

Содержание:

Введение

Актуальность темы работы в том, что на сегодняшний день первоочередной задачей высшего руководства российских предприятий становится нахождение путей более эффективной финансово-хозяйственной деятельности в условиях усиливающейся турбулентности и непредсказуемости внешней среды, усложняющейся конкуренции. Сегодня предприятие должно само определять и прогнозировать параметры его окружения, ассортимент продукции и цены; находить поставщиков, рынки сбыта, строить свои долгосрочные цели и определять способы их достижения. При этом активно развиваются интеграционные процессы в экономике, усиливается глобализация бизнеса, резко изменяются и становятся более требовательными вкусы и потребности потребителей, ускоряется процесс дифференциации запросов и доходов покупателей. Соответственно, эффективность производственной деятельности компаний во многом становится зависимой от состояния внешней среды и уровня потребительской удовлетворенности продукцией, производимой фирмой. Это, в свою очередь, стимулирует необходимость использования более совершенных подходов к управлению компанией, позволяющих значительно повышать конкурентоспособность предприятия. Особое значение в решении данной задачи приобретают инструменты и методы, не только дающие возможность сформировать ориентиры движения фирмы и привести в соответствие внутренний потенциал организации с условиями внешней среды, но и предоставляющие возможность адекватно оценивать и развивать потенциал компании в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Методологические основы стратегического менеджмента достаточно широко представлены сегодня в исследованиях как зарубежных, так и отечественных авторов. Так, вопросы разработки стратегии занимают ключевое место в работах И. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, Ф. Селзника, А. Томпсона, А. Чандлера, К. Эндрюса и т.д., и целого ряда российских экономистов: А. Бочкарева, О. Виханского, С. Злобина, С. Лаврова, Н. Туленкова, О. Черемных и других исследователей. Тем не менее, несмотря на обширную литературу по стратегическому менеджменту, ощущается необходимость обобщения и систематизации различных фундаментальных исследований, проведения

комплексного анализа отдельных методологических подходов к трактовке тех или иных понятий теории стратегического управления ввиду существующих принципиальных различий между ними.

В качестве объекта исследования выступает АО «Тульский хладокомбинат».

Предметом исследования являются процессы формирования конкурентоспособности организации.

Цель исследования состоит в изучении конкурентов на рынке и изучение конкурентоспособности АО «Тульский хладокомбинат».

Для достижения данной цели нами были решены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты микроэкономических факторов конкурентоспособности;
2. Провести анализ конкурентной среды и деятельности АО «Тульский хладокомбинат»;
3. Дать рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Хладокомбинат».

Методологической и теоретической основой работы явились научные знания современной теории предпринимательства, теории организации, внутрифирменного планирования, экономики и организации производства, стратегического менеджмента, маркетинга.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты РФ, учетная и отчетная документация АО «Тульский хладокомбинат», данные национальной и международной статистики по состоянию холодильной и молочной промышленности в России и др.

1. Теоретические аспекты микроэкономических факторов конкурентоспособности

1.1. Конкурентоспособность и конкурентная среда: сущность, основные понятия

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка [4, с.115].

Конкурентоспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами [1, с.87].

Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным [6, с.133].

Далее, исходя из того, что конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов фирмы, для ее оценки необходимо выбрать критерии продуктивности использования ресурсов. В том случае, если деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность использования ресурсов фирмой может быть оценена показателем рентабельности производства, т.е. отношением прибыли, полученной в том или ином периоде, к истраченным в том же периоде ресурсам, оцененным как издержки производства. Кроме этого, для объективной оценки конкурентоспособности фирмы ее руководству необходима возможность слежения рынка, особенно за пределами страны [3, с.112].

Конкуренция является эффективным координатором экономической деятельности, а для сохранения ее на должном уровне требуется государственная поддержка. Однако государственное вмешательство часто наносит конкуренции вред.

В целом, конкуренция - элемент рыночного механизма, борьба за наиболее выгодные условия приложения капитала, и в условиях рынка представляет собой основной механизм формирования хозяйственных пропорций.

По существу, конкуренция - это предложение дополнительных возможностей, и, следовательно, более широкий выбор для покупателя. Если одна фирма расширяет перечень предлагаемых ею возможностей, то это может уменьшить перечень возможностей, которые способны предложить другие фирмы. Разрыв между ценой товара и предельными затратами на его производство является источником потенциального преимущества [20, с.115].

В поле зрения участника рынка должны быть следующие наиболее важные направления конкурентной борьбы:

-конкуренция качества - повышение потребительских свойств товара при сохранении цены, либо существенно более высокое качество товара при незначительном увеличении цены;

-функциональная конкуренция - конкуренция с принципиально иными изделиями, способными удовлетворять те же потребности, что и ваш товар;

-ценовая конкуренция - борьба за покупателя за счет более низкой цены, нежели у товаров того же качества других фирм;

Разумеется, многие явления конкурентной борьбы выступают не в чистом, а в комбинированном виде. Не всегда можно провести и отчетливую черту между разными факторами, оказывающими активное действие на рынок. Рынок является детерминированной системой, в которой преуспевают те, кто умеют наблюдать и анализировать [5, с.137].

Для анализа среду конкуренции разбивают на пять составляющих, которые влияют на уровень конкуренции (модель Портера) (рис.1).

1. Соперничество между имеющимися конкурентами

2. Угроза появления новых конкурентов

3. Угроза появления товаров и услуг-заменителей

4. Способность поставщиков торговаться

5. Способность покупателей торговаться

Рис.1 Модель конкурентных сил в обществе

В первую группу входят предприятия, являющиеся прямыми конкурентами в отрасли. Для укрепления своих позиций по сравнению с конкурентами предприятия используют разнообразные приемы, инструменты конкурентной борьбы [13, с.114].

На величину второй составляющей (появление новых конкурентов) оказывают влияние: эффективный масштаб производства, предпочтения потребителей, доступ к каналам распределения, ноу-хау в области производства, низкие издержки производства, государственное регулирование.

Угроза товаров-заменителей тем реальнее, чем больше количество эффективных заменителей производимого товара, объем производства товаров-заменителей, разница в ценах между изделием-оригиналом и товаром-заменителем в пользу последнего [16, с.127].

Способность поставщиков торговаться возможна в случаях, если: группа поставщиков малочисленна и более концентрирована, чем предприятия отрасли; нет товаров-заменителей; товар поставщика имеет большое значение для предприятия; группа поставщиков представляет реальную угрозу интеграции вперед, то есть готова создать собственную структуру по закупке своей продукции и заменить ею предприятие [6, с.80].

Увеличение «способности покупателей торговаться» возможно, когда: группа покупателей малочисленна, сконцентрирована или на покупателя приходится значительная доля продаж предприятия; издержки перехода на продукцию другого поставщика невелики; доходы покупателя низки; качество продукции отрасли не оказывает влияния на качество продукта покупателя (например, упаковка), покупатель имеет полную информацию об отрасли и продукции.

При всем многообразии методов и средств конкурентной борьбы можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

- стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства);

- поиск путей дифференциации производимой продукции конкурентов (стратегия дифференциации);
- фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса или ниши) [20, с.136].

1.2. Методы оценки конкурентоспособности и анализ конкурентной среды

При оценке уровня конкурентоспособности продукции применяются следующие методы:

- дифференциальный;
- комплексный;
- смешанный.

Дифференциальный метод основан на использовании единичных показателей конкурентоспособности [10, с.80].

При дифференциальном методе строятся параметрические индексы по формулам:

$$q_i = \frac{P_i}{P_i * \bar{b}} \quad (i = 1, \dots, n) \quad (1)$$

$$q'_i = \frac{P_i * \bar{b}}{P_i} \quad (2)$$

где P_i - значение i -го показателя;

$P_i * \bar{b}$ - базовое значение i -го показателя;

n - количество показателей.

Из формул (1), (2) выбирают ту, при которой увеличению относительного значения показателя отвечает повышение конкурентоспособности продукции. Например: относительное значение мощности изделия вычисляется по формуле (1), а для удельного расхода топлива по формуле (2).

Как правило, по величинам единичных показателей не представляется возможным однозначно оценить уровень конкурентоспособности продукции. В этой связи широкое применение нашли комплексные и смешанные методы оценки [5, с.144].

Комплексный метод оценки уровня конкурентоспособности базируется на применении групповых и интегральных показателей. Узловым моментом при оценке конкурентоспособности является расчет общего показателя уровня (Kt). В основе его определения лежит соотношение интегральных показателей конкурентоспособности оцениваемого изделия и базового образца. При наличии полной информации о затратах на приобретение и эксплуатацию или потребление продукции уровень его конкурентоспособности определяется по формуле (3):

$$K(t) = \frac{I(t)}{I_6(t)} = \frac{\Pi \Sigma * \Sigma_6}{\Pi \Sigma_6 \cdot 3} \quad (3)$$

где I(t), I₆(t) - интегральный показатель качества соответствия оцениваемого и базового образца;

ΠΣ, ΠΣ₆ - суммарный полезный эффект от эксплуатации или потребления соответственно оцениваемого и базового образца за срок службы;

З, З₆ - полные затраты на приобретение и эксплуатацию или потребление соответственно оцениваемого и базового образца [5, с.164].

Отношение полных затрат на приобретение и эксплуатацию сравниваемых образцов определяется по формуле (4):

$$\frac{Z}{Z_6} = \frac{Z_c + T \sum_{i=1}^n Z_i}{Z_{c6} + T \sum_{i=1}^n Z_{i6}} \quad (4)$$

где Z_3 , $Z_{3б}$ Z_3 - Z_3 единовременные Z_3 затраты Z_3 на Z_3 приобретение Z_3 соответственно Z_3 оцениваемого Z_3 и Z_3 базового Z_3 образца;

$$\sum_{i=1}^n Z_i \quad \sum_{i=1}^n Z_{iб} \quad , \text{ос } (5)$$

средние Z_3 суммарные Z_3 эксплуатационные Z_3 затраты, Z_3 относящиеся Z_3 к Z_3 одному Z_3 году Z_3 службы Z_3 соответственно Z_3 оцениваемого Z_3 и Z_3 базового Z_3 образца;

T Z_3 - Z_3 срок Z_3 службы; n Z_3 - Z_3 количество Z_3 статей Z_3 эксплуатационных Z_3 затрат Z_3 [21, Z_3 с.154].

При Z_3 неполной Z_3 информации Z_3 об Z_3 эксплуатационных Z_3 затратах, Z_3 особенно Z_3 при Z_3 сравнении Z_3 отечественных Z_3 и Z_3 зарубежных Z_3 образцов, Z_3 следует Z_3 применять Z_3 относительный Z_3 интегральный Z_3 показатель Z_3 по Z_3 формуле, Z_3 полученной Z_3 путем Z_3 преобразования Z_3 формулы Z_3 (3):

$$K'(t) = \frac{\Pi' \Sigma}{q_3 * m_{33} + T'(q_i m_{iб} + K + q_n m_{nб})} \quad (6)$$

где Z_3 $\frac{\Pi \Sigma}{\Pi \Sigma б}$ Z_3 - Z_3 отношение Z_3 полезных Z_3 эффектов Z_3 от Z_3 эксплуатации Z_3 или Z_3 потребления Z_3 оцениваемого Z_3 и Z_3 базового Z_3 образца;

q Z_3 - Z_3 отношение Z_3 единовременных Z_3 затрат Z_3 потребителя Z_3 на Z_3 приобретение Z_3 оцениваемого Z_3 и Z_3 базового Z_3 образцов;

$m_{3б}$ Z_3 - Z_3 доля Z_3 затрат Z_3 производителя Z_3 на Z_3 приобретение Z_3 базового Z_3 образца Z_3 в Z_3 полных Z_3 затратах;

T' Z_3 - Z_3 отношение Z_3 сроков Z_3 службы Z_3 оцениваемого Z_3 и Z_3 базового Z_3 образца;

$q_i = \frac{P_i}{P_{iб}}$ - Z_3 относительное Z_3 значение Z_3 i -ого Z_3 показателя Z_3 качества Z_3 продукции Z_3 (i Z_3 = Z_3 1.....,n);

$m_{iб}$ Z_3 - Z_3 доля Z_3 затрат, Z_3 обусловленная Z_3 i -м Z_3 показателем Z_3 качества Z_3 базового Z_3 образца, Z_3 выраженного Z_3 в Z_3 стоимостных Z_3 единицах Z_3 при Z_3

полных ос затратах, ос тзб ос +,..... ос .,+тпб ос = ос 1;

P_i , ос $P_{iб}$ ос - ос значение ос i ос - ос го ос показателя ос качества ос соответственно ос оцениваемого ос и ос базового ос образца, ос выраженное ос в ос натуральных ос единицах ос и ос характеризующее ос соответствующую ос составляющую ос полных ос затрат; ос

При ос K ос (t) ос \geq ос 1 ос продукция ос конкурентоспособна ос на ос конкретном ос рынке, ос а ос при ос K ос (t) ос $<$ ос 1 ос продукция ос неконкурентоспособна ос на ос конкретном ос рынке ос [5, ос с.89].

Для ос определения ос уровня ос конкурентоспособности ос промышленной ос продукции ос может ос быть ос использован ос и ос смешанный ос метод ос оценки.

Смешанный ос метод ос оценки ос уровня ос конкурентоспособности ос основан ос на ос совместном ос применении ос единичных ос и ос комплексных ос показателей.

Наиболее ос важные ос показатели ос используются ос как ос единичные. ос Остальные ос единичные ос показатели ос объединяются ос в ос группы, ос для ос каждой ос из ос которых ос определяются ос групповые ос показатели [4, с.155].

На ос основе ос полученной ос совокупности ос групповых ос и ос единичных ос показателей ос качества ос оценивается ос уровень ос конкурентоспособности ос дифференциальным ос методом [8, с.164].

Перечисленные ос выше ос методики ос до ос сих ос пор ос используются ос на ос предприятиях, ос но ос все ос большее ос и ос большее ос распространение ос в ос России ос получает ос параметрический ос анализ ос и ос рейтинговая ос оценка ос конкурентоспособности ос продукции. ос Особенности ос данных ос методик ос в ос том, ос что ос они ос основываются ос на ос разных ос типах ос информационного ос обеспечения.

Параметрический ос анализ ос используется ос в ос том ос случае, ос когда ос заказчиком ос выступает ос отдельное ос предприятие ос и ос получение ос даже ос публичной ос сводной ос финансовой ос отчетности ос и ос данных ос Госкомстата ос затратно ос с ос точки ос зрения ос затрат ос времени ос и ос ресурсов. ос В ос этом ос случае ос информационное ос обеспечение ос - ос это ос интервью ос с ос менеджерами ос предприятия-заказчика. ос Как ос правило, ос эти ос данные ос основываются ос на ос субъективных ос суждениях ос и ос

неформальных ос источниках ос информации, ос поэтому ос анализ ос в ос большей ос степени ос носит ос качественный ос (неформализованный) ос характер.

Также ос существуют ос и ос аналитические ос методы ос статистики ос определения ос конкурентоспособности ос продукции, ос основанные ос на ос методе ос сравнения. ос Именно ос они ос и ос составляют ос методологический ос фундамент ос конкурентоспособности ос товара. ос [11, ос с.95].

Оценка ос конкурентоспособности ос промышленной ос продукции ос является ос исходным ос элементом ос для ос производственно-хозяйственной ос деятельности ос предприятий ос в ос условиях ос рыночной ос экономики. ос Изучение ос конкурентоспособности ос должно ос вестись ос непрерывно ос и ос систематически ос на ос всех ос этапах ос жизненного ос цикла ос продукции. ос Такой ос подход ос дает ос возможность ос своевременно ос принять ос решения ос об ос оптимальных ос измерениях ос товарного ос ассортимента, ос необходимости ос поиска ос новых ос рынков ос для ос производственных ос и ос модернизированных ос изделий, ос расширении ос и ос создании ос производственных ос мощностей ос и ос т.д. ос [14, ос с.122].

2. Анализ конкурентной среды и деятельности АО «Тульский хладокомбинат»

2.1. Характеристика АО «Тульский хладокомбинат»

Тульский ос хладокомбинат ос основан ос в ос 1953 ос году. ос В ос его ос состав ос входят ос два ос промышленных ос холодильника ос единовременным ос хранением ос продукции ос — ос 18 ос тыс. ос тонн. ос Фабрика ос мороженого ос выпускает ос более ос 5 ос тыс. ос тонн ос продукции ос в ос год ос 37 ос наименований ос — ос это ос эскимо, ос вафельные ос стаканчики, ос брикеты, ос весовое ос мороженое ос и ос торты ос из ос мороженого. ос Хладокомбинат ос имеет ос развитую ос торговую ос сеть ос (как ос оптовую ос так ос и ос розничную). ос Производит ос реализацию ос замороженных ос продуктов оспельменей ос котлет ос рыбных ос и ос мясных ос продуктов ос ягод ос овощей ос фруктов. ос

АО «Тульский хладокомбинат» - одно из крупных компаний в ряду Российских производителей мороженого. Его первая продукция появилась на прилавках магазинов в 1995 году. С тех пор мороженое с маркой «Тульский хладокомбинат» стало известным в Туле и других регионах России.

Закупками сырья занимается отдел по снабжению: тщательно изучает рынок сухого молока, сахара, ингредиентов, фруктовых добавок. Часть ингредиентов «Тульский хладокомбинат» закупает за границей, например в Швейцарии, особенно для элитных сортов мороженого. Специалисты компании тщательно следят за появлением на рынке новых наполнителей, натуральных вытяжек из фруктов или фруктовых добавок. Производственная структура предприятия характеризуется наличием предметно-специализированных основных цехов.

На данном предприятии служба маркетинга организована по товарному принципу. Фирмы производящие широкий ассортимент товаров, часто создают систему управления, основанную на различиях между товарами. Такая организация дает возможность концентрировать внимание на планировании процесса реализации товара. При этом роль ответственного за данный товар состоит в том, чтобы разработать план и стратегию реализации товара, следить за их выполнением, контролировать результаты и вносить необходимые коррективы. Выполнение этих функций предполагает решение следующих задач:

- разработку досрочного плана маркетинга данного товара
- подготовку годовых планов маркетинга и прогнозов объема продажи
- стимулирование работников фирмы и увеличение объемов сбыта товаров
- постоянная работа по совершенствованию товара с целью удовлетворения возрастающих требований потребителя

Такая организация службы маркетинга дает ряд преимуществ в системе управления предприятием. Ответственный за ос

определенный товар имеет возможность, во-первых координировать необходимые затраты по этому товару, во-вторых, быстро реагировать на требования рынка, в-третьих, в его поле зрения постоянно находятся все модели товара, в-четвертых, четкая организация позволяет выявить способных сотрудников, ибо на этой работе они вовлекаются почти во все сферы оперативной деятельности фирмы.

Заместитель генерального директора по маркетингу, начальник отдела маркетинга

Бюро изучения рынка сбыта и спроса

Бюро работы с поставщиками и покупателями

Бюро рекламы

Рис.2 Схема организации службы маркетинга на предприятии

Руководитель службы – 1 человек.

Менеджеры по отраслям – 4 человека.

Менеджер по сырью – 1 человек.

Менеджеры по отраслям и сырью ведут конкретные отрасли и поставщиков, включая решение вопросов от поиска новых потребителей и поставщиков до создания дилерских или дистрибьюторских центров.

Менеджер по планированию ассортимента, рекламе и публичным отношениям.

Экономист – один человек.

Служба маркетинга является самостоятельным структурным подразделением предприятия, подчиняется непосредственно коммерческому директору и руководствуется в своей деятельности действующим законодательством, указаниями и приказами, утвержденными планами работ.

Товарный ассортимент основной продукции представлен в таблице 1.

Таблица 1

Выработка мороженого по видам фасовки

Виды	2014		2015		2016		2017	
	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. вес
Фасовки	(т)	(%)	(т)	(%)	(т)	(%)	(т)	(%)
Выработка всего, в том числе	1026,9	100	851	100	1279,2	100	1333,9	100
Бумажные стаканчики	60,1	5,9	1,8	0,2	61,5	4,8	115,1	8,0
Вафельные стаканчики (80 гр.)	573,3	55,8	-	-	-	-	-	-
Вафельные стаканчики (70 гр.)	10,4	1,0	491,4	57,8	419,6	32,8	586,3	40,9
Вафельные стаканчики в полипропиленовой пленке (80 гр.)	-	-	-	-	57,3	4,5	346,1	24,1
Брикеты (100 гр.)	342,7	33,4	321,5	37,8	705,2	55,1	266,9	18,6
Брикеты (70 гр.)	-	-	-	-	-	-	46,1	3,2

Эскимо ос (60 ос гр.)	-	-	-	-	-	-	27,4	1,9
Весовое	24,2	2,3	19,0	2,2	17,5	1,4	40,0	2,8
Торты, ос кексы	16,2	1,6	17,3	2,0	18,1	1,4	6,0	0,55

Работа ос службы ос ориентирована ос на ос гибкое ос приспособление ос всей ос хозяйственной ос деятельности ос предприятия ос к ос изменениям ос экономической ос ситуации ос в ос России ос и ос СНГ, ос учета ос требований ос Потребителей ос и ос сочетает ос в ос себе ос комплексные ос работы ос экономического, ос планирующего, ос технико-производственного, ос сбытового ос и ос исследовательского ос характера. ос

Продукция ос АО ос "Тульский ос хладокомбинат" ос занимает ос лидирующее ос положение ос в ос развивающейся ос отрасли ос в ос Тульской ос области. ос Основная ос цель ос - ос поддержать ос отличительное ос преимущество ос фирмы ос в ос условиях ос растущей ос конкуренции. ос Долю ос на ос рынке ос можно ос поддерживать ос или ос увеличивать ос за ос счет ос снижения ос цены, ос большой ос объем ос рекламы, ос изменение ос продукции ос и/или ос более ос обширное ос распределение. ос Поэтому ос продукция ос предприятия ос является ос товарами-звездами. ос По ос мере ос того ос как ос развитие ос отрасли ос замедляется, ос "звезда" ос превращается ос в ос "дойную ос корову". ос

На ос рис.3. ос представлена ос матрица ос Асоффа

ос Рынки

Низкая ос степень

Низкая ос степень

Существующие

Существующие

ос риска

ос риска

Внедрение ос

Развитие ос товара

на ос рынок

Средняя ос степень	Высокая ос степень
Существующие	Новые
ос риска	ос риска
Расширение ос рынка	Диверсификация
Новые	

ос Существующие ос Новые

Товары

Рис.3 ос Матрица ос Асоффа

В ос этой ос матрице ос на ос данном ос этапе ос мороженое ос АО ос «Тульский ос хладокомбинат» ос занимает ос место ос в ос верхней ос правой ос ячейке, ос т.к. ос предприятие ос реализует ос свою ос продукцию ос в ос основном ос на ос существующих ос рынках ос с ос постоянно ос обновляющимся ос ассортиментом.

С ос целью ос определения ос перспективности ос выпускаемого ос товара ос рассчитаем ос индекс ос сохранения ос товара ос (I_c):

где ос W_i ос – ос вес ос i -го ос критерия ос ($\sum W_i = 1$);

R_i ос – ос рейтинг ос оцениваемого ос товара ос по ос i -му ос критерию;

n ос – ос количество ос рассматриваемых ос критериев.

Значения ос W_i ос и ос R_i ос устанавливаются ос экспертным ос путем. ос

Критерии ос для ос расчета ос I_c ос приведены ос в ос таблице ос 2.

Таблица ос 2

Критерии ос для ос расчета ос I_c

Возможные критерии оценки	"Вес" (W_i)	Оценочная шкала (R_i)	W_i с R i
1	2	3	4
Каков будущий потенциал рынка для данного товара?	W_1 =0,25	с 0,6 с 0,2 с 0,8 с 0,4 с 1 низкий очень высокий	W_1 с R 1
Имеются ли резервы модификации продукции?	W_2 =0,21	с 0,6 с 0,2 с 0,8 с 0,4 с 1 нет очень высокие	W_2 с R 2
Имеются ли резервы модификации стратегии маркетинга?	W_3 =0,18	с 0,6 с 0,2 с 0,8 с 0,4 с 1 нет очень высокий	W_3 с R 3
Сколько времени можно сэкономить за счет прекращения производства данного продукта?	W_4 =0,11	с 0,6 с 0,2 с 0,8 с 0,4 с 1 очень много очень мало	W_4 с R 4

Возможные критерии оценки	“Вес” (W_i)	Оценочная шкала (R_i)	W_i ос R_i
1	2	3	4
Насколько хороши альтернативные варианты?	$W_5 = 0,14$	ос 0,6 ос 0,8 очень хорошие очень плохие	W_5 ос R_5 5
Какова положительная роль товара помимо его роли как источника прибыли?	$W_6 = 0,07$	ос 0,6 ос 0,8 нет очень большие	W_6 ос R_6 6
В какой мере товар способствует продаже других товаров?	$W_7 = 0,04$	ос 0,6 ос 0,8 не содействует ос очень сильно	W_7 ос R_7 7

Рассчитаем I_c :

$$I_{c\text{ ос}} = 0,25*0,8 + 0,21*0,6 + 0,18*0,6 + 0,11*0,2 + 0,14*0,8 + 0,07*0,6 + 0,04*0,2 = 0,618$$

Чем ближе $I_{c\text{ ос}}$ к 1, тем выше степень сохранения рассматриваемого товара при прочих равных условиях. Степень сохранения мороженого “Моржик” не очень велика, поэтому компании следует заранее позаботиться о его модификации и расширении рынков сбыта.

2.2. SWOT и PEST-анализы

Анализ внешней среды косвенного воздействия осуществляется с помощью PEST – ос анализ

Таблица ос 3

Количественный ос PEST-анализ

Факторы	Важность ос для ос отрасли ос X	Влияние ос на ос организацию Y	Направ-ленность ос влияния Z	Степень ос важности $S=X*Y*Z$
Политические ос и ос правовые ос факторы	2	1	-1	+2
Экономические ос факторы	2	3	-1	-6
Социальные ос факторы ос	2	1	+1	+2
Технологические ос и ос технические ос факторы	1	2	+1	+2
Экологические ос факторы	2	1	-1	-2

Наибольшую ос угрозу ос для ос АО ос «Тульский ос хладокомбинат» ос представляют ос экономические ос факторы. ос Именно ос на ос преодоление ос угрозы ос со ос стороны ос экономических ос факторов ос предприятию ос следует ос направить ос свои ос сильные ос стороны. Обобщим ос полученные ос в ос ходе

ос анализа ос внешней ос среды ос результаты ос и ос сведём ос их ос в ос таблицу ос 4.

Таблица ос 4

Матрица ос профиля ос внешней ос среды

Факторы	Важность ос для ос отрасли ос X	Влияние ос на ос организацию	Направленность ос влияния	Степень ос важности
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
Политические ос и ос правовые ос факторы	2	1	-1	+2
Экономические ос факторы	2	3	-1	-6
Социальные ос факторы ос	2	1	+1	+2
Технологические ос и ос технические ос факторы	1	2	+1	+2
Экологические ос факторы	2	1	-1	-2
Конкуренты ос	3	2	-1	-3
Поставщики ос	2	2	+1	+4
Покупатели ос	3	3	+1	+9

С учётом факторов внешней среды прямого воздействия также можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации имеет скорее благоприятный характер.

Анализ внешней среды предприятия АО «Тульский хладокомбинат» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы.

Таблица 5

Анализ потенциала предприятия

Области компетентности фирмы	Экспертная оценка				
	1	2	3	4	5
Менеджмент					□
Производство				□	
Маркетинг		□			
Финансы			□		
Кадры				□	
Учет					□

Расширенная матрица позволяет провести более детальный анализ потенциала АО «Тульский хладокомбинат».

Таблица 6

Структурированный анализ потенциала предприятия

Составляющие ос потенциала		Сильные ос стороны	Слабые ос стороны
		10 ос 5 ос 0	
1. ос Маркетинг			
1.1	Доля ос рынка ос по ос основному ос товару	8	
1.2	Фазы ос жизненного ос цикла ос важнейших ос товаров	6	
1.3	Наличие ос товарной ос марки		5
1.4	Ассортимент ос	10	
1.5	Качество	7	
1.6	Конкурентоспособность ос	8	
1.7	Ценовая ос политика ос		5
1.8	Сроки ос выполнения ос заказа	6	
1.9	Наличие ос реализационной ос сети	6	
1.10	Философия ос маркетинга		3
1.11	Разработка ос новых ос товаров	6	

1.12	Рекламная ос политика	8
1.13	Эффективность ос рекламы	8
1.14	Имидж ос предприятия	7

2. ос Научные ос исследования

2.1	Наличие ос патентов ос и ос изобретений	3
2.2	Интенсивность ос и ос результаты	2
2.3	Ноу-Хау	4
2.4	Использование ос новых ос информационных ос технологий	9

3. ос Производство ос

3.1	Состояние ос оборудования	4
3.2	Качество ос оперативного ос планирования	5
3.3	Стабильность ос	5
3.4	Уровень ос применяемых ос технологий	6
3.5	Качество ос производства	6

3.6	Гибкость ос производственных ос линий	8
4. ос Финансовый ос блок ос		
4.1	Устойчивость	4
4.2	Ликвидность ос	5
4.3	Рентабельность ос	6
4.4	Прибыльность ос	5
5.Сбыт		
5.1	Эффективность ос сбыта	7
5.2	Наличие ос постоянной ос клиентской ос базы	7
5.3	Организация ос сбыта	8
6. ос Снабжение ос		
6.1	Надёжность ос поставщиков	9
6.2	Выполнение ос графиков ос поставки	8
6.3	Качество ос поставок	8

7. ос Кадры

7.1	Возрастной ос состав	8	
7.2	Текучесть ос персонала		4
7.3	Уровень ос образования	9	

8. ос Менеджмент

8.1	Состояние ос менеджмента		
	-высшего ос звена	9	
	-среднего ос звена	7	
	-низшего ос звена	6	
8.2	Стратегическое ос планирование	8	
8.3	Тактическое ос планирование	7	
8.4	Уровень ос организации ос фирмы	9	
8.5	Соответствие ос структуры ос стратегии ос компании	9	
8.6	Мотивационная ос политика	6	

8.7	Организация ос контроля	8
8.8	Предпринимательская ос культура	6

Проводят ос первичный ос стратегический ос анализ ос с ос помощью ос составления ос матрицы ос SWOT. ос Методология ос SWOT-анализа ос предполагает ос сначала ос выявление ос сильных ос и ос слабых ос сторон, ос а ос также ос угроз ос и ос возможностей.

Таблица ос 7

SWOT ос – ос анализ ос деятельности ос АО ос «Тульский ос хладокомбинат»

Сильные стороны

1. Широкий ассортимент продукции
2. Широкий рынок сбыта
3. Гибкая система скидок
4. Удобные условия доставки товара клиенту
5. Многовариантная оплата за поставку товара
6. Внимательное отношение к заказчику и долгосрочное сотрудничество
7. Оказание консультационных и инженерных услуги
8. Увеличение объёма рекламы
9. Развитие собственного производства
10. Гибкий производственный цикл
11. Молодые, перспективные кадры
12. Возможность обучения кадров
13. Высокий образовательный уровень персонала
14. Эффективная система мотивации сотрудников
15. Деловая и профессиональная специализация
16. Умение сотрудников работать в команде
17. Активное участие в общественной жизни г. Тулы

Возможности

1. Политическая стабильность
2. Снижение ставки рефинансирования
3. Рост покупательной способности рубля
4. Потребность заказчика в комплексных поставках
5. Большой рынок рабочей силы с высокой квалификацией
6. Большой выбор поставщиков
7. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования

Угрозы

Слабые стороны

1. Отсутствие маркетинговых исследований
2. Высокие цены
3. Недостаточно знаний о конкурентах
4. Высокая текучесть кадров
5. Невысокий уровень гибкости во взаимоотношениях с сотрудниками
6. Ухудшение финансовой ситуации
7. Неэффективное использование ресурсов
8. Кредитование предприятия связано с риском
9. Затоваривание складов
10. Значительный износ оборудования

1. Нестабильное финансовое положение заказчиков
2. Повышение требований к качеству товара и к низким ценам
3. Рост числа конкурентов
4. Сезонность заказов
5. Предпочтение заказчика иметь поставщика на близком расстоянии
6. Нестабильность цен поставщиков
7. Нестабильность поставок со стороны поставщиков
8. Риск использования конкурентами современных технологий
9. Повышение цен на энергоносители
10. Повышение цен на транспортные перевозки
11. Высокие налоги
12. Критическое состояние производственной инфраструктуры

Оценим количественно выявленные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

Таблица 8

Количественный SWOT-анализ

Факторы

Важность ос (X)	Влияние ос (Y)	Результат ос
--------------------	-------------------	-----------------

Сильные стороны

1. Широкий ассортимент продукции	3	3	9
2. Широкий рынок сбыта	3	3	9
3. Комплексная поставка запасных частей	3	3	9
4. Гибкая система скидок	3	3	9
5. Удобные условия доставки товара клиенту	3	2	6
6. Многовариантная оплата за поставку товара	2	2	4
Внимательное отношение к заказчику и	2	3	6
7. Долгосрочное сотрудничество	2	3	6
8. Оказание консультационных и инженерных услуги	2	2	4
9. Большой опыт в проведении всех видов ремонта техники, на которую предприятие поставляет запасные части	3	3	9
	3	2	6
10. Увеличение объёма рекламы	3	2	6
11. Развитие собственного производства			
12. Гибкий производственный цикл	2	2	4
13. Молодые, перспективные кадры	3	3	9
14. Возможность обучения кадров	3	3	9
15. Высокий образовательный уровень персонала	2	2	4
16. Эффективная система мотивации сотрудников	3	3	9
17. Деловая и профессиональная специализация	3	2	6
	3	3	9
18. Умение сотрудников работать в команде	3	2	6
19. Разработка планов по комплексному обслуживанию предприятий	3	2	6
20. Активное участие в общественной жизни г.Тулы	2	2	4

Итого ос \ ос среднее 131\6,55

Слабые ос стороны

1. Отсутствие ос маркетинговых ос исследований	3	2	6
2. Высокие ос цены	2	2	4
3. Недостаточно ос знаний ос о ос конкурентах	3	2	6
4. Высокая ос текучесть ос кадров	2	1	3
5. Невысокий ос уровень ос гибкости ос во ос взаимоотношениях ос сотрудников	2	2	4
6. Ухудшение ос финансовой ос ситуации	3	3	9
7. Снижение ос рентабельности ос деятельности ос вследствие ос опережающего ос роста ос издержек ос	3	3	9
8. Неэффективное ос использование ос ресурсов	3	3	9
9. Кредитование ос предприятия ос связано ос с ос риском	3	2	6
10. Затоваривание ос складов	2	2	4
11. Значительный ос износ ос оборудования	2	2	4
12. Недостаток ос квалифицированных ос рабочих ос	3	2	6
	2	2	4

Итого ос \ ос среднее 69\5,75

Возможности ос

1. Политическая ос стабильность	2	1	2
2. Снижение ос ставки ос рефинансирования	3	3	9
3. Рост ос покупательной ос способности ос рубля	2	2	4
4. Создание ос в ос скором ос будущем ос единого ос экономического ос пространства ос на ос территории ос России, ос Украины, ос Белоруссии ос и ос Казахстана	3	2	6
5. Экономический ос рост ос металлургических ос отраслей	2	2	4
6. Потребность ос заказчика ос в ос комплексных ос поставках	3	3	9
7. Снижение ос таможенных ос пошлин	3	3	9
8. Большой ос рынок ос рабочей ос силы ос высокой ос квалификации	2	2	4
9. Большой ос выбор ос поставщиков	3	3	9
10. Появление ос современных ос технологий ос производства ос и ос высокоэффективного ос оборудования	3	2	6
	2	1	2

Итого ос \ ос среднее

73\6,08

Угрозы ос

1. Нестабильное финансовое положение заказчиков	3	3	9
2. Повышение требований к качеству товара и низким ценам	2	2	4
3. Рост числа конкурентов	2	1	2
4. Сезонность заказов	2	1	2
5. Предпочтение заказчика иметь поставщика на близком расстоянии	2	3	6
6. Нестабильность цен поставщиков	2	2	4
7. Нестабильность поставок со стороны поставщиков	3	3	9
8. Риск использования конкурентами современных технологий	2	1	2
9. Повышение цен на энергоносители	2	2	4
10. Повышение цен на транспортные перевозки	3	3	9
11. Высокие налоги	3	3	9
12. Критическое состояние производственной инфраструктуры	2	3	6
13. Низкие темпы развития высокотехнологичного, трудо- и наукоемкого машиностроения	2	1	2
14. Рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства	2	2	4
15. Рост числа техногенных аварий	1	1	1

Итого \ среднее

73\4,87

Таким образом, проведенный количественный SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что сильный стороны АО «Тульский хладокомбинат» и возможности среды позволяют компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

Возможности

Угрозы

Сильные стороны поле С ос и ос В поле С ос и ос У

Слабые стороны поле Сл ос и ос В поле Сл ос и ос У

Рис.4 ос Матрица ос SWOT

Таблица ос 9

Стратегические ос и ос тактические ос возможности ос АО ос «Тульский ос хладокомбинат»

Наименование ос комбинаций ос квадрантов ос SWOT-матрицы

Номера ос позиций ос в ос квадрантах ос комбинаций

Стратегические ос тактические ос возможности

$C1+C2+C3+C4+C5+C6+B3+B5+B7$

1. Рост ос поставок
2. Увеличение доли ос

Поле ос С ос и ос В

$C11+C12+B10$

1. Снижение зависимости ос поставок
2. Расширение номенклатуры продукции

1. Рост ос объёмов ос производства
C11+C12+V6+V12. Более ос эффективное ос использование ос
производственных ос мощностей

Сл6+Сл7+V1+V2+V3+V4

Сл2+V3+V7

Поле ос Сл ос
и ос В

Сл1+Сл3+Сл4+Сл12+V9

1. Стабилизация
финансового
положения ос
предприятия

2. ос Обеспечение
притока ос д
ос средств

Увеличение
ос прибыли

1. ос Создан
отдела ос м
ос на ос АО
«Тульский о
хлагокомби
способной о
адекватно о
реагировать
изменения о
ос и ос внут
среды

2. ос Сокращение
уровня ос те
кадров ос и
привлечение
квалифицир
специалисто

1. ос Повышение ос эффективности ос использования ос
Сл8+Сл11+В11 ресурсов

2. ос Обновление ос оборудования

Поле ос С ос и
ос У

С1+С2+С3+С4+С5+С6+С7+С8+С9+У1+У2+У3+У4+У5+У6+У7

Сохранение
занимаемых
ос и ос уров
конкурентос

Сл1+Сл2+Сл3+Сл10+У2+У3+У4

Поле ос Сл ос
и ос У

Сл7+Сл8+У9+У10+У12

Интенсифик
маркетингов
усилий

Повышение
эффективно
производств
деятельност

Именно ос данные ос комбинации ос компания ос должна ос использовать ос при ос
разработке ос стратегии ос дальнейшего ос развития ос компании.

3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Хладокомбинат»

3.1. Выбор конкурентной стратегии АО «ТХК»

Следующие ос мероприятия ос ведут ос к ос развитию ос конкурентных ос
преимуществ ос фирмы:

1) ос для ос формирования ос рынка ос и ос более ос глубокого ос внедрения ос на
ос нем ос услуг ос технологического ос цеха ос была ос начата ос закупка ос
продуктов ос питания ос для ос торговли ос в ос фирменных ос розничных ос

торговых точек; стали осуществляться оптовые закупки мороженого эскимо других российских производителей для наполнения товарного ассортимента компании и осуществления оптово-розничных продаж; активизировались работы по поиску клиентов для оказания им услуг хранения продукции в низкотемпературных складских камерах (в частности, ряд складских камер были предоставлены в аренду оптовым компаниям г. Тулы, ведущим торговлю свежемороженой рыбой в Тульской области);

2) для развития товара и рынка фабрики мороженого были осуществлены следующие мероприятия: улучшена материально-техническая база компании (например, приобретен джемопитатель к линии М6-ОЛ2В на сумму 190 тыс.руб., закуплен и введен в действие упаковочный автомат для мороженого в вафельных стаканчиках на сумму 395 тыс.руб.), начался выпуск мороженого новых рецептур («Лазурного» и др.) на основе собственных «Технических Условий», что создало дополнительный барьер для имитации конкурентами товаров фирмы, в рамках развития коммерческой деятельности было создано ООО «Торговый дом «Тульский хладокомбинат» и др. Нами же для реализации данной стратегии была предложена мотивационная программа стимулирующего характера с расчетом необходимых на ее внедрение затрат и оценкой возможных экономических эффектов.

1. Корпоративная стратегия

Бизнес-стратегии (деловые стратегии)

Стратегия диверсифицированного роста предприятия

Стратегия развития товара и рынка для фабрики мороженого

Стратегия более глубокого проникновения на рынок

для технологического цеха

Стратегия синхромаркетинга

Стратегия выхода на рынок для цеха овощей глубокой заморозки

Стратегия выхода на рынок для цеха сухого льда

Стратегия поддерживающего маркетинга

Стратегия конверсионного маркетинга

Стратегия креативного маркетинга

Стратегия НИОКР

Кадровая стратегия

Стратегия финансов

Стратегия выхода на рынок для цеха по производству эскимо

1. ос Функциональные ос стратегии

Рис.5 ос Иерархия ос стратегий ос хладокомбината ос на ос 2019-2025 ос гг.

При этом уровень конкуренции в данной сфере достаточно низок: среди отечественных производителей к концу 2017 г. освоили подобные производства только АО «Айс-Фили», компании «Ледово», «АльтерВест», компания «Айсбит». Потребность же в замороженных ягодах и овощах в России сегодня очень высокая – спрос удовлетворяется только на 30%, при этом выделяются 3 группы потребителей: переработчики (кондитерские, консервные предприятия и сами хладокомбинаты); розничная торговля и сеть ресторанов и кафе; производители натуральных наполнителей для молочных продуктов (йогурты, творог и др.). При этом ягодный бизнес не только хорошо сочетается с производством и продажей мороженого, но и позволяет компенсировать сезонность спроса на мороженое. Причем, внешняя среда Тульского хладокомбината создает дополнительные возможности по формированию конкурентных преимуществ предприятия: близость к источникам сырья и относительно низкий уровень текущих и прогнозных цен на сырьевую продукцию, должны позволить Тульскому хладокомбинату иметь преимущество по себестоимости товара, так как основной проблемой конкурентов-производителей овощей и ягод глубокой заморозки является сырьевое обеспечение в связи с их удаленностью от основных источников сырья (производители продукции глубокой заморозки – это, как правило, московские фирмы, закупающие сырье в Поволжском регионе и Южных районах страны), а Тульский хладокомбинат располагается в сельскохозяйственной географической полосе страны, соответственно, у него имеется потенциальная богатая сырьевая

база Тульской области (что, например, нельзя сказать о Московской области, где работает компания «АльтерВест»). Кроме того, область располагается на пересечении торговых путей следования овощей и ягод из южных районов страны. Но кроме возможного лидерства по издержкам, целесообразно предложить рынку продукцию с высоким качеством, что может быть обеспечено: 1) использованием новой технологии и оборудования; 2) имеющимся практическим опытом производственного персонала предприятия по заморозке ягод (и лабораторией, и фабрикой мороженого предприятия уже проводились исследования по возможности глубокой заморозки ягод на базе технологического цеха, что делалось в периоды дефицита сырья, замороженных ягод, для украшения тортов из мороженого); 3) отработанной системой по разработке и нормативно-правовой защите авторских прав на дизайн упаковочных материалов и т.д. Предлагаемая деловая стратегия для данной бизнес-единицы – стратегия выхода на рынок, которая должна быть подкреплена функциональными стратегиями (стратегией креативного маркетинга, активной инвестиционной стратегией и др.).

Потенциальным конкурентным преимуществом цеха сухого льда должно стать возможное монопольное положение Тульского хладокомбината на рынке сухого льда в Тульской области и завоевание значимой рыночной доли на региональном рынке ввиду слабости конкуренции на нем (сухой лед производится только Тольяттинским заводом, имеющим сравнительно низкие производственные мощности и уже изношенное оборудование). Таким образом, использование нового высокотехнологичного оборудования Тульским хладокомбинатом позволит удовлетворить имеющийся потребительский спрос (уровень его неудовлетворенности составляет до 56%) на сухой лед для перевозки и хранения замороженных продуктов питания, для использования в медицине и т.д. Кроме того, создание данной стратегической бизнес-единицы повысит и уровень обслуживания оптовых и розничных клиентов хладокомбината, поскольку предоставит возможность использовать сухой лед взамен дорогостоящих термоустановок на автомобильном транспорте при перевозке мороженого и мясных замороженных полуфабрикатов. Деловой стратегией данной бизнес-единицы должна также стать стратегия выхода на рынок и завоевания определенной рыночной доли, подкрепленная функциональными стратегиями (креативный маркетинг, кадровая стратегия и т.д.). Причем, создание цеха по производству овощей, ягод глубокой заморозки и цеха по производству сухого льда – это, с одной стороны, стратегии поддержания такой стратегической бизнес-единицы, как технологический цех. С другой же стороны, это две деловые стратегии роста применительно к отдельным производствам.

3.2. Экономическая оценка реализации проекта

Поскольку нами в целях повышения конкурентоспособности Тульского хладокомбината был предложен вариант комбинированной стратегии, предусматривающей ряд последовательных взаимосвязанных стратегических мер по развитию каждой отдельной (реальной и потенциальной) стратегической бизнес-единицы Тульского хладокомбината (цеха мороженого, технологического цеха, цеха сухого льда и т.д.), то рассмотрим подробнее возможные затраты на реализацию предлагаемой нами стратегии для одной из рассматриваемых бизнес-единиц – цеха мороженого.

Планируется выпускать новый вид мороженого "Тульский Кремль" для этого используется инновационная стратегия.

Таблица 10

Калькуляция себестоимости товара

№ п/п	Наименование статей затрат	Условные обозначения	Расходы на ед. изделия руб.	Расходы на годовую выпуск тыс. руб.
1	Материалы основные за вычетом отходов	Зм.к.	6,58	329
2	Транспортно-заготовительные расходы	Зт.з.	1,32	66
3	Энергия для технологических целей	Зэ.	0,08	4

4	Основная ос заработная ос плата ос производственных ос рабочих	Зо.з.	0,25	12,5
5	Дополнительная ос заработная ос ос плата ос производственных ос рабочих	Зд.з.	0,04	2
6	Страховые ос взносы	Зс.н.	0,15	7,5
7	Общепроизводственные ос расходы	Зоб.пр.	0,5	25
8	Общехозяйственные ос расходы	Зоб.х.	0,5	25
9	Итого ос производственная ос себестоимость	Спр.	9,57	478,5
10	Внепроизводственные ос расходы	Зв.н.	0,48	24
	Итого ос полная ос себестоимость	Сп	10,05	502,5

Планируется ос осуществлять ос выпуск ос продукции ос в ос размере ос 50 ос 000 ос шт. ос и ос продавать ос по ос цене ос 14 ос руб/шт. ос После ос определения ос количества ос выпускаемого ос товара ос можно ос составить ос смету ос затрат ос на ос производство ос товара.

Таблица ос 11

Годовые ос расходы ос на ос производство ос и ос реализацию ос продукции.

Показатели Затраты на годовую выпуск, руб.

1

2

1. **Переменные затраты**, в том числе:

439500

- материалы основные

329000

- транспортно-заготовительные расходы

66000

- энергия для технологических целей

4000

- основная заработная плата ОПР

12500

- дополнительная заработная плата ОПР

2000

- страховые взносы

4350

- переменные затраты из накладных расходов

18500

55500

2. **Условно-постоянные расходы**

700000

3. **Товарный выпуск**

По данным таблицы построим график, определяющий точку безубыточности проектируемого производства.

Расчет точки безубыточности выразим графиком:

Затраты,

выручка,

тыс. руб.

ос

ос 800 ос

ос Выручка ос

ос 600 ос Зона ос прибыли ос зона ос прибыли

ос себестоимость ос

ос

ос 400

ос Пер.затраты ос еменные ос затраты

ос 200 ос

ос

ос Пост.затраты ос постоянные ос затраты

ос . ос

ос Q, тыс. шт.

ос 10 ос 20 ос 30 ос 40 ос 50

Рис.6 ос Определение ос точки ос безубыточности

Определим ос сначала ос переменные ос затраты ос на ос единицу ос изделия.

Критический ос объем ос производства ос равен:

Следовательно, ос после ос выпуска ос первых ос 10652 ос мороженого ос "Тульский ос Кремль", ос предприятие ос будет ос получать ос прибыль, ос направляемую ос в ос зависимости ос от ос поставленных ос целей.

$Pr = OT - \text{Затраты}$

$Pr = 700 \text{ ос } 000 \text{ ос} - \text{ос} (439 \text{ ос } 500 \text{ ос} + \text{ос} 55 \text{ ос } 500) \text{ ос} = \text{ос} 205 \text{ ос } 000 \text{ ос руб.}$

Таким ос образом, ос разработанная ос конкурентная ос стратегия ос является ос эффективной.

Заключение

Перестройка хозяйственного механизма, становление и развитие регулируемого рынка предопределяют рациональное преобразование производственной, экономической, технологической, сбытовой и других видов деятельности. Требования сбытовых служб предприятия, определяющие нужды потребителей, должны стать законом для производимых звеньев и выступать как основное условие планирования выпуска продукции. Главное направление преобразований - ориентация предприятий на удовлетворение спроса потребителей во всех его проявлениях, то есть продавать не то, что производишь, а только то, что необходимо потребителям.

Продуктивное использование маркетингового подхода в производственно-хозяйственной, коммерческой и сбытовой деятельности предприятия предполагает создание соответствующей экономической и правовой среды, которая обеспечивала бы одновременно следующие условия:

- реальную хозяйственную самостоятельность предприятия с принятием на себя риска;
- полномасштабные рыночные отношения с гарантированной свободой выбора партнеров;
- приведение ценовых соотношений (структуры цены) в соответствие с мировой структурой цен;
- самостоятельность производителя в отношении принятия решений по ценам на свою продукцию и собственной ценовой политики.

Анализ внешней и внутренней среды компании, оценка ее конкурентных преимуществ и возможностей их развития, на наш взгляд, обуславливают необходимость осуществления диверсификации производства. Поэтому в начале 2018 года в качестве корпоративной стратегии была предложена, а руководством фирмы принята стратегия диверсифицированного роста компании, а в качестве основных бизнес-стратегий применительно к имеющимся на предприятии бизнес-единицам нами были определены: стратегия выхода и более глубокого внедрения на рынок для технологического цеха; стратегия развития товара и рынка для фабрики мороженого в целях продления жизненного цикла товара (мороженого) на рынке. Соответственно, данные деловые стратегии было предложено подкрепить

функциональными стратегиями (стратегиями конверсионного маркетинга и синхромаркетинга, и др.).

Реализация же этих стратегий была основана на следующих мероприятиях, ведущих к развитию конкурентных преимуществ фирмы:

1) для формирования рынка и более глубокого внедрения на нем услуг технологического цеха была начата закупка продуктов питания для торговли в фирменных розничных торговых точках; стали осуществляться оптовые закупки мороженого эскимо других российских производителей для наполнения товарного ассортимента компании и осуществления оптово-розничных продаж; активизировались работы по поиску клиентов для оказания им услуг хранения продукции в низкотемпературных складских камерах (в частности, ряд складских камер были предоставлены в аренду оптовым компаниям г. Тулы, ведущим торговлю свежемороженой рыбой в Тульской области);

2) для развития товара и рынка фабрики мороженого были осуществлены следующие мероприятия: улучшена материально-техническая база компании (например, приобретен джемопитатель к линии М6-ОЛ2В на сумму 190 тыс.руб., закуплен и введен в действие упаковочный автомат для мороженого в вафельных стаканчиках на сумму 395 тыс.руб.), начался выпуск мороженого новых рецептур («Лазурного» и др.) на основе собственных «Технических Условий», что создало дополнительный барьер для имитации конкурентами товаров фирмы, в рамках развития коммерческой деятельности было создано ООО «Торговый дом «Тульский хладокомбинат» и др.

Кроме того, для дальнейшего развития фирмы нами были определены дополнительные стратегические направления деятельности компании на период до начала 2025 г., выявлены реальные и потенциальные сильные стороны компании и предложена соответствующая иерархическая структура стратегий предприятия.

Список использованных источников

1 Алешина И. В. Маркетинг для менеджеров / И.В. Алешина. - М.: Эксмо, 2016.-230 с.

- 2 Божук С.Г. Маркетинг: учебник для вузов / С.Г. Божук, Т.Д. Маслова, Л.Н. Ковалик. - СПб.: Питер, 2017. -340 с.
- 3 Батра С. В. Основы маркетинга/ С. В. Батра - Ярославль : Мир книги, 2016.-278 с.
- 4 Василенко А.Б. Основы маркетинга / А.Б. Василенко - М.: ГУ ВШЭ, 2015. -320 с.
- 5 Векслер А.Ф. Основы маркетинга / А.Ф. Векслер. - Н.Новгород: PR-эксперт, 2015.-430 с.
- 6 Викентьев И.Л. Маркетинг/ И.Л. Викентьев. - СПб.: Бизнес-пресса, 2015.-310 с.
- 7 Демин Ю.М. Основы маркетинга / Ю.М. Демин. - М.: Бератор Пресс, 2015.-239 с.
- 8 Емельянов С.М. Основы маркетинга: вводный курс / С.М. Емельянов. - СПб.: Питер, 2015.-210 с.
- 9 Игнатъев Д.В. Основы маркетинга / Д.В. Игнатъев, А.О. Бекетов. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015.-280 с.
- 10 Калиберда Е.Г. Основы маркетинга: вводный курс: учебное пособие / Е.Г. Калиберда. - М.: Логос, 2016.-280 с.
- 11 Капитонов Э.А. Основы маркетинга / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. - М.: ИКЦ "МарТ", 2015.-340 с.
- 12 Китчен Ф. Основы маркетинга: Учебное пособие для вузов: пер. с англ. под ред. Б.Л. Еремина / Ф. Китчен. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016.-284 с.
- 13 Кондратьев С.В. Основы маркетинга: учебное пособие для высшей школы / Э.В. Кондратьев, Р.Н. Абрамов. - М.: Академический проект, 2016.-234 с.
- 14 Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. В.Б. Боброва / Ф. Котлер. М.: Прогресс, 2017.-320 с.
- 15 Кочеткова А. В. Основы маркетинга: учебник для студентов вузов / А.В. Кочеткова, В.Н. Филиппов, Я.Л. Скворцов. - СПб.: Питер, 2015.-210 с.
- 16 Кузнецов В. Ф. Основы маркетинга: теория и технологии: учебник для студентов вузов / В. Ф. Кузнецов. - М.: Аспект-Пресс, 2015.-450 с.
- 17 Лысикова О.В. Основы маркетинга: учебное пособие / О.В. Лысикова, Н.П. Лысикова. - М.: Флинта: МПСИ, 2016. -320 с.

- 18 Маслова В.М. Основы маркетинга: учебное пособие / В.М. Маслова. - М.: Вузовские учебники, 2016. -380 с.
- 19 Михайлов Ю.И. Основы маркетинга / Ю.М. Михайлов. - М.: Бератор-Публишинг, 2015. -246 с.
- 20 Синяева И. М.Маркетинг: учебное пособие для студентов вузов / И.М. Синяева, В.М. Маслова, В.В. Синяев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -452 с.
- 21 Татарина Г.Н. Основы маркетинга / Г.Н. Татарина. - СПб.: Питер, 2015. -290 с.
- 22 Тимофеев М.И. Маркетинг / М.И. Тимофеев. - М.: РИОР, 2016.-210 с.
- 23 Тимофеев М.И. Основы маркетинга: учебное пособие / М.И. Тимофеев - М.: Издательство РИОР, 2016. -350 с.
- 24 Шарков Ф.И. Основы маркетинга: учебник / Ф.И. Шарков. - 3 изд. - М.: Дашков и К, 2015. -290 с.
- 25 Мейтленд Я. Основы маркетинга: пер. с англ. / Я. Мейтленд. – СПб.: Питер, 2016. -268 с.