Русское происхождение. Продукты делаются в России, они делаются для себя самих, для своих соседей, друзей и родственников. Это большая ответственность, которую компания готова нести.

3. Развитие и инновации. Ориентация на мировые стандарты и инновации. Компания хочет, чтобы их потребители получали лучшее, что есть в мире: лучшие продукты, лучшую упаковку.

Знание и удовлетворение настоящих и будущих требований и ожиданий потребителей является ценностью № 1 для компании.

Для достижения всех поставленных целей, компания использует концепцию планирования маркетинговых коммуникаций, основанную на оценке

стратегической роли их отдельных инструментов (рекламы, стимулирования сбыта) и поиске их оптимального сочетания для обеспечения максимальной эффективности коммуникационной политики, одним словом - интегрированными маркетинговыми коммуникациями.

Для проведения финансового анализа организации необходим её бухгалтерский баланс и отчёт о прибылях и убытках. В таблице 3.1 представлен агрегированный баланс.

Таблица 3.1 – Агрегированный баланс (тыс.руб.)

Наименование показателя		30.06.16	30.09.16	31.12.16	30.03.17
Внеоборотные активы	ВнА	167	139	352	344
Прочие внеоборотные активы	+	431	145	685	214
Оборотные активы	ОА	235	287	264	172
запасы	З	523	425	430	492
дебиторская задолженность	ДЗ	102	130	107	528
финансовые вложения	КФВ	0	876	634	391
денежные средства	ДС	127	644	884	737
Итого активов		402	427	460	516
Собственные средства	СК	722	890	108	110
Нераспределённая прибыль	ЧП	661	830	102	104
Долгосрочные обязательства	ДО	314	32	338	385
Краткосрочные обязательства	КО	160	136	133	201
Доходы будущих периодов	-	445	462	756	684
Резервы предстоящих расходов	-	237	226	253	265
Итого пассивов	ВБ	402	427	460	516
Выручка	Ур	1193	460	851	1 599
Себестоимость продаж		-291	-72	-145	-222
Прибыль (убыток) от продаж	Пр	589	308	546	837
Коммерческие расходы		-242	-62	-120	-179
Управленческие расходы		-71	-17	-38	-60
Чистая прибыль	Чпр	34	168	358	385

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели:

$$K = \text{ОА/КО}, \quad (3.1)$$

где ОА – общая величина оборотного капитала;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия; показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендательная нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе, – 0,2.

$$K = (ДС+КФВ)/КО, \quad (3.2)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные вложения.

Коэффициент покрытия запасов характеризует за счет каких средств приобретены запасы и затраты предприятия: его положительное значение говорит о том, что запасы и затраты обеспечены «нормальными» источниками покрытия, в то время как его отрицательное значение показывает на то, что часть запасов и затрат – в процентном соотношении, приобретена за счет краткосрочной кредиторской задолженности.

$$K = (ЧОК+КО)/З, \quad (3.3)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

Зм – средняя величина запасов.

$$ЧОК = СК + ДО — ВнА, \quad (3.4)$$

где СК – собственный капитал,

ДО – долгосрочные кредиты и займы,

ВнА – основные средства и долгосрочные финансовые вложения.

Таблица 3.2 – Показатели ликвидности

Наименования позиций	30.06.16	30.09.16	31.12.16	30.03.17
Коэффициент текущей ликвидности	20,35	26,52	30,98	22,17
коэффициент абсолютной ликвидности	9,32	13,35	14,11	6,47
коэффициент покрытия запасов	44,01	57,66	96,09	32,93

Коэффициент текущей ликвидности в течение рассматриваемого периода демонстрирует рост вплоть до последнего квартала 2016 года, однако в последнем рассматриваемом квартале этот показатель несколько снижается, это означает, что предприятие сохраняло возможность покрывать текущие обязательства действующими текущими активами в течение периода, но к его концу способность несколько ослабла; коэффициент абсолютной ликвидности в периоде изменяется, в целом он существенно выше 0,2 – это означает, что у предприятия в процессе его работы изменяется доля краткосрочных обязательств, которую можно погасить немедленно, при этом способность к такому погашению остаётся более чем достаточной; коэффициент покрытия запасов показывает, что на 1 рубль материально – производственных запасов приходится от 32,93 до 96,09 р. источников покрытия запасов в различные кварталы, можно отметить выраженную тенденцию к росту у данного показателя на протяжении всего периода вплоть до предпоследнего квартала. Данный коэффициент характеризует за счет каких средств приобретены запасы и затраты предприятия: его положительное значение говорит о том, что запасы и затраты обеспечены нормальными источниками покрытия.

Причинами снижения показателей в последнем квартале рассматриваемого периода может быть изменение влияние внешней конъюнктуры, хотя нельзя сказать, что они сильно упали. В таком случае как раз период роста показателей на протяжении трёх кварталов говорит о выдающихся успехах в финансовом менеджменте предприятия, хорошо функционирующих финансах и достаточной оборачиваемости активов, то есть эффективном и своевременном перенаправлении всех денежных потоков.

На изменение показателей ликвидности повлияли изменения таких статей баланса, как рост и последующее снижение по статье «оборотные активы», рост в течение рассматриваемого периода по статье «долгосрочные обязательства».

Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе, поддерживать свою платежеспособность в изменяющихся

условиях внешней и внутренней среды. Для того чтобы провести анализ финансовой устойчивости предприятия будут использоваться следующие показатели:

Индекс постоянного актива:

$$K = \text{ВнА/СК} \quad (3.5)$$

Коэффициент финансовой независимости:

$$K = \text{СК/ВБ} \quad (3.6)$$

Коэффициент финансового рычага:

$$K = (\text{КО+ДО})/\text{СК} \quad (3.7)$$

Таблица 3.3 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименования позиций	30.06.16	30.09.16	31.12.16	30.03.17
Индекс постоянного актива	2,31	1,57	0,33	3,11
Коэффициент финансовой независимости	0,18	0,21	0,23	0,21
Коэффициент финансового рычага	4,54	3,77	3,23	3,64

Индекс постоянного актива характеризует долю основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств, по рассчитанным показателям можно сказать, что такая доля стабильно велика (за исключением провала в 4 квартале 2016 года). По коэффициенту финансовой независимости видим, что предприятие не способно осуществлять свою деятельность за счет собственных средств, только малая часть источников принадлежит к собственным средствам (0,18-0,23 — то есть около 20%). Отношение заемных средств к собственным за исследуемый период оставалось также стабильно высоким (3,23-4,54).

Показатели финансовой устойчивости в рассматриваемом периоде относительно стабильно росли. Это показывает, что предприятие осуществляло свою деятельность в значительной степени за счет заёмных средств с начала и на всём протяжении анализируемого периода. Доля внеоборотных активов в структуре источников собственных средств в рассматриваемом периоде росла.

Такая ситуация может быть связана с отраслевой принадлежностью предприятия, так оплата за реализованную продукцию может осуществляться по результатам их продажи. Показатели финансовой устойчивости за рассматриваемые периоды изменялись во многом за счёт роста статей «долгосрочные обязательства», а также пассивов по совокупности.

Основными оценочными показателями деловой активности является система показателей оборачиваемости, характеризующая быстроту возврата денежных средств. Для оценки деловой активности предприятия мы будем рассчитывать следующие коэффициенты:

Оборачиваемость активов:

$$K = V_p/OA \quad (3.8)$$

Оборачиваемость собственных средств:

$$K = V_p/СК \quad (3.9)$$

Оборачиваемость ликвидных средств:

$$K = V_p/(ДС+ДЗ) \quad (3.10)$$

Таблица 3.4 – Показатели деловой активности

Наименования позиций	30.06.16	30.09.16	31.12.16	30.03.17
Оборачиваемость активов	0,34	0,11	0,19	0,27
Оборачиваемость собственных средств	1,43	0,57	0,86	1,19
Оборачиваемость ликвидных средств	0,67	0,22	0,44	0,81

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. Чем выше коэффициент, тем быстрее оборачиваются имеющиеся в распоряжении предприятия средства и тем больше выручки приносит каждый рубль активов. Отдельные коэффициенты (оборотность активов, оборачиваемость ликвидных средств, оборачиваемость собственных средств) в рамках рассматриваемого периода изменяются циклически с различной амплитудой, соответственно оборачиваемость средств подвержена циклическому изменению.

Данные показатели имеют выраженную тенденцию к росту от первого к четвертому кварталу. Колебаниям показателей способствует изменение таких статей отчётности, как «выручка» (циклическое увеличение к концу года), рост актива баланса.

Показатели рентабельности наиболее полно отражают окончательные результаты хозяйствования, поскольку показатель рассчитывается соотношением эффекта финансового результата деятельности предприятия с наличными или используемыми ресурсами. Чтобы провести анализ рентабельности предприятия проведем расчет показателей:

Рентабельность продаж

$$R = \text{ЧП}/V_p \cdot 100\% \quad (3.11)$$

Рентабельность внеоборотных активов

$$R = \text{ЧП}/V_{нА} \cdot 100\% \quad (3.12)$$

Рентабельность оборотных активов

$$R = \text{ЧП}/OА \cdot 100\% \quad (3.13)$$

Рентабельность собственных средств

$$R = \text{ЧП}/СК \cdot 100\% \quad (3.14)$$

Таблица 3.5 – Показатели рентабельности

Наименования позиций	30.06.16	30.09.16	31.12.16	30.03.17
Рентабельность продаж	0,49	0,67	0,64	0,64
Рентабельность внеоборотных активов	0,35	0,22	1,55	0,24
Рентабельность оборотных активов	0,21	0,10	0,16	0,22
Рентабельность собственных средств	0,82	0,35	0,51	0,76

На протяжении рассматриваемого периода динамика данной группы показателей разнонаправленная, абсолютные значения показателей на конец года говорят о росте рентабельности работы предприятия от первого к четвёртому кварталу, то есть присутствует цикличность.

Как видно из анализа финансовых показателей предприятия, на

протяжении всего рассматриваемого периода оно стабильно имеет прибыль как финансовый результат своей деятельности. На такое положение влияют такие статьи баланса как: «прибыль (убыток) от продаж» (растёт циклично+общий тренд на повышение), «выручка от реализации продукции» (растёт циклично+общий тренд на повышение).

3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Рост конкурентных преимуществ, при котором деятельность и окружение становятся более сложными и цели перемещаются от выживания к расширению, потребуют введения более эффективного управления, разделения полномочий и взаимодействия между руководством и специалистами предприятия для достижения стратегических целей и задач усиления рыночных позиций, представленных в таблице 3.6 (Приложение).

Таблица 3.6 – Стратегические задачи усиления рыночных позиций ООО «Штерн»

Стратегические задачи усиления рыночных позиций	Снижение издержек, гибкая ценовая политика	Повышение качества продукции	Обеспечение отличительных преимуществ продукции
Эффективное использование конкурентоспособного потенциала	2,36	2,87	2,79
Обновление технологии и оборудования	2,50	2,60	4,60
Обеспечение рационального ассортимента	1,20	1,90	1,80
Освоение новых видов продукции	3,40	5,00	2,30
Развитие сбытовой сети и методов реализации продукции	2,30	1,58	4,50
Повышение квалификации персонала	2,20	1,00	2,50
Использование сырья и комплектующих мирового качества	2,90	5,60	4,40
Совершенствование управления производством	4,50	5,00	4,00

Выборка составила 50 % руководства ООО «Штерн» или 20 респондентов. Предлагалось оценить стратегические задачи усиления рыночных позиций

исследуемого предприятия по пятибалльной шкале.

В ходе исследования выявилось ненадлежащее обеспечение рационального ассортимента с учетом негибкой ценовой политики, возможности развития сбытовой сети и методов реализации продукции, однако данными уязвимыми для предприятия стратегическими задачами не занимаются ввиду отсутствия ответственных за данные процессы.

Результаты исследования, касающиеся доказательств и опровержений возможности одновременного использования конкурентных стратегий формирования устойчивых конкурентных преимуществ ООО «Штерн», позволяют сделать ряд обобщений:

1. Наиболее важной причиной, определяющей необходимость сосредоточения деятельности ООО «Штерн» на различных стратегиях формирования устойчивых конкурентных преимуществ в рамках единого комплекса, является ограниченность производственных ресурсов и мощностей.

2. Практика доказывает, что относительно большое количество предприятий по продаже товаров и обслуживанию оборудования осуществляет одновременное следование нескольким базовым конкурентным стратегиям.

3. Одним из перспективных направлений повышения устойчивости конкурентных преимуществ предприятия по продаже товаров и обслуживанию оборудования является управление формированием и эффективным использованием конкурентоспособного потенциала.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Штерн» предлагается:

- 1) расширить ассортимент продукции – выпускать тыквенные семечки;
- 2) сократить затраты на производство продукции, путем приобретения нового оборудования.

Ранее на рынке популярностью пользовались только семечки подсолнуха, но совсем недавно на прилавках магазинов появился их тыквенный аналог. И такой продукт набирает все больше спроса и популярности, а значит приносит неплохую прибыль потребителям.

Тыквенные семечки нравятся потребителям не только благодаря вкусовым характеристикам, но также и всей пользе, которую приносит продукт организму. В них содержится большое количество витаминов и минеральных веществ, а именно: магний, цинк, фосфор. При этом, стоит отметить малую конкуренцию в данном сегменте, что также способствует созданию собственного бизнеса.

Для производства семечек предприятию необходимо найти помещение размером около 250 м². Большую часть помещения будут занимать склады, где будут храниться тыквенные семечки и готовые изделия, а также сама производственная зона. Помещение необходимо хорошо отапливаемое, с системой кондиционирования, достаточным освещением, а также всеми коммуникациями.

Помещение должно быть абсолютно чистым, без вредителей. Необходимо на постоянной основе заниматься, чтобы предупредить развитие вредителей на производстве. С учетом типа оборудования (газовое или электрическое) должны быть скорректированы правила противопожарной безопасности. Наиболее выгодным месторасположением здания промышленная зона за городом.

Также необходимо позаботиться о том, чтобы грузовые автомобили смогли с легкостью въезжать на территорию предприятия.

Так как у предприятия имеется достаточно большое помещение для производства семян подсолнечника, в этом же помещении можно обустроить производство семян тыквы. Следовательно, затраты на помещение не понадобятся.

Производство тыквенных семечек немногим отличается от производства семечек подсолнечника. Но есть некоторые нюансы, поэтому необходимо приобрести специализированное оборудование:

1. Пульпа.
2. Мойка.
3. Теплогенератор.
4. Машина для очистки и калибровки.
5. Семенорушильное оборудование.

6. Машина для обжарки семечек.

7. Оборудование для расфасовки и калибровки.

Чтобы добиться необходимых производственных объемов стоит выбирать производственную линию с производительностью не менее 50 кг продукта за один час работы устройства.

Всего на закупку оборудования стоит выделить около 560 тыс. руб.

Сырье можно найти на аграрных сайтах. Цена семян тыквы будет зависеть от сорта и колебаться в пределах 84–168 руб. за 1 кг продукта. При этом стоит учитывать, что семена начинают сильно терять в весе в момент обжаривания. К примеру, если приобретена одна тонна сырья, то около 10 % потеряется во время обжарки. На выходе можно ожидать лишь 900 кг. Всего, на приобретение семян стоит выделить около 112 тыс. руб.

Помимо этого, необходимо купить специальную металлизированную фольгу, которая будет являться идеальным ресурсом для хранения семян тыквы. Всего необходимо выделить на сырье и материалы около 196 тыс. руб.

К выбору персонала на производстве тыквенных семечек особых требований предъявлять нет необходимости.

Штат работников будет состоять из технолога, операторов на линию и разнорабочих. Технолог должен иметь опыт в данной отрасли, хотя производство не относится к сложному. Операторы могут иметь только лишь средне-специальное образование, а разнорабочие могут его не иметь вообще. Оптимальным вариантом будет, если производством семян тыквы будет заниматься уже имеющийся персонал на предприятии.

Чтобы семена тыквы пользовались популярностью у потребителей стоит использовать для продвижения некоторые инструменты рекламы.

В первую очередь можно создать свой сайт. Дополнительно можно создать ролик на телевидение, расклеить плакаты в точках продажи, разместить наружную рекламу в местах большого скопления людей, расположить рекламные объявления в популярных печатных изданиях. Также в качестве рекламы можно использовать упаковку.

Она должна быть яркой и привлекать внимание потребителей. Также можно привлечь покупателей при использовании скидки на продукцию, бесплатных 10-20% или подарка в каждой упаковке, по принципу мелочь, но бесплатно. Всего на рекламу стоит выделить около 22 400 руб.

Для реализации второго мероприятия необходимо приобрести современное оборудование для производства семян подсолнечника, которое способно снизить имеющиеся затраты.

Предлагается приобрести состав линии по производству семечек, орехов. Благодаря оптимальному соотношению цена-качество, производитель способен окупить стоимость линии по производству семечек через 2 месяца. Малые размеры линии позволяют использовать помещение для изготовления семечек не более 50 кв.м. Суммарная потребляемая электрическая мощность линии при номинальном режиме не превышает 15 кВт 380 Вольт. Цех обслуживают 3 человека. Расчетная производительность линии по производству жаренных семечек и орехов составляет до 100 кг/час готовой продукции. Для приобретения оборудования необходимо выделить 607 000 руб.

3.3 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Штерн»

Основными затратами для производства и продажи семян тыквы относят следующие, представленные в таблице 3.7:

Таблица 3.7 – Затраты для производства и продажи семян тыквы

Затраты	Сумма, руб
Оборудование	560 000
Сырье	196 000
Обучение персонала	20 000
Реклама	22 400
Итого	798 400

Для организации такого бизнеса необходимо подготовить 798,4 тыс. руб.

Таким образом, основные затраты для реализации предложенных

мероприятий представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Затраты на мероприятия

Затраты	Сумма, руб.
Затраты для производства и продажи семян тыквы	798 400
Затраты на оборудование для производства семян подсолнечника	607 000
Итого	1 405 400

В результате внедрения предложенных мероприятий предполагается увеличение выручки предприятия, а соответственно и прибыли.

Рыночная стоимость 100 гр. семян тыквы составляет от 40 до 70 руб. в зависимости от производителя, сорта, отбора семян и других характеристик (соленые, очищенные). Значит 1 кг проданного продукта будет стоить 400 руб. Прибыль будет составлять около 138 руб. с каждого проданного кг. Если за месяц работы производства 8 тонн семян, то прибыль предприятия будет составлять около 1 344 тыс. руб. Чистая прибыль – 572 тыс. руб.

Новое оборудование для производства семян подсолнечника предположительно увеличит прибыль на 10 %. Таким образом, при имеющейся выручки 533 тыс.руб. в месяц она станет 586 тыс.руб. в месяц. Прибыль увеличится на 12,3 тыс.руб. и составит 135,3 тыс.руб. в месяц.

Определим эффективность предложенных мероприятий.

$$\text{Эффективность (Э)} = \text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)} \cdot 100\% \quad (3.15)$$

$$\text{Э}_1 = 572 / 798,4 \cdot 100\% = 71,6 \%$$

$$\text{Э}_2 = 135,3 / 607 \cdot 100\% = 22,8 \%$$

Срок окупаемости проекта позволяет рассчитать период, который пройдет с момента вложения средств до момента их окупаемости.

$$PP = \frac{K_0}{CF}, \quad (3.16)$$

где PP – срок окупаемости в годах;

K_0 – сумма первоначально вложенных средств;

CF – ежегодные средние поступления.

$$PP_1 = 798,4 / 5\,374 = 3 \text{ месяц}$$

$$PP_2 = 607 / 1\,328 = 6 \text{ месяцев}$$

Рассчитаем точку безубыточности.

$$ТБ = \frac{FC}{K_{м.д.}}, \quad (3.17)$$

где FC – постоянные затраты;

$K_{м.д.}$ – коэффициент маржинального дохода = 0,88.

$$ТБ_1 = 120 / 0,3 = 400 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, при выручке 400 тыс.руб. предприятие не будет получать прибыль и не будет в убытках при производстве и продаже семян тыквы.

$$ТБ_2 = 120 / 0,4 = 300 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, оба предложенных мероприятия позволят увеличить прибыль предприятия.

Клиентами будут магазины, супермаркеты, торговые базы, рынки. Можно производить как соленые, очищенные семена и даже смесь из семян подсолнечника и тыквы.

В таблице 3.8 представлены показатели эффективности от внедрения мероприятий.

Таблица 3.8 – Показатели эффективности мероприятий

Показатели	Значение
Выручка в год, тыс.руб	35 386
Затраты на реализацию мероприятий, тыс.руб.	1 405
Прибыль, тыс.руб.	18 484
Эффективность, %	94,4
Срок окупаемости, мес.	9
Точка безубыточности, руб	700
Рентабельность, %	52

В результате внедрения предлагаемых мероприятий уменьшатся затраты, увеличится прибыль и рентабельность, соответственно повысится его конкурентоспособность. На рисунке 3.2 представлен многоугольник конкурентоспособности предприятия после внедрения предложенных мероприятий.

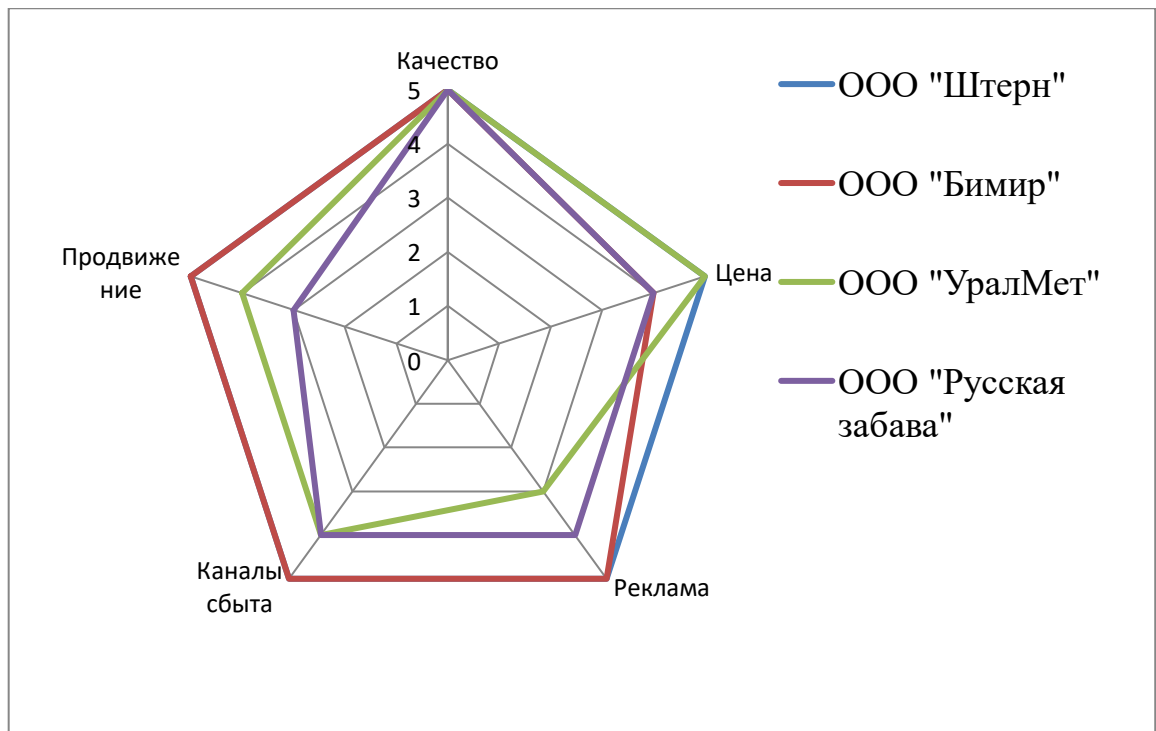


Рисунок 3.2 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, улучшатся все показатели.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Штерн» увеличить объемы продаж, завоевать новые рынки сбыта, повысить прибыль и рентабельность деятельности, сократится время на производство продукции, что в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности предприятия на данном рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренентоспособность, по сути, есть способность организации выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам, производящим аналогичную продукцию, ее можно определить как способность товара (или объекта) приносить прибыль на вложенный капитал не ниже заданной или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса. Реальная конкурентная среда является сложной, многофакторной и динамично изменяющейся системой, поэтому необходимо постоянно совершенствовать методы и способы оценки конкурентоспособности организаций, определяя их потенциал для успешного развития в будущем.

ООО «Штерн» является производителем на рынке снековой продукции. Основной деятельностью Компании является производство и продажа жареных семечек подсолнечника. сейчас на рынке Челябинской области Компания представлена продуктом под брендом «смайлик». Главный принцип предприятия – качество и вкус производимого продукта. Компания уделяет большое значение обжарке семян, именно поэтому используется современное оборудование. Предприятие перенимает опыт у лучших европейских компаний, но при этом не забывает и о русских традициях.

Конечной целью функционирования любой организации является удовлетворение потребностей общества и индивидов. именно на это направлен процесс производства, который неразрывно связан с потреблением и выпуском товаров и услуг, расходом имеющихся в распоряжении организации средств для их производства. выпуск товаров сопровождается острой конкурентной борьбой и поэтому эффективность производства – важнейшая задача сохранения занятого рыночного положения.

Предприятие должно постоянно повышать качество продукции и уровень использования основных производственных фондов, совершенствовать структуру управления и проводить оптимальную инвестиционную политику. всё вместе это позволит предприятию уверенно чувствовать себя на рынке.

Рассматривая характеристику ООО «Штерн» можно сделать следующие выводы:

– необходимо постоянно улучшать качество и дизайн продукции в соответствии со спросом потребителей, расширять рынок сбыта и заключать более долгосрочные договора;

– руководство предприятия должно заботиться о создании лучших условий работы и отдыха коллектива, а также улучшению его материального положения и тем самым стимулировать желание коллектива вносить новые идеи и решения во благо процветания компании.

Базовая стратегия развития организации – стратегия дифференциации. В первую очередь, данное предприятие ориентируется на клиентов, основной упор руководства в организации делается на качество. Факторы «рекламные мероприятия», «ассортимент», «внешняя политика» в ООО «Штерн» не конкурентоспособны, что приводит к рекламациям со стороны клиентов.

Исходя из анализа фирмы, можно сделать вывод, что предприятие имеет узкоспециализированный профиль по ассортиментной политике, отсутствуют системные рекламные мероприятия, а также нет разделения по направлениям деятельности, что было выявлено в результате анализа конкурентных преимуществ ООО «Штерн».

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Штерн» предлагается:

- 1) расширить ассортимент продукции – выпускать тыквенные семечки;
- 2) сократить затраты на производство продукции, путем приобретения нового оборудования.

Совершенствование управления конкурентоспособностью, ориентированное на долгосрочную перспективу, является надежной основой его выживания в сложных условиях конкурентной среды и должно исходить из конечных результатов производства с учетом потребностей рынка, сложившихся особенностей производственного процесса, стиля и методов управления, уровня организационной культуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверченков, И.Л. Стратегии конкурентной борьбы. Тренинги и кейсы: учебное пособие / И.Л. Аверченков. – М.: Речь, 2013. – 224 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов [Текст]: учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ГАУ, 2016. – 80 с.
- 3 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика [Текст]: учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ЦЭИМ, 2015. – 207 с.
- 4 Акишин, В.А. Конкуренция: современные тенденции, проблемы становления [Текст]: учебник для вузов / В.А. Акишин, В.А. Шабашев. – М.: ЦЭИМ, 2014. – 215 с.
- 5 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ [Текст] / В.Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М.: ДИС, 2015. – 128 с.
- 6 Акулич, И.Л. Маркетинг. Учебное пособие. / И.Л. Акулич, В.В. Тарелко – М.: Изд-во Современная школа, 2015. – 304с.
- 7 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / И. Ансофф – С-пб.: Изд-во Питер, 2014. – 344с.
- 8 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 528 с.
- 9 Баканов, М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст]: учебник для торговых вузов / М.И. Баканов. – М.: Экономика, 2016. – 386 с.
- 10 Березин, И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. / И. Березин – М.: Изд-во Вершина, 2014. – 480с.
- 11 Бородина, Е.И. Финансы предприятий [Текст] / Е.И. Бородина, Ю.С. Голикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 207 с.
- 12 Булышева, Т.С., Моделирование рыночной стратегии компании: курс лекций / Т.С. Булышева, К.А. Милорадов, М. А. Халиков. – М.: Экзамен, 2015. – 288 с.
- 13 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ. / М.А. Вахрушина – М.:

Изд-во Омега –Л, 2014. – 400с.

14 Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

15 Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Триада, Лтд, 2014. – 384 с.

16 Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Фирма Гардарика, 2014. – 416 с.

17 Владимирова, Т.А. Как оценить финансовое состояние фирмы: элементы методики [Текст] / Т.А. Владимирова, В.Г. Соколов. – Новосибирск, 2015. – 71 с.

18 Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление. Учебник. / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин – М.: Изд-во Омега – Л, 2015. – 464с.

19 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник / Е.П. Голубков. – М.: «Финпресс», 2014. – 416 с.

20 Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. / Р.М. Грант – С-пб.: Изд-во Питер, 2013. – 560с.

21 Григорьев, Н. Экономика и бизнес России глазами западных менеджеров/ Н. Григорьев// Директор. – 2014. – №1. – С. 23-29.

22 Грушенко, В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации: учебное пособие / В.И. Грушенко. – М.: Закон и право, 2015. – 296 с.

23 Долгов, А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко – М.: Изд-во Флинта, 2014. – 280с.

24 Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности [Текст] / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 301 с.

25 Дурович, А.П. Маркетинговые исследования. Учебное пособие. / А.П. Дурович – Минск: Изд-во ТетраСистемс, 2014. – 432с.

26 Захарова, Ю.А. Стратегии продвижения товаров / Ю.А. Захарова. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 160 с.

27 Зулькарнаев, И.У., Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий./ И. У Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова// менеджмент в России и за рубежом. – 2014. №4. – с 75.

28 Иванова, Е.И. Оценка конкурентоспособности предприятия. Учебное пособие. / Е.И. Иванова – Ростов н/Д.:Феникс, 2015. – 304с.

29 Ивашов, Е.В. Конкурент: друг или враг? Чем может оказаться полезен конкурент / Е.В. Ивашов // Управление сбытом. – 2014. – №11. – С. 28-33.

30 Каплан, Р., Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества: учебное пособие / О. Каплан, Д. Нортона. – М.: Олимп-бизнес, 2013. – 368 с.

31 Кеворков, В.В. Повышение конкурентоспособности компании, формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление. / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков – М.: Изд-во Российская газета, 2014. – 216с.

32 Кейлер, В.А. Экономика предприятия [Текст]: курс лекций / В.А. Кейлер. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 132 с.

33 Ключникова, Е. Клиентоориентированный подход или как продавать больше, чем ваши конкуренты / Е. Ключникова // Управление сбытом. – 2014. – №8. – С.18–26.

34 Ковалева, А.М. Финансовый анализ [Текст] / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 341 с.

35 Колчина, Н.В. Финансы предприятий [Текст] / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 413 с.

36 Курачева, В. Сервис как конкурентное преимущество. Рыночные факты / В. Курачева // Управление сбытом. – 2014. – №4. – С. 15-18.

37 Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: учебное пособие / Жан-Жак Ламбен: пер. с франц. – СПб.: Наука, 2015. – 589 с.

38 Лапуста, М.Г. Предпринимательство. Учебное пособие. / М. Г. Лапуста – М.: Изд-во Инфра-м, 2015. – 608с.

39 Левшина, О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве. / О. Н. Левшина – М.: Изд-во Юриспруденция, 2015. – 176с.

40 Леефланг, Й. Позиционирование и фокусировка как основа стратегии бизнеса / Й. Леефланг // Директор. – 2014. – №7. – С. 39-46.

41 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Высшее образование, 2017. – 390 с.

42 Любушин, Н.П. Экономический анализ. / Н.П. Любушин – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. – 424с.

43 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие./ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина – М.: Изд-во Омега-л, 2014. – 325с.

44 Матальцев, А.Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога./ А.Н. Матальцев – М.: Изд-во Альфа, 2014. – 552с.

45 Максимцов, М.М. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 343 с.

46 Маркова, В.Д., Стратегический менеджмент: курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2014. – 288 с.

47 Минин, Е. Найти конкурента: когда соперники по рынку приносят настоящую пользу / Е. Минин // Маркетолог. – 2014. – №6. – С. 33-37.

48 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность /М.Г. Миронов.–М.: Альфа-Пресс, 2015. – 160 с.

49 Моисеев, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст]: учебно-практическое пособие / Н.К. Моисеева.– М.: Дело, 2016. – 221 с.

50 Павлов, Н.Н. Анализ конкурентоспособности фирмы. [Электронный ресурс] / Н.Н. Павлов – Электрон.дан. М., [2014]. – Режим

доступа: http://elitarium.ru/2008/09/18/analiz_konkurentosposobnosti_firmy.html.

51 Панкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебное пособие./ А.П. Панкрухин, А.А. Гапоненко – М.: Изд-во Омега-л, 2014. – 464с.

52 Портер, М.Э Конкуренентоспособность. Конкуренция. Исправленное издание. / М. Портер – М.: Изд-во Вильямс, 2015. – 608с.

53 Портер, М.Э. Конкуренция: учебное пособие/ М.Э. Портер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 608 с.

54 Портер, М.Э Международная конкуренция [Текст]: учебное пособие / М. Портер; пер. с англ. / под ред. Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 2016. – 318 с.

55 Просветов Г.И. Конкуренция. Задачи и решения. Учебно-практическое пособие. / Г. И. Просветов – М.: изд-во Альфа-Пресс, 2015. – 344 с.

56 Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Н.Ф. Самсонов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.

57 Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. / Дж. Стрикленд – М.: Изд-во Вильямс, 2015. – 928с.

58 Уваров, В.В. Стратегический менеджмент из прошлого к будущему. / В. В. Уваров – М.: Изд-во ДиС, 2015. – 208с.

59 Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента: учебное пособие / под ред. М. Розина. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 336 с.

60 Уткин, Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2016. – 448 с.

61 Фатхутдинов, Р.А. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2015. – 304 с.

62 Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара [Текст]: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 290 с.

63 Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент [Текст] / Р.А.

Фатхутдинов.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.– 462 с.

64 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.– 640 с.

65 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ Р.А. Фатхутдинов.–М.: Маркет ДС, 2014. –432 с.

66 Филобокова, Л.Ю. Методические подходы к оценке конкурентоспособности и предпринимательского риска в малом предпринимательстве. / Л.Ю. Филобокова// Журнал"Экономический анализ: теория и практика" – 2013, №5(134) – с. 7–10.

67 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. / Т. Г. Философова, В. А. Быков – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2014. – 296с.

68 Финкельштейн, С. Стратегия прорыва. / С. Финкельштейн, Ч. Харви – Киев: Изд-во Companion Group, 2015. – 336с.

69 Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К. Фляйшер – М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 541с.

70 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие. / В.В. Царев, А.А. Кантарович – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. –799с.

71 Чечевицина, Л. Н. Экономика предприятия: Учебное пособие./ Л.Н. Чечевицина – Ростов н/Д.:Феникс,2015. – 378с.

72 Экономика предприятия (фирмы) [Текст]: учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 601 с.

73 Юданов, А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты [Текст] / А. Ю. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – № 6. – С. 110–113

74 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учебник для вузов / А. Ю. Юданов. – М.: Гном-пресс, 2015 –190 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Оценка деятельности ООО «Штерн»

Таблица А.1 – Оценка деятельности ООО «Штерн», баллы

функции	Критерии	Общая средняя оценка	средняя оценка респондентов	
			Персонал	Руководители
планирование	Обеспечение рационального распределения финансовых средств	3,04	2,57	3,5
	Установка целей и стратегических задач	1,82	1,64	2
	сбор и анализ информации о клиентах, конкурентах и рынке	2,57	2,64	2,5
	Планирование политики продаж	3,90	3,29	4,5
	Планирование и прогнозирование затрат на ресурсы	3,02	2,54	3,5
организация	Оптимизация и перераспределение финансовых затрат	2,98	2,71	3,25
	Анализ влияния конкурентных преимуществ на показатели деятельности организации	1,86	1,96	1,75
	Формирование гибкой организационной структуры, распределение полномочий	0,86	0,96	0,75
	Нормирование товарных запасов, повышение рентабельности продаж	3,09	2,93	3,25
	Постоянный поиск поставщиков качественных ресурсов	4,45	4,39	4,5
мотивация	Уровень затрат на обеспечение условий для обучения и профессионального развития персонала	4,06	4,11	4
	Формирование корпоративной культуры и внутреннего имиджа	4,11	4,21	4
	использование, как экономических стимулов, так и морального поощрения для повышения производительности труда	3,73	3,21	4,25
	Зависимость поощрений от политики продаж	3,54	3,07	4
	Уровень вовлеченности персонала в процесс минимизации издержек	2,13	2,75	1,5
контроль	Учет эффективности использования средств	3,13	2,75	3,5
	Отслеживание степени удовлетворенности потребителей	2,66	2,82	2,5
	Проверка обоснованности распределения полномочий	1,23	1,46	1
	Обеспечение послепродажного обслуживания	4,20	3,89	4,5
	Контроль рационального использования ресурсов	1,93	2,11	1,75
регулирование	соответствие оперативных результатов установленным целям	1,84	1,93	1,75
	Учет целесообразности сбора текущей информации согласно стратегическим целям и задачам	1,29	1,57	1
	Анализ временных затрат на производство и сбыт продукции	1,20	1,64	0,75
	Оценка качественных показателей продукции	4,22	4,18	4,25
	Ревизия и оптимизация закупаемых ресурсов	2,73	3,71	1,75