

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Рынок любого товара или услуги имеет свои особенности. Как явление конкуренция не нова, но многогранность ее проявлений требует постоянного изучения.

Среди экономических, организационных, технологических и социальных проблем, с которыми предприятие сталкивается по роду своей деятельности, существует «проблема проблем» — способность выжить в конкурентном окружении.

Сегодня для каждого предприятия важна оценка конкурентного положения на рынке и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Формы и методы конкурентной борьбы разнообразны, и перед каждым предприятием стоит вопрос выбора конкурентной стратегии для достижения успеха на рынке.

Конкурентоспособность продукции является основополагающим преимуществом, а изучение конкурентов – основной элемент исследования рынка аналогичной продукции.

Актуальность темы работы заключается в том, что организационно-экономические отношения в процессе управления конкурентоспособностью предполагают осуществление мероприятий по расширению рынка сбыта продукции, удержанию и привлечению новых клиентов, улучшению обслуживания и рекламы.

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

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия на ИП Антюфеева Ю.А.;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ИП Антюфеева Ю.А..

Предметом работы является конкурентоспособность предприятия ИП Антюфеева Ю.А..

Объектом работы является ИП Антюфеева Ю.А.

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

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1. Сущность конкурентоспособности

Содержательное наполнение термина «конкуренция» неоднозначно.

Конкуренция (лат. concurrentia, - сталкиваться, соперничать) – соперничество организаций в достижении аналогичных целей, а также наилучших результатов [5, с. 45].

Конкуренция - существенная черта различных видов деятельности, в которых происходит столкновение интересов (политика, экономика, наука, спорт и др.).

Мировой опыт показывает, что в состоянии рыночной экономики, немислимой без жесткой конкуренции, конкурентоспособность является неизменным правилом выживания товаропроизводителей, основным мерилом производственной деятельности конкретных предприятий и благополучия государства в целом [10, с. 119].

Конкурентоспособность - сложные потребительские и стоимостные характеристики продукта, которые определяют его успех на рынке, то есть преимущество этого продукта над другим с точки зрения широкого спектра конкурирующих аналоговых продуктов [11, с. 39].

Часто понятие конкурентоспособности ассоциируется с понятием качества. Это не совсем правда. Конкурентоспособность является более широким понятием, чем качество продукта, который, в свою очередь, является ее основным компонентом.

Если качество (увеличение) представляет собой набор специфических свойств, которые характеризуют полезность продукта для потребителя, конкурентоспособность дает возможность сравнить и разнородные товары, так как они позволяют удовлетворить особые потребности, а также принимать во внимание внешние по отношению к продукту и не зависит от его свойств и характеристик, таких как сроки поставки, качество обслуживания, рекламы, изменения баланса спроса и предложения, финансовые условия и многое другое [4, с. 66].

Классификационная схема основных характеристик, раскрывающих конкурентоспособность продукции, представлена на рис. 1.

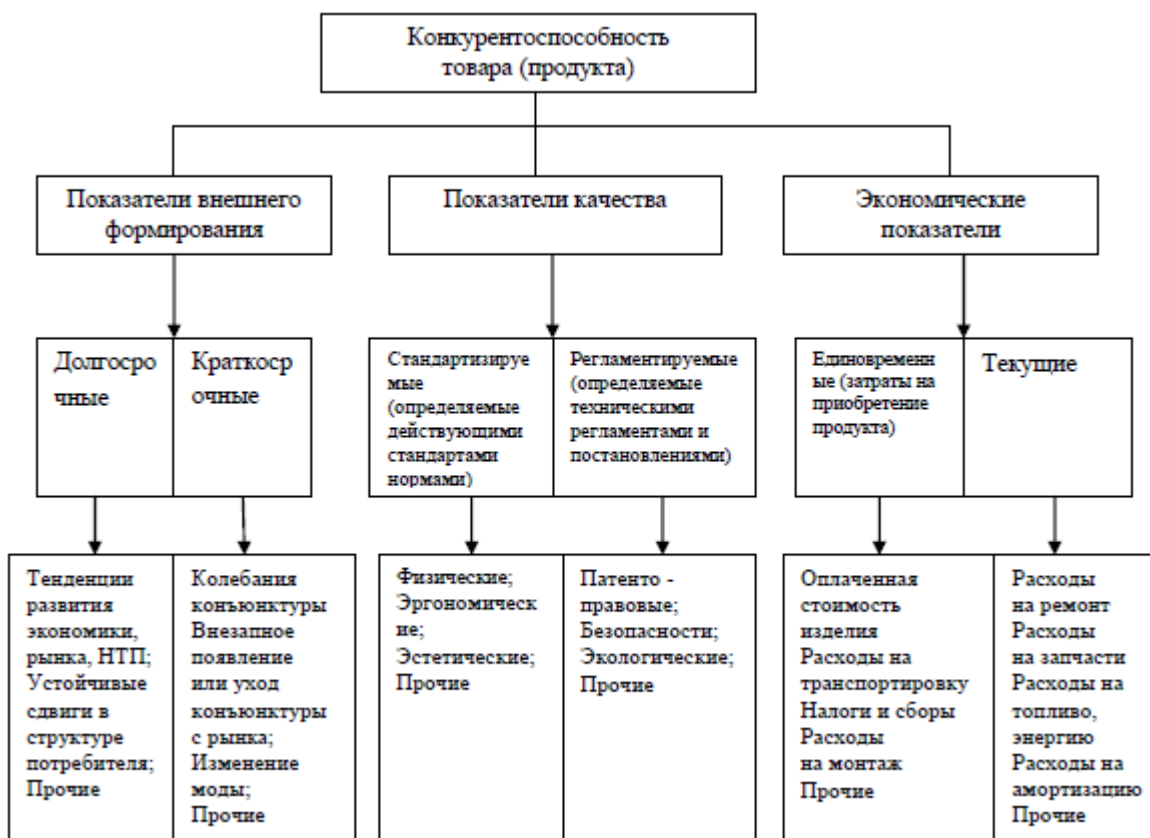


Рисунок 1 - Классификационная схема показателей конкурентоспособности товара [5, с. 97]

По мнению М.И. Гельвановского, д.э.н. Института экономики РАН- конкурентоспособность – одна из основных категорий национальной экономики, построенной на коммерческой основе. В мировой экономике эта категория является главной, т.к. от уровня конкурентоспособности в конечном итоге зависит положение того или иного государства в мире. Однако, начиная перестройку системы хозяйствования в начале 90-х годов, прежнее руководство государства не

вывело проблему повышения конкурентоспособности национальной экономики России как первостепенную задачу развития страны.

На сегодняшний день эта задача является приоритетной, и ее решение во многом зависит не только от практических мер по повышению конкурентных преимуществ российских предприятий, но и от общего осмысления проблемы во всей ее сложной совокупности [11, с. 41].

Конкурентоспособность имеет три основных уровня своего формирования, которые между собой тесно связаны (рис. 2.).



Рисунок 2 - Уровни конкурентоспособности [12, с. 253]

1.2. Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

В достижении конкурентоспособности организации центральное положение принадлежит оценке. На рис. 3 представлен механизм перехода факторов конкурентоспособности в конкурентные преимущества, которые, приведут к достижению конкурентоспособности [5, с. 47].

Внутренними факторами являются объективный набор критериев, определяющих способность предприятия с точки зрения их конкурентоспособности. Они связаны с потенциальными маркетинговыми услугами, научно-техническим персоналом, людскими ресурсами, финансовым и экономическим потенциалом, уровнем материально-технического обеспечения и так далее [6, с. 329].

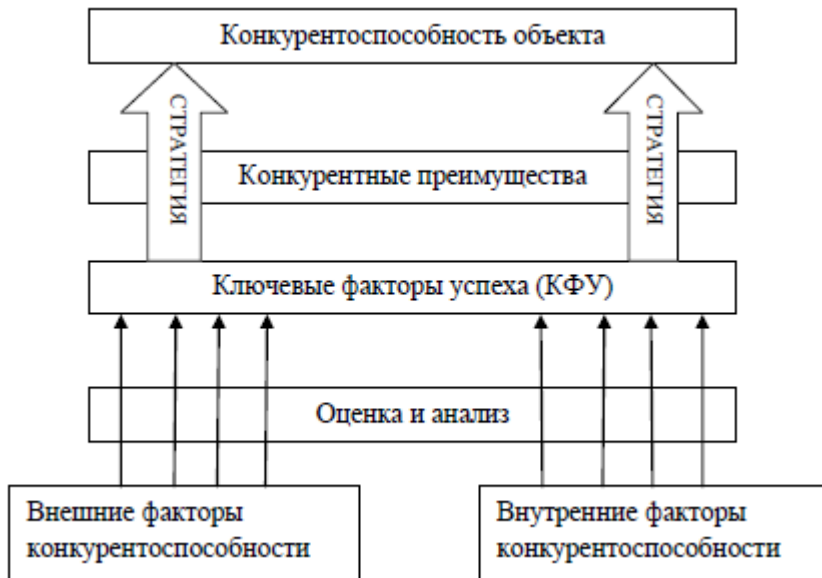


Рисунок 3 - Схема достижения конкурентоспособности субъекта [6, с. 330]

Внешние факторы - это социально-экономические и институциональные отношения, формирующие бизнес (внешняя среда) и влияющие на цену, при которой юридическое лицо и неценовые свойства являются более привлекательным. Внешние факторы можно отнести к влиянию экономических и административных мер, характеристики рынка, деятельности общественных и неправительственных учреждений, деятельности политических партий и движений, формирующие социально-экономическую ситуацию в стране и так далее [9, с. 121].

В выявлении этих факторов немалую роль исполняют модели структурного анализа М.Портера, такие как ценностная цепочка, 5-факторная модель, конкурентный ромб [13, с. 101].

В экономической литературе предлагается несколько способов определения уровня конкурентоспособности организаций, но почти все они основаны на двух методах оценки [8, с. 92]:

1. Рыночная оценка уровня конкурентоспособности на основе многофакторной модели. Оценка конкурентоспособности по данному методу проводится в три этапа, они представлены на рис. 4.



Рисунок 4 - Этапы проведения оценки конкурентоспособности на основе многофакторной модели [13, с. 102]

Этот метод сформирован на сравнении уровня конкурентоспособности организации с нормативными значениями.

Первый этап - на основе оценки уровня конкурентоспособности организации на основе многофакторной модели, все оценки бизнеса предприятия делятся на три группы: организационные и экономические; организационно-техническое; финансово-экономический. Второй этап - расчетные значения в динамике показателей, принимая во внимание время, исследуемый, разделение и дестимуляторы стимулируя их. Стимулирующие - это те, которые должны привести к увеличению производительности, так как это улучшит общую оценку работы объекта (например, показатели «производительность», «фондоотдача», и т.д.). Дестимулирующие - должны стремиться к уменьшению величины этих показателей, так как это привело к улучшению их оценки динамики субъекта предпринимательской деятельности (например, трудоемкость, нарушение трудовой дисциплины, текучесть кадров и т.д.).

2. Оценка конкурентоспособности по отдельным элементам комплекса маркетинга. Данная методика предполагает осуществлять оценку в четыре этапа (рис. 5.)

Методика основана на том факте, что критерии сгруппированы по организации конкурентоспособности отдельных элементов комплекса маркетинга: продукт, цена, приведение продукта к потребителям, продвижение продукта (маркетинговые коммуникации). Количественные показатели используются для урегулирования перечисленных пунктов. Кроме того, используемые показатели характеризуются деловой активностью и эффективностью компании [14, с. 88].

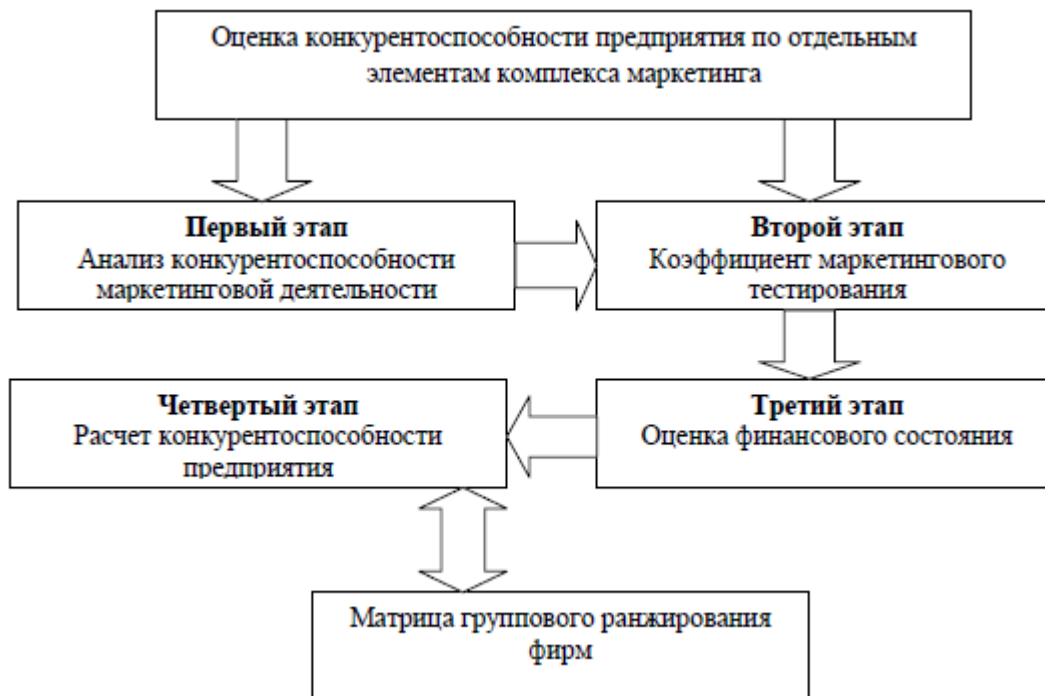


Рисунок 5 - Этапы проведения оценки уровня конкурентоспособности предприятия по отдельным элементам комплекса маркетинга [14, с. 89]

Расчеты основаны на результатах позиции предприятия на рынке: лидер, претендентом роли преемника лидера, с рынка и обанкротиться. Возможности оценки позволяют предприятиям создать конкурентоспособную многоугольник (рис. 6).

Для просмотра значений для каждой оси каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике на рис. 1.6. оценка проводилась только по 8 факторам) используются для определения масштаба размера (в виде более частой оценки балльных показателей). Различные организации, чтобы конкурировать проводят оценку конкурентоспособности применяя многоугольник конкурентоспособности, где можно легко проанализировать уровень, используя различные факторы конкурентоспособности.

Несовершенством такого подхода является отсутствие информации относительно того, на сколько та или другая компания-конкурент сможет улучшить свои функциональные показатели.



Рисунок 6 - Многоугольник конкурентоспособности [14, с. 90]

Таким образом, основываясь на результатах исследований, проведенных на этих областях исследования конкурентоспособности, может быть проведен сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), и определены направления повышения конкурентных преимуществ компаний. На основе анализа полученных оценок сильные и слабые стороны конкуренции для всех направлений испытаний и разработанных мероприятий консолидируют сильные стороны и устранить слабые места.

SWOT-анализ - метод обобщения результатов аудиторской проверки компании и ее рыночной среды. Английский акроним расшифровывается как «сильные и слабые стороны (компании) - возможности и угрозы (внешней среды)».

Сильные и слабые стороны предприятия определяются по отношению к соперникам на аналогичном рынке товаров. Из всех возможных направленностей анализа сильных и слабых сторон определяются те, которые оказывают максимальное влияние на успех предприятия на рынке, они рассматриваются в качестве ключевых факторов, которые могут привести к успеху на этом рынке.

Основные направления оценки сильных и слабых сторон предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные направления оценки сильных и слабых сторон предприятия [1, с. 120]

Показатели	Характеристика показателей
Менеджмент предприятия	Подготовленность управленческого состава, мотивация менеджеров, точность разделения полномочий и функций, тип организационной структуры управления и др.
Рыночные показатели	Доля рынка, репутация предприятия, престижность брендов, удовлетворенность клиентов, расходы на организацию коммуникаций с клиентами, стимулирование сбыта и др.
Технологии	Разработка новых технологий, внедрение появляющихся новых технологий, развитие собственных научных исследований и др.
Кадры	Уровень квалификации работников, наличие собственной базы профессиональной подготовки и переподготовки, вложения в повышение квалификации персонала, возрастная структура и др.
Финансы	Структура активов, инвестиционный рейтинг, доходы на активы, возможность получения кредитов и др.
Производство	Производственная мощность, тип и возраст оборудования, системы контроля качества и др.

Возможности и угрозы внешней среды предприятия предлагают оценивать по следующим направлениям (табл. 2).

Таблица 2

Направления оценки возможностей и угроз внешней среды [1, с. 102]

Показатели

направления Характеристика показателей

оценки

– экономическая ситуация – изменение доходов в стране, изменение условий кредитования, инфляция и др.;

– демографическая ситуация – основные тенденции, обуславливающие рост и уменьшение групп потребителей и др.;

– политическая ситуация – влияние действующего законодательства, разработка новых законов, стабильность власти на различных уровнях (от федерального до местного) и др.;

Влияние

макросреды
организации

– технологическая ситуация – появление новых технологий и их влияние на возможности создания новых товаров, изменения системы распределения товаров, влияние новых технологий на изменение поведения потребителей и др.;

– экологическая ситуация – доступность природных ресурсов и энергии, влияние экологических проблем на отношение общественности и поведение потребителей и др.;

– культурная ситуация – изменения в стиле жизни различных социальных групп, появление новых культурных трендов и др.

- изменение целевых групп потребителей - уменьшение или увеличение этих групп, стабильность потребностей, изменение структуры потребностей, изменение отношения к товару и др.;

Влияние

- изменение каналов сбыта - давление посредников на производителей, появление новых каналов и др.;

микросреды

- деятельность конкурентов - активность, изменение их доли рынка и др.;

организации

- деятельность поставщиков - распределение сил между субъектами рынка, увеличение или уменьшение конкуренции между поставщиками и др.

Таким образом, на основании исследования можно сделать следующие выводы:

1) Проведение SWOT-анализа позволяет изучить рынок, на котором работает организация, и ее положение по отношению к основным конкурентам на этом рынке.

2) Кроме того, проведенный анализ позволяет принять ряд решений: что необходимо сделать, чтобы с максимальной выгодой для себя использовать возможности внешней среды, и что предпринять, чтобы избежать возможные проблемы.

Существует множество методик систематизации данных в SWOT-анализе, но общая схема представлена на рис. 7.

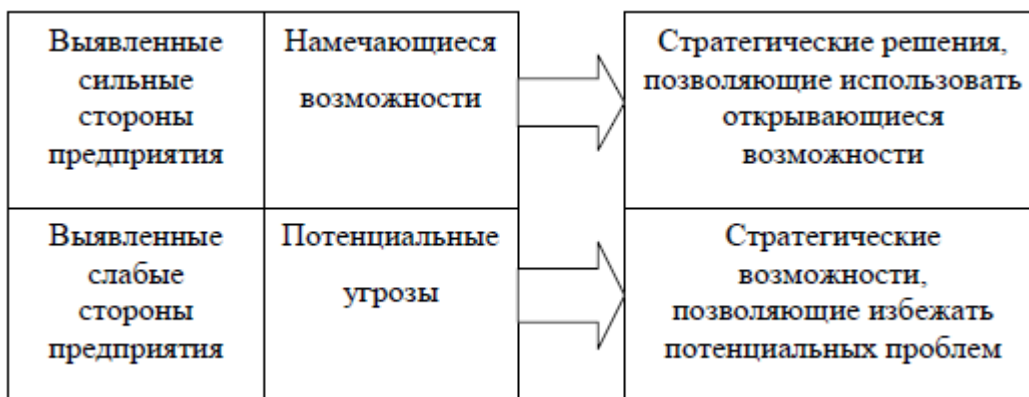


Рисунок 7 - Общая схема SWOT-анализа [1, с. 24]

Метод анализа GAP [7, с. 296] предложен Стэнфордским исследовательским институтом в Калифорнии. Он позволяет найти способы разработки стратегии и управления, позволяющие привести бизнес в соответствие с требованиями рынка (рис. 8).



Рисунок 8 - График GAP-анализа [7, с. 297]

«STEP»-анализ - [9, с. 109] инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать ситуацию и положение фирмы на рынке, ее возможности и направления развития (рис. 9).

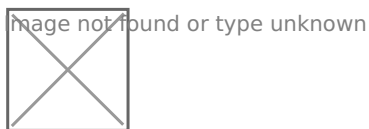


Рисунок 9 - STEP-анализ

1.3. Управление конкурентоспособностью на предприятии

В настоящее время существуют различные подходы к управлению конкурентоспособности на предприятия, позволяющие производить этот процесс исходя из складывающейся ситуации [9, с. 227].

Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. В то же время считаем необходимым отметить, что подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий могут сочетаться и использоваться параллельно в зависимости от условий ведения хозяйственной деятельности.

Выбор подхода накладывает отпечаток на модель управления конкурентоспособностью предприятий [11, с. 43].

Модель управления конкурентоспособностью предприятий отражает алгоритм взаимодействия внутренних составляющих предприятия адаптированных под определенные условия хозяйствования, целью, которой является анализ существующей конкурентоспособности предприятий и дальнейшего его усиления.

Данные подходы вместе с их характеристиками приведены в таблице 3.

Таблица 3

Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия [11, с. 39]

Подход	Характеристика
Логический	Основой такого подхода является рассмотрение объекта со всех возможных позиций: с точки зрения существующих логических взглядов, с позиции процесса накопленного исторического опыта, позволяющего делать выводы о нем не на основе нашего мнения о нем, а на основе данных, исходящих из самого объекта.
Воспроизводственно-эволюционный	Ориентирован на стратегии замены существующей модели выпускаемого предприятием продукта на более совершенную с точки зрения потребительских качеств. Каждый новый продукт должен быть лучше заменяемого.
Инновационный	Основан на активизации инновационной направленности деятельности предприятия.
Комплексный	Принятие решения основано на комплексном учете таких факторов, как технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические, демографические и др.
Стандартизационный	Основан на разработке и внедрении стандартов, позволяющих повысить уровень конкурентоспособности.
Интеграционный	Основывается на усилении взаимодействия отдельных составляющих элементов единого целого для повышения эффективности при достижении общей цели.

Маркетинговый	Основан на повышении конкурентоспособности за счет улучшения качества, снижения цены и предоставления дополнительного сервиса.
Эксклюзивный	Основывается исключительно на разработке и использовании своего оригинального конкурентного преимущества.
Процессный	Основан на определении значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов деятельности и других инструментов с целью структуризации проблемы и выявления элементов, образующих данную структуру, с последующим установлением рациональности и обоснованности распределения ресурсов.
Ситуационный	Основан на принципе рассмотрения тезиса о том, что для каждой конкретной ситуации в конкретном месте и конкретное время соответствует свой метод решения, максимально адаптированный к ней
Оптимизационный	Основан на принципе перехода от качественных оценок процессов, от которых зависит конкурентоспособность, к количественным
Деловой	Основан на методах принуждения, опирающихся на законодательную базу, систему нормативно-директивных документов, на планы, программы, задания, а также на систему оперативного руководства.
Поведенческий	Основывается на выявление трудового потенциала работников, их способностей

Пример модели управления конкурентоспособностью предприятий, основанной на интеграционном подходе рассмотрены такими авторами как И.А. Войцеховская, Е.В. Попова, И.Н. Гравшиной. Рассмотрим подробнее обладающую наибольшей наглядностью модель, И.Н. Гравшиной (рис. 2).

Из рисунка 10 видно, что модель управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, алгоритм взаимодействия между которыми может регулировать конкурентоспособность предприятия [10, с. 183].

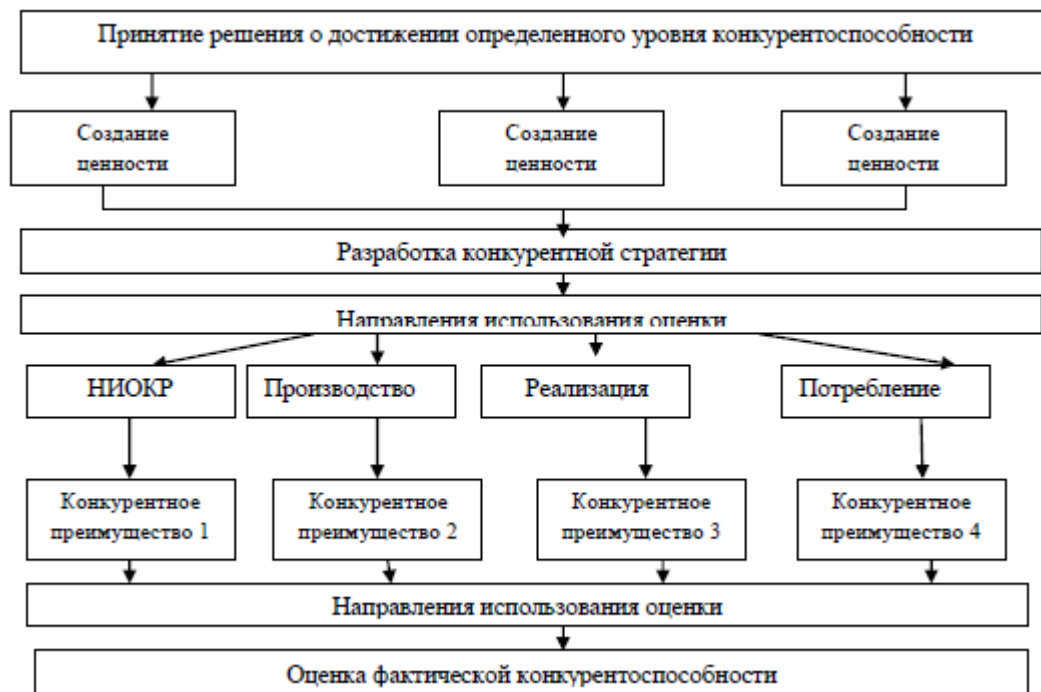


Рисунок 10 - Модель управления конкурентоспособностью предприятия И.Н. Гравшиной [7, с. 296]

Представленная на рисунке 2 модель управления конкурентоспособностью предприятия построена на многоуровневом пошаговом алгоритме действий. В самом начале принимается решение о достижении определенного уровня конкурентоспособности. Стоит отметить, что исследователь предлагает с самого начала определение уровня конкурентоспособности, который должен будет достигнут в результате реализации комплекса мер согласно модели. Следовательно, применяя данную модель, необходимо заранее задуматься о введении единицы измерения (индикатора), которая будет отражать этот самый уровень конкурентоспособности [8, с. 92].

Второй этап управления конкурентоспособностью предприятия заключается в формировании ценности, которая впоследствии должна будет использоваться в определенном направлении, которое устанавливается на третьем этапе. После определения направления использования ценности наступает этап, состоящий из четырех элементов: НИОКР, производство продукции, ее реализация, потребление. В совокупности реализация этих четырех элементов должна повлечь за собой формирование конкурентных преимуществ. Причем мы в своей модели нацеливаемся на параллельное формирование сразу нескольких конкурентных преимуществ. Мы считаем, что при реализации данного подхода следует понимать, что достигнутые конкурентные преимущества могут быть взаимоисключающими. Например, если предприятие адаптировало свои производственные мощности под выпуск продукции с низкой себестоимостью, это не всегда может положительно отразиться на его качестве или соответствии общепринятому стандарту [15, с. 35]. После формирования ряда конкурентных преимуществ принимается решение об их использовании. Исходя из того, что модель предполагает одновременное параллельное формирование нескольких конкурентных преимуществ, логически приходим к выводу, что не все из них могут быть реализованы впоследствии. Однако в любом случае хотя бы одно из них применено будет. По итогам использования конкурентного преимущества производится оценка фактической конкурентоспособности [14, с. 88].

К положительным сторонам модели, предложенной на рисунке 2, стоит отнести то, что ее автор закладывает создание сразу нескольких конкурентных преимуществ, формируемых исходя из имеющихся ценностей. При таком раскладе руководство может сначала создать эти преимущества перед конкурентами и только после этого принимать решение об их применении, подобрав подходящий момент. К отрицательным качествам модели управления конкурентоспособностью предприятия, стоит отнести то, что она не предполагает изучения ни внутренней, ни внешней среды предприятия [10, с. 185]. Соответственно, управление конкурентоспособностью предприятия производится без учета анализа происходящих внутренних и внешних процессов, в то время как конкурентоспособность, на наш взгляд, должна строиться на основе тщательного учета условий, в которых работает предприятие [15, с. 37].

Модель, предложенная И.Н. Гравшиной, предполагает создание, приобретение и выделение ценности, которая в дальнейшем будут направлены на разработку конкурентной стратегии. Однако, в этом случае возникает риск ограничения возможностей формирования стратегии по причине нехватки или недолжного

качества ценностей. Вдобавок ко всему вышесказанному, отметим, что создание конкурентного преимущества предприятия предполагает заблаговременное изучение деятельности его конкурентов с целью выявления их слабых сторон и возможных сценариев улучшения своей деятельности. В данной модели этот аспект не отражен. Система управления конкурентоспособностью предприятия, как и система управления предприятием в целом, является сложной структурой, связанной с непрерывным внутренним развитием организации. Динамика изменений механизма управления конкурентоспособностью предприятия влечет за собой изменение связей между элементами системы и всей системы в целом.

Таким образом, проведен анализ понятия «конкурентоспособность предприятия», а также «смежных» понятий, таких как «конкуренция», «конкурентное преимущество». Конкурентоспособность предприятия - обозначение совокупности реальных возможностей предприятия - производственных, экономических, технологических, кадровых, интеллектуальных и др., задействованных в производственной деятельности, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ предприятия с целью их дальнейшего применения в конкурентной борьбе с учетом условий ведения хозяйственной деятельности.

2. Анализ конкурентоспособности ИП Антюфеева Ю.А.

2.1. Общая характеристика ИП Антюфеева Ю.А.

Индивидуальный предприниматель Антюфеева Ю.А. начал свою деятельность в 2002 году в г. Рязани. Организация создана без ограничения срока, но может быть реорганизована или ликвидирована в соответствии с действующим законодательством.

ИП Антюфеева Ю.А. имеет свою печать, свой товарный знак, расчетный счет в банке, имеет право заключать сделки и подписывать договоры.

Организация создана для удовлетворения потребностей населения в продовольственных товарах, роста материального благосостояния своих сотрудников, обеспечения занятости населения, увеличения поступлений в местный бюджет и получения прибыли. В организации используется упрощенная

система налогообложения (УСН).

Основным видом деятельности ИП Антюфеева Ю.А. является розничная торговля мясом и мясными продуктами.

Организационная структура ИП Антюфеева Ю.А. представлена на рис. 11.



Рисунок 11 - Линейная организационная структура ИП Антюфеева Ю.А.

Анализ формирования прибыли ИП Антюфеева Ю.А. представлен в табл. 4.

Таблица 4

Анализ формирования прибыли ИП Антюфеева Ю.А.

№п/п	Наименование показателя	2018г. (тыс. руб.)	2019г. (тыс. руб.)	Отклонение	
				Абсол. (тыс. руб.)	Относительные, (%)
1	Выручка от продажи	11525	14740	3215	127,9
2	Себестоимость	6477	8282	1805	127,87

3	Валовая прибыль	5048	6458	1410	127,93
4	Рентабельность продаж (%) (п.3/п.1)	43,8	43,81	0,01	
5	Текущий налог на прибыль (6%)	303	388	85	128,01
6	Чистая прибыль	4745	6070	1325	127,92
7	Рентабельность чистой прибыли (%) (п.6/п.1)	41,17	41,18	0,01	

Таким образом, в анализируемом периоде темп изменения себестоимости не превышает темп изменения выручки от продаж, валовая прибыль увеличилась на 27,93%, показатель рентабельности показывает, что в каждом заработанном рубле содержится 43,8 % валовой прибыли.

2.2. Анализ конкурентной среды и оценка конкурентоспособности ИП Антюфеева Ю.А.

Основными конкурентами предприятия ИП Антюфеева Ю.А. являются такие фирмы как ИП Андреев В.А., ИП Иванов Н.В., ООО «Мясторг», ООО «Сэнди».

Для оценки конкурентоспособности продавцов мясной продукции одновременно на основе двух основополагающих показателей, определяющих положение организаций на рынке – доля рынка и темп прироста рыночной доли, воспользуемся данными табл. 5.

Таблица 5

Характеристика рыночного положения ИП Антюфеева Ю.А. и его главных конкурентов

Предприятия	Доля рынка, %		Темп прироста рыночной доли, %
	2018г.	2019г.	
ИП Антюфеева Ю.А.	8,7	9,2	5,7
ИП Андреев В.А.	5,2	5,5	5,1
ИП Иванов Н.В.	2,6	2,7	3,8
ООО «Мясторг»	18,7	20,6	10,2
ООО «Сэнди»	12,8	13,5	5,5
Прочие	47,6	49,4	3,78

Таким образом, доля рынка конкурентов ИП Антюфеева Ю.А. в 2019 г. распределилась следующим образом:

- 1) ООО «Мясторг»- 20,6%
- 2) ООО «Сэнди» - 13,5%
- 3) ИП Антюфеева Ю.А. - 9,2%
- 4) ИП Андреев В.А. - 5,5%
- 5) ИП Иванов Н.В. - 2,7%
- 6) Прочие - 49,4%.

Проведем анализ 5 конкурентных сил по модели М. Портера. Оценим уровень угроз пяти сил конкуренции:

- опасность появления товаров — заменителей

- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция
- угроза вторжения новых участников
- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков.

Результаты оценки уровня угроз по модели пяти сил конкуренции М. Портера сведем в табл. 6.

Таблица 6

Сводная таблица результатов оценки уровня угроз по модели 5 конкурентных сил М. Портера

Параметр оценки	Значение,	Описание
Опасность появления товаров — заменителей	Высокий уровень угрозы	Товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность. Пока предприятие не повысит качество продукции - будет иметь место невысокая прибыль
Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень угрозы	Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность

Угроза вторжения новых участников на рынок	Средний уровень угрозы	Риск входа новых участников в рынок мясной торговли - средний. Новые предприятия по торговле мясом могут появляться из-за низких барьеров входа. Однако высокий уровень инвестиций осложняет вход на рынок новым участникам
Рыночная власть покупателей	Низкий уровень угрозы	Покупатели исследуемого предприятия являются наименее влиятельными на рынке
Рыночная власть поставщиков	Низкий уровень угрозы	Стабильность со стороны поставщиков

На основании сводной таблицы результатов оценки уровня угроз по модели пяти конкурентных сил М. Портера можно сделать следующие выводы:

1) Высокий уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:

- Опасность появления товаров — заменителей - в условиях роста издержек производства и сырья товары – заменители влияют на установление предельной цены, что ведет к снижению рентабельности и прибыли.

- Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция - привлечение как можно больше покупателей, стремление улучшить качество товара, снизить цену, эффективно его прорекламирровать ведет к увеличению затрат, и как следствие снижению прибыльности.

2) Средний уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:

- Угроза вторжения новых участников на рынок - политика правительства частично регулирует, но не лимитирует вторжение новых участников на данный рынок. Лицензирование имеется, отсутствуют нормативно-правовые акты, исключаящие недобросовестную конкуренцию. Однако, величина необходимых инвестиций для обеспечения успешного входа на рынок, достаточно велика т.к. капитал необходим не только на средства производства, но и на кредитование потребителей, создание материально-производственных запасов и компенсацию утерь, связанных с организацией нового предприятия.

3) Низкий уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:

- Рыночная власть покупателей – продукция ИП Антюфеева Ю.А. нацелена на покупателя со средним достатком, также эта продукция не относится к категории продукции покупаемой в больших масштабах и часто, следовательно, покупатели наименее влиятельная группа на рынке.

- Рыночная власть поставщиков – долгосрочные экономические связи с поставщиками обеспечили двухстороннюю стабильность отношений.

Рассмотрим возможные направления работ по сохранению и усилению конкурентных позиций ИП Антюфеева Ю.А.:

1) Основные усилия необходимо сосредоточить на построении высокого уровня знания продаваемых товаров

2) Постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых участников рынка, что позволит сохранить конкурентоспособность

3) Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Снижение цены даже на 1%, позволит увеличить продажи и приведет к расширению рынка.

4) Рассмотреть возможность разработки эконом-программ для покупателей, чувствительных к цене.

Следует отметить, что достоверность оценки конкурентоспособности по модели пяти конкурентных сил М. Портера в значительной степени зависит от субъективного мнения полученного при опросе покупателей, работников, а также в результате наблюдения и анализа информации официальных сайтов предприятий. При этом, к достоинствам метода следует отнести простоту, низкий уровень затрат, возможность быстрой оценки конкурентоспособности на качественном

уровне.

С целью достаточно быстрого проведения анализа конкурентоспособности продукции ИП Антюфеева Ю.А. в сравнении с прямыми и косвенными конкурентами воспользуемся методом «Многоугольник конкурентоспособности».

Определив ключевые критерии продукции исследуемого предприятия, которые влияют на приверженность и удовлетворенность покупателей, прибыль от продажи и привлекательность продукции ИП Антюфеева Ю.А. и оценив критерии конкурентоспособности по 10 бальной шкале, путем опроса покупателей, а также в результате наблюдения, где 1 балл - самая низкая оценка, а 10 - самый высокий балл сведем результаты анализа в табл. 6 и построим лепестковую диаграмму «Многоугольник конкурентоспособности» (рис. 12).

Таблица 7

Оценка конкурентоспособности продукции ИП Антюфеева Ю.А. и продукции основных конкурентов

Критерии конкурентоспособности	ИП Антюфеева Ю.А.	ИП Андреев В.А.	ИП Иванов Н.В.	ООО «Мясторг»	ООО «Сэнди»
Ассортимент	6	5	3	8	4
Цена	5	6	3	8	7
Внешний вид	6	5	2	7	7
Знание товара	5	2	1	9	9
Качество персонала	5	5	5	5	5
Рекламная активность	3	2	1	10	6

Общий балл	30	25	15	47	38
------------	----	----	----	----	----

Как показывает табл. 7 лидером на рынке среди рассматриваемых компаний является ООО «Мясторг» - 47 баллов, на втором месте ООО «Сэнди» - 38 баллов, на третьем ИП Антюфеева Ю.А. - 30 баллов, аутсайдер ИП Иванов Н.В. - 15 баллов.

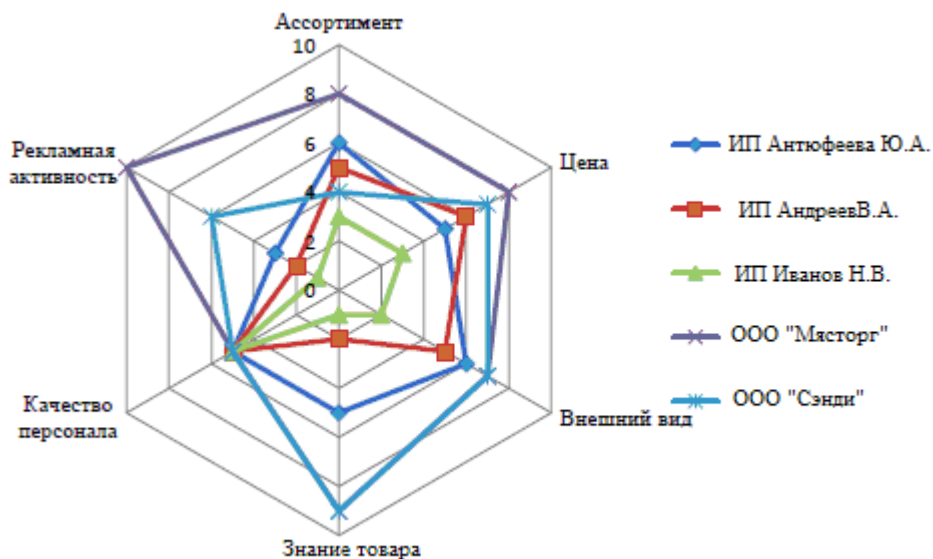


Рисунок 12 - Многоугольник конкурентоспособности

На основании проведенного опроса покупателей были выявлены сильные и слабые стороны ИП Антюфеева Ю.А., анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы для развития предприятия. Данные исследования сведем в табл. 8.

Таблица 8

Матрица базового SWOT анализа деятельности ИП Антюфеева Ю.А.

Сильные стороны

Возможности

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Персональная ответственность каждого конкретного сотрудника за тот или иной участок работы, любовь к своему делу - Налаженная работа с клиентами, потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания - Наличие собственной производственной базы, дающая возможность выполнить специфические требования заказчика - Наличие магазинов по реализации мясной продукции, произведенной на собственной производственной базе - Собственный сайт в интернете | <ul style="list-style-type: none"> - Выход на новые сегменты рынка - Предоставление широкого спектра дополнительных услуг - Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке и узнаваемости бренда - Совершенствование технологий продажи продукции - Расширение производства - Расширение ассортимента товаров - Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих товаров - Разработка эконом-программ для покупателей, чувствительных к цене и как следствие расширение клиентской базы |
|---|--|

Слабые стороны

Угрозы

- Отсутствие четкой стратегии
- Недостаточно сформированный имидж
- Меньшая по сравнению с прямыми конкурентами занимаемая рыночная доля
- Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников
- Недостаточное инвестирование средств в рекламные мероприятия
- Появление товаров-заменителей
- Появление новых участников на рынке
- Спад в экономике
- Рост темпов инфляции
- Сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мясной продукции, как товаров не первой необходимости
- Высокие ставки по кредитам
- Увеличение налогового бремени

Таким образом, табл. 8 наглядно показывает конкурентные преимущества ИП Антюфеева Ю.А. и недостатки, требующие пристального внимания.

На основании SWOT анализа деятельности ИП Антюфеева Ю.А. составим матрицу угроз в разрезе вероятности реализации угроз и последствий для развитие бизнеса (табл. 9).

Таблица 9

Матрица угроз в разрезе вероятности реализации угроз и последствий для развития бизнеса ИП Антюфеева Ю.А.

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие

Высокая		<ul style="list-style-type: none"> - Спад в экономике - Рост темпов инфляции - Высокие ставки по кредитам 	<ul style="list-style-type: none"> - Давление со стороны товаров-заменителей»
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> - Сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мясной продукции, как товаров не первой необходимости 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность появления новых конкурентов - Увеличение налогового бремени 	
Низкая (малая вероятность)			<ul style="list-style-type: none"> - Влияние поставщиков

Таким образом, наибольшие опасения вызывает сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мясной продукции, как товаров не первой необходимости в результате спада в экономике и роста темпов инфляции.

Угроза вторжения новых участников на рынок может быть уменьшена путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует дополнительного инвестирования средств в рекламные мероприятия.

На основании SWOT анализа деятельности ИП Антюфеева Ю.А. составим матрицу возможностей в разрезе вероятности использования возможностей и их влияния на развитие бизнеса (табл. 10).

Таблица 10

Матрица возможностей в разрезе вероятности использования возможностей и их влияния на развитие бизнеса ИП Антюфеева Ю.А.

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	- Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке и узнаваемости бренда		- Предоставление широкого спектра дополнительных услуг
Средняя	- Расширение ассортимента продукции	- Выход на новые сегменты рынка	
Низкая	- Совершенствование технологий продаж		
	- Расширение производства		
	- Разорение и уход конкурентов - Разработка эконом-программ для покупателей, чувствительных к цене и как следствие расширение клиентской базы	- Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих товаров	

Таким образом, наиболее благоприятные возможности приходятся на необходимость проведения рекламных мероприятий с целью укрепления своих позиций на рынке и узнаваемости бренда.

Сильное влияние возможностей приходится на расширение ассортимента продукции, однако вероятность исполнения – средняя.

Значительное влияние возможностей приходится на совершенствование технологий продаж, расширение производства и разработку эконом-программ для покупателей, чувствительных к цене и как следствие расширение клиентской базы, но вероятность исполнения этих возможностей низкая из-за необходимости крупных инвестиционных вложений. Следует обратить внимание на новые сегменты рынка.

2.3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ИП Антюфеева Ю.А.

Ключевым понятием в стратегическом развитии деятельности ИП Антюфеева Ю.А. является конкурентоспособность. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар и основные его характеристики: качество, технология производства. Структура понятия позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

В качестве стратегических направлений для ИП Антюфеева Ю.А. предлагается избрать активное, атакующее поведение: расширение доли на рынке и его конкретных сегментах, увеличение нормы прибыли, рост объема заключаемых договоров, рентабельности и т. д. Маркетинговая стратегия направлена на завоевание стабильной рыночной позиции и сохранение конкурентоспособности.

Системное управление развитием ИП Антюфеева Ю.А. может быть представлено следующей последовательностью формируемых свойств: а) системная гибкость; б) системная адаптивность; в) системная конкурентоспособность. При этом задачи стратегической и оперативной деятельности можно разделить следующим образом.

Стратегическая деятельность ИП Антюфеева Ю.А. должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией.

Оперативная деятельность в этих условиях, опирающаяся на самоорганизацию ее элементов и подразделений, нацеливается на оперативное (ситуационное) использование свойства в конкурентной обстановке. Помимо этого, подразделения ИП Антюфеева Ю.А. должны работать над эффективным применением нового

инструментария в конкретных ситуациях. Каждое самостоятельное подразделение ИП Антюфеева Ю.А. должно освоить задачи оперативной диверсификации товарного ряда на базе закономерностей жизненного цикла товара.

Разнообразие производимого товара определяется уровнем гибкости оборудования. Конкретизация товарного ряда определяется на базе маркетинговых исследований, заказчиком на которые выступает собственно самостоятельное подразделение. Помимо этого подразделение должно постоянно вести поиск новой благоприятной рыночной ниши. Подобная форма самоорганизации самостоятельных подразделений обеспечивает развитие предприятия по главному критерию — выживанию.

Сформулируем основные мероприятия в рамках стратегии развития ИП Антюфеева Ю.А.:

1. Процессы обновления ИП Антюфеева Ю.А. должны быть постоянными и ритмичными, технологизированными, т.е. стандартными процедурами достижения целей обновления, а также реализовывать обновленческие процессы с минимальными затратами.
2. Самоорганизация предприятия ИП Антюфеева Ю.А. в вопросах внутреннего устройства становится обязательным требованием его выживаемости, с одной стороны, а с другой, — внутриорганизационные отношения являются следствием условий выбора форм и механизмов хозяйственных связей, прежде всего, партнеров рыночного взаимодействия. По сути, речь идет о форме механизма конкуренции и его различиях в сферах экономики. Именно его конкретизация, точнее границы механизма конкуренции определяют «правила» внутриорганизационного устройства предприятия, обеспечивающего выживаемость в условиях неопределенности. Данное условие позволяет выбрать конкретную форму таких свойств, как конкурентоспособность, инновационность, адаптивность, обеспечивающих постоянный эффект деятельности предприятия ИП Антюфеева Ю.А. на рынке.
3. Для выживания в конкурентной борьбе компания ИП Антюфеева Ю.А. должна удовлетворять индивидуальные потребности. Индивидуализация потребностей сводится к многокритериальной задаче создания товара и его сервиса (сопровождения).
4. Сокращение затрат материальных ресурсов ИП Антюфеева Ю.А. может быть достигнуто реконструкцией системы управления организацией по двум

направлениям:

1) совершенствованием контроля и, прежде всего, финансового через бюджет деятельности центров прибыли;

2) децентрализацией управления, перенесением ответственности за взаимодействие с внешней средой на низовые уровни: распространенной формой децентрализации управления является формирование групп, строго ориентированных на клиента (потребителя), и создание им условий для самоорганизации, перехода на командные методы работы.

5. Направление проявления адаптивности ИП Антюфеева Ю.А. - освоение производства новых видов товаров такого же класса, что и у конкурентов.

6. Стратегическая деятельность ИП Антюфеева Ю.А. должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией.

7. ИП Антюфеева Ю.А. должно освоить задачи оперативной диверсификации товарного ряда на базе закономерностей жизненного цикла товара.

8. Стратегическим подходом в повышении конкурентоспособности продукции ИП Антюфеева Ю.А. может стать внутренний рост, то есть расширение деятельности за счет внутренних ресурсов. За счет концентрации (более глубокого внедрения на рынок) и развития рынка за счет представления на уже освоенные рынки различных модификаций товара;

Концепция маркетинга и сбыта:

- выпуск товаров в соответствии со спросом потребителей;

- взаимовыгодное сотрудничество;

- прямые поставки;

- приемлемые цены с отличным качеством.

9. Условия конкурентного рынка диктуют необходимость приведения в действие, прежде всего, интенсивных факторов увеличения производственной мощности за счет внедрения научно-технических достижений и передового производственного опыта в ИП Антюфеева Ю.А. Придерживаясь указанного направления, анализируемой компании наиболее экономически целесообразно

перепрофилировать производство, невостребованных товаров на производство продукции повышенного качества.

10. Объем выпуска продукции ИП Антюфеева Ю.А. будет определяться, исходя из производственной мощности предприятия и наличия сырья, а цена будет установлена ниже конкурентов. ИП Антюфеева Ю.А. наиболее подходит политика низких цен по отношению к ценам конкурентов, позволяющая внедриться на рынок, увеличить рыночную долю, создать входные барьеры для новых конкурентов.

11. В связи с совершенствованием товарной политики ИП Антюфеева Ю.А. необходимы дополнительные средства на стимулирование сбыта, поэтому необходимо расширить существующую сбытовую сеть.

12. Планируется разработка эффективной коммуникационной политики ИП Антюфеева Ю.А., включающей: рекламу в Интернете, наружную рекламу, радиорекламу, участие в специализированных выставках, проведение мероприятий публицити и пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В экономической литературе нет единого подхода к оценке конкурентоспособности и ее управлению на предприятиях. Конкурентоспособность предприятия – это его преимущества, благодаря которым оно преуспевает.

Однако, изучение своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, рынка, конкурентов, является основной целью поиска и реализации конкурентных преимуществ.

Объектом исследования в работе является ИП Антюфеева Ю.А., основным видом деятельности является торговля мясом и мясными продуктами.

Анализ конкурентной среды показал, что основными конкурентами предприятия ИП Антюфеева Ю.А. являются такие фирмы как ООО «Мясторг» - прямой сильный конкурент, ИП Андреев В.А. - прямой слабый конкурент, ООО «Сэнди» - косвенный сильный конкурент, ИП Иванов Н.В. - косвенный слабый конкурент.

Доля рынка конкурентов ИП Антюфеева Ю.А. в 2019 г. распределилась следующим образом: ООО «Мясторг»- 20,6%; ООО «Сэнди» - 13,5%; ИП Антюфеева Ю.А. - 9,2%; ИП Андреев В.А. - 5,5%; ИП Иванов Н.В. - 2,7%; Прочие - 49,4%.

Лидером на рынке среди рассматриваемых компаний является ООО «Мясторг» - 47 баллов, на втором месте ООО «Сэнди» - 38 баллов, на третьем ИП Антюфеева Ю.А. - 30 баллов, аутсайдер ИП Иванов Н.В. – 15 баллов.

На основании проведенного опроса покупателей были выявлены сильные и слабые стороны ИП Антюфеева Ю.А., анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы для развития предприятия

Наибольшие опасения вызывает сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мясной продукции, как товаров не первой необходимости в результате спада в экономике и роста темпов инфляции.

Угроза вторжения новых участников на рынок может быть уменьшена путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует дополнительного инвестирования средств в рекламные мероприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л., Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Новости», 2015. - 256 с.
2. Андронов Д.А. Управление стратегической конкурентоспособностью компании / Д.А. Андронов // Экономика, предпринимательство и право. - 2018. - № 5. - С.16-21
3. Арбатская Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2018. - № 1. - С. 118- 121
4. Бердников В.А. Содержание оценки конкурентоспособности организаций индустриального типа / В.А. Бердников, Г.И. Яковлев // Вестник Самарского государственного экономического университета. - Самара, 2018. - № 12 (122). - С. 66-73
5. Герчиков И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 480 с.
6. Гордеев Д.С. Конкурентоспособность и конкурентный потенциал предприятий оптовой торговли / Д.С. Гордеев // РИСК. - 2017. - № 1. - С. 329-333
7. Гравшина И.Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия / И.Н. Гравшина // Молодой ученый. - 2018. - № 6. - С. 296-298

8. Иноземцев Ю. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности / Ю. Иноземцев // Экономист. - 2018. - № 10. - С. 92-94
9. Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. - М.: Проспект, 2016. - 361 с.
10. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / А.К. Александров. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 284 с.
11. Курнышева, И. Конкурентоспособность и проблемы структурной модернизации / И. Курнышева, С. Лыков, А. Идрисов // Экономист. - 2018. - № 9. - С. 39-47
12. Левшина О.Н. Методологическое обеспечение анализа конкурентоспособности в производственном предпринимательстве / О.Н. Левшина // Экономические науки. - 2018. - № 7 (56). - С. 253-256
13. Лоскутова М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - № 9. - С. 101-106
14. Лысова Е.А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг / Е.А. Лысова // Научно-технические ведомости СПб ГПУ. - 2018. - № 2 (192). - С. 88-97
15. Максимов И. Оценка конкурентоспособности предприятия / И. Максимов // Маркетинг. - 2018. - № 3. - С. 33-39.
16. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И. С. Метелев // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 1. - С. 116-120
17. Наумова О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О.Н. Наумова // Вектор науки ТГУ. - Тольятти, 2017. - № 1 (19). - С. 164-166
18. Стародубцева Е.А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия ИГЭА. - 2018. - № 4. - С. 132-135
19. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Управление персоналом. - 2017. - № 1. - С. 24-27