

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена необходимостью постоянного анализ конкурентов на рынке и определения собственной конкурентоспособности предприятия, а также разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности. Рыночный характер экономических отношений означает свободу выбора для покупателей и продавцов. Рыночный механизм работает через отношения между спросом и предложением, что подразумевает необходимую ценовую мобильность, конкуренцию товаров и, следовательно, производителей.

В рыночной системе основным содержанием конкуренции является борьба за потребителя, более полное удовлетворение его потребностей. Это битва за долю рынка, успех которой зависит от дешевизны и качества товара. Для того чтобы выживать на современном рынке, быть финансово устойчивым и успешным предприятие должно обеспечивать себе значительные и «долгоиграющие» конкурентные преимущества.

Целью работы является проведение анализа конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности предприятия, а также разработки мероприятий по повышению его конкурентоспособности.

Основными задачами работы являются:

1. Изучить теоретические аспекты анализа конкурентов на рынке и определения конкурентоспособности предприятия;
2. Выполнить анализа конкурентов и конкурентоспособности предприятия;
3. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности и провести оценку их эффективности.

Объект исследования – ООО «Индекс Пак».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия ООО «Индекс Пак».

В ходе исследований были изучены статьи и монографии современных российских и зарубежных ученых, таких как Дихтль С., Херш Х.И., Азоева Г.Л., Басовский Л.Е.,

Беляевский И.К., Голубков Е.П., Дьяченко А.В. Котлер Ф., Крупецкая Е.С., Лебедева О.Т., Филиппова Т.Ю., Чечевицина Л.Н. и так далее.

Эмпирической базой исследования были документы и оперативные данные ООО «Индекс Пак», а также периодические издания по вопросам управления предприятием.

Теоретической и методологической основой исследования выступили экспертные, организационные и проектные методы и методологические принципы исследования (система, сравнительный анализ, конкретный исторический подход).

Структура работы способствует решению этих задач и достижению цели: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Практическая значимость работы состоит в возможности и целесообразности применения, разработанных в результате проведенного исследования предложений и рекомендаций по повышению конкурентоспособности в деятельности ООО «Индекс Пак». Кроме того, данные рекомендации могут быть использованы и иными предприятиями, находящимися в аналогичной ситуации и столкнувшимися со сходными проблемами.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и основные составляющие конкурентоспособности предприятия

В самом общем виде конкуренция представляет особый вид взаимодействия хозяйствующих субъектов, вступающих в борьбу за право использования/распоряжения редким ресурсом и/или за наиболее благоприятные условия для производства и сбыта продукции в целях достижения лучших результатов в своей предпринимательской деятельности. В формулировке профильного федерального закона «конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них

исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [1]. Соответственно конкурентоспособность предприятия можно рассматривать как оценочную категорию, характеризующую позиции данного хозяйствующего субъекта в конкурентной борьбе.

В экономической литературе присутствуют различные варианты трактовок данного понятия, которые будут рассмотрены ниже. Наиболее точной, на наш взгляд, является определение конкурентоспособности, сформулированное Р.А.

Фатхутдиновым: «это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке». Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [18, с.44].

В самом общем виде конкурентоспособность можно представить как оценочную категорию (возможность оцениваемого объекта участвовать в конкуренции с себе подобными). Следовательно, высказывания о конкурентоспособности государства, компании, продукта или цены на этот продукт, могут быть одинаково корректны. Все зависит от конкретной ситуации и задач, для которых используется понятие «конкурентоспособность» [5, с.68].

Выделяют несколько уровней конкурентоспособности (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Характеристика уровней конкурентоспособности

Вид конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Факторы конкурентоспособности
Товарный	Товары (работы, услуги)	1. Качество продукции, соответствие нормам и стандартам. 2. Цена. 3. Соответствие потребительскому спросу.

Микроуровень	Товаропроизводитель (организация, фирма, предприятие)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сравнительная конкурентоспособность продукции. 2. Эффективность производственной деятельности. 3. Финансовые показатели деятельности. 4. Эффективность организации сбыта продукции на рынке и его доля.
Мезоуровень	Объединение товаропроизводителей отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренняя структура отрасли. 2. Влияние внешней среды. 3. Конкурентоспособность отдельных элементов. 4. Взаимодействие между элементами системы.

Макроуровень	Народное хозяйство в целом, конкурентоспособность регионов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инвестиционный климат. 2. Научно-технический уровень. 3. Конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом. 4. Экономическая безопасность. 5. Рациональное национальное законодательство и его связь с международным правом.
--------------	---	---

Как видим, конкурентоспособность сможет рассматриваться и на микро-, и на мезо-, и на макроуровне. Предметом данной выпускной квалификационной работы является предприятие, поэтому исследование проведено применительно к микроуровню.

Проанализируем далее некоторые из определений понятия «конкурентоспособность предприятия».

Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский трактуют конкурентоспособность как способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [3, с.97].

И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать имеющиеся ресурсы» [17, с.172].

М. Портер считает, что конкурентоспособность экономического объекта – это его способность «противостоять конкурентам с помощью сравнительного

преимущества в чем-либо» [16, с.44]. Такого же взгляда на конкурентоспособность придерживается и Ж.Ж. Ламбен, считающий, что «конкурентоспособность существует до тех пор, пока компания удерживает конкурентное преимущество» [12, с.320].

По мнению Р.А. Фатхутдинова, конкурентоспособность предприятия – это его «способность производить конкурентоспособный товар или услугу». При этом «конкурентоспособность товара» Р.А. Фатхутдинов трактует как «степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными товарами, представленными на данном рынке» [18, с.44].

По мнению Г.А.Яшевой, конкурентоспособность предприятия представляет собой экономическую категорию, характеризующую способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов, применении своего потенциала, оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации [21, с.124].

Как видим, несмотря на некоторые разночтения, в литературе утвердилось понимание конкурентоспособности предприятия как его способности успешно функционировать на данном рынке, обеспечивать прибыльность не ниже средней по отрасли или экономике в целом. Таким образом, речь идет о способности предприятия сохранять/наращивать свою долю рынка посредством эффективного использования производственного, трудового, финансового и т.п. потенциалов с целью получения максимального результата.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой сложную экономическую категорию. Она, как правило, рассматривается на разных уровнях и характеризуется целой совокупностью факторов. В общем виде можно выделять следующие составляющие конкурентоспособности предприятия: конкурентоспособность предложения на рынке; конкурентоспособность ресурсов предприятия; конкурентоспособность менеджмента; конкурентоспособность предпринимательской идеи.

Конкурентоспособность предложения на рынке формирует так называемую текущую конкурентоспособность предприятия. Термин «предложение продукта» существенно расширяет границы учитываемых при анализе конкурентоспособности факторов, которые определяют окончательный выбор покупателя. Предложение содержит в себе продукт, цену и сопутствующие услуги,

т.е. те параметры, которые представляют интерес для потребителя.

Долгосрочная конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью имеющихся у него ресурсов: финансовых, природных, материальных, технологических, производственных, кадровых и др. Кроме того, платежеспособный спрос также можно рассматривать как один из видов ресурсов, за доступ к которому ведется конкуренция (так называемая «борьба за доллар потребителя»). Обладание конкурентоспособными ресурсами позволяет предприятию длительное время обеспечивать конкурентоспособность предложения.

В условиях конкуренции необходимо поддерживать ресурсную базу в актуальном применительно к данной рыночной ситуации состоянии. Это обстоятельство, а также грамотное применение имеющихся ресурсов с точки зрения конкуренции определяется конкурентоспособностью менеджмента предприятия, прежде всего высшего руководства. Конкурентоспособность менеджмента – это сравнительная характеристика качества менеджмента на предприятии и у конкурентов.

Связующим элементом рассмотренных компонентов структуры конкурентоспособности выступает конкурентоспособность предпринимательской идеи. Предпринимательская идея включает основное представление о продукте предприятия, способе удовлетворения потребности клиентов, о способе поддержания и развития потенциала предприятия. Перечисленные составляющие являются уникальными для каждого отдельного предприятия, а их грамотное сочетание и определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи.

Показателями конкурентоспособности предприятия традиционно считаются следующие: уровень производственных издержек; фондоотдача; рентабельность производства продукции; производительность труда; коэффициент загрузки предприятия; объем реализации и рентабельность продаж; способность к постоянному развитию производственной базы; уровень платежеспособности; способность к автономному существованию; прибыль.

На конкурентоспособность предприятия влияют следующие условия: вид и конкурентоспособность производимого товара; емкость рынка (в том числе в перспективе); легкость доступа на рынок (отсутствие барьеров на вход и выход); степень однородности рынка; конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке; конкурентоспособность отрасли; конкурентоспособность региона и страны; возможность технических новшеств в

отрасли.

Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, можно условно разделить на внешние и внутренние. К внешним по отношению к предприятию факторам относятся:

- экономические и административно-правовые методы государственного регулирования экономики;
- рыночные факторы (тип и емкость рынка, конкуренты, трудовые ресурсы, рынок труда, отраслевые особенности, уровень дохода);
- социально-политические факторы (общественные организации, политическая стабильность, уровень культуры).

Внутренними факторами являются:

- производственная и организационная структура предприятия;
- инновационный и инвестиционный потенциал предприятия, его инвестиционная привлекательность;
- уровень квалификации персонала;
- используемые технологии;
- качество менеджмента;
- состояние и эффективность использования производственной базы;
- качество обслуживания товаров и др.

В процессе развития любая организация сталкивается с определенными задачами и проблемами, связанными с определением своей конкурентоспособности, ее повышением и т.п. Проведя анализ данных задачи, можно определить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности предприятия, применительно к разным ситуациям/стадиям его жизни.

Первой задачей является элементарное выживание, поддержание платежеспособности предприятия. Задача решается посредством разработки и реализации грамотного маркетинга. Следующая задача – обеспечение определенного уровня прибыли. На данном этапе маркетинговые мероприятия необходимо дополнить мероприятиями экономическими (например, такими как анализ затрат на производство, анализ себестоимости и т.п.) и организационно-технологическими (например, такими как анализ технологичности производства и т.п.).

После решения первостепенных текущих задач появляются задачи другого уровня. Главной ключевой характеристикой на втором уровне выступает стратегичность управления. Менеджмент организации после достижения текущих задач должен обратить свое внимание на долгосрочные цели и задачи, связанные с существованием предприятия в средне- и долгосрочной перспективе.

Необходимо иметь в виду, что задача достижения конкурентоспособности предприятия состоит из обеспечения конкурентоспособности продукции и собственно конкурентоспособности предприятия.

На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия достигается за счет общего финансово-хозяйственного состояния и характеризуется комплексным показателем последнего.

На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой выступает динамика роста стоимости бизнеса.

Конкурентоспособность предприятия во многом определяется конкурентоспособностью его продукции, однако не может быть сведена к последней. Конкурентоспособность товара (услуги) и конкурентоспособность предприятия соотносятся как часть и целое. Однако на поверхности экономической жизни конкуренция предпринимательских структур принимает характер конкуренции самой продукции. Ее интегральной характеристикой является степень соответствия продукта потребительскому спросу. Поэтому постоянно возрастает значение потребительских свойств этой продукции. Уровень же этих свойств зависит от уровня и степени использования составляющих потенциала предприятия на всех стадиях жизненного цикла товара. Однако между конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью предприятия существуют следующие отличия: конкурентоспособность предпринимательской структуры применима к длительному периоду, при этом оценку дает не только потребитель, но и сам предприниматель.

По-мнению У.Г.Зинурова и Л.Р.Ильясова, конкурентоспособность связана только с теми свойствами, которые представляют интерес для покупателя (и гарантируют удовлетворение его потребностей). Все прочие характеристики продукции, которые выходят за рамки данных интересов, рассматриваются при анализе конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения в данных конкретных условиях [10, с.50].

Высокий уровень качества и конкурентоспособности продукции достигается за счет целой системы действий – от конструирования, опытного и серийного производства до реализации и послепродажного сервиса.

Из всего вышеизложенного напрашивается вывод, что успешность функционирования любого предприятия зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, которую она предлагает своим потребителям. Следовательно, необходима разработка четкой методологии оценки и управления конкурентоспособностью продукции, которая должна быть основана на тесной взаимосвязи фундаментальных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

1.2. Методы анализа конкурентов и конкурентоспособности предприятия

В настоящее время отсутствует общепринятая методика анализа конкурентов и оценки конкурентоспособности предприятий. Существует шесть базовых подходов (методов) оценки:

- оценка конкурентоспособности методом сравнительных преимуществ;
- оценка конкурентоспособности на основе теории равновесия предприятия и отрасли;
- структурный метод оценки конкурентоспособности предприятия;
- функциональный метод оценки конкурентоспособности предприятия;
- оценка конкурентоспособности предприятия по качеству продукции с использованием многоугольных профилей;
- матричный метод оценки конкурентоспособности предприятия.

Первый подход заключается в изучении конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ. Метод основан на сравнении уровня издержек с конкурентами. Главным критерием выступают низкие издержки. Преимущество метода состоит в простоте оценки уровня конкурентоспособности. Недостаток метода – в отсутствии надежной информации об уровне издержек конкурентов.

Второй подход – оценка по теории равновесия предприятия и отрасли. Данный метод состоит, в соответствии с теорией А. Маршалла, в том, что при условии равновесия, у производителя нет стимулов для совершенствования своей деятельности, он обеспечил максимально возможный объем выпуска и сбыта

продукции при постоянном уровне спроса и степени развития техники на данном рынке. В таких условиях каждый из факторов производства применяется с одинаковой и одновременно наивысшей производительностью.

Критерием конкурентоспособности здесь служит наличие у предприятия факторов производства, эффективность использования которых выше по сравнению с конкурентами. Данная теория предполагает, что отрасли находятся в состоянии равновесия. Однако применение данных методов оценки конкурентоспособности не обеспечивает достоверности результатов. Более того, методы, которые основаны на теории равновесия, уделяют внимание только стоимости факторов производства. При этом не принимаются во внимание качество продукции, доверие к определенной торговой марке, интенсивность рекламы и другие параметры, которые являются нематериальными активами предприятия, и могут сыграть значительную роль в конкурентной борьбе [9, с.14].

Третий подход – структурный, по рыночным позициям предприятия на основе знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок предприятий. К числу основных препятствий на пути новых конкурентов обычно относятся: экономичность крупномасштабного производства, размер капитала, необходимый для организации эффективного производства.

Изучение теории маркетинга позволило определить влияние внешних условий на конкурентоспособность предприятий:

- емкость рынка (потенциал);
- доступность рынка;
- вид продукции;
- наличие входных барьеров (необходимые инвестиции, государственное регулирование);
- однородность рынка;
- структура отрасли, позиция конкурентов;
- степень вовлечения предприятий в данную отрасль;
- возможность применения технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация предприятия.

Четвертый подход – функциональный. Данный метод состоит в определении соотношения: издержки – цена, загрузка производственных мощностей, объем

выпуска продукции, норма прибыли.

В качестве примера оценки конкурентоспособности можно рассмотреть методику консультационной американской фирмы «Дан энд Брэдстрит», в основе которой заложено три группы показателей рыночной деятельности предприятия:

1. Показатели эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия, такие как отношение чистой прибыли к чистым продажам, к чистому оборотному капиталу и/или к чистой стоимости материальных активов.
2. Показатели интенсивности использования основного и оборотного капитала, такие как отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, к стоимости материально-производственных запасов и/или к чистому оборотному капиталу, отношение основного капитала к стоимости материальных активов, отношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.
3. Показатели финансовой деятельности предприятия, такие как отношение оборотного капитала к текущему долгу (погашенному в течение года), отношения текущего долга к стоимости материальных активов, период оплаты текущих счетов, материально-производственных запасов, отношение общего долга к стоимости материальных активов, долгосрочных обязательств – к чистому оборотному капиталу [14, с.43].

Функциональный подход позволяет оценить конкурентоспособность отдельных предприятий или корпораций. В этом случае также используются показатели производительности труда, рассчитанные как отношение добавленной стоимости к общему количеству занятых на предприятии работников или отношение чистой добавленной стоимости к тому же показателю.

Сопоставление перечисленных показателей позволяет определить уровень конкурентоспособности предприятия. Дополнительно в качестве показателей конкурентоспособности предприятия применяют рентабельность инвестиций и норму прибыли.

Пятый подход – оценка конкурентоспособности производителя по качеству продукции с использованием многоугольных профилей. Данный подход основан на определении критериев удовлетворения потребностей потребителей относительно конкретного продукта, установление иерархии потребностей, их сравнительной важности в пределах того спектра, который может оценить потребитель. Далее

осуществляется сравнение технико-экономических показателей данного продукта с другими конкурирующими продуктами.

Эта процедура проводится в три этапа:

1. Определение рынка (рынков), на котором может быть реализован данный продукт, требования к нему в сравнении с идеальным продуктом для потребителя.
2. Решение вопроса: каким должен быть созданный продукт, чтобы его можно было сбывать с обеспечением максимальной рентабельности.
3. Анализ работы отдела сбыта предприятия и всей товаропроводящей сети в сравнении с аналогичными подразделениями конкурентов. Целью данного этапа является определение продолжительности сбыта и изучение возможности ее снижения.

Шестой подход – матричная методика оценки конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике. В качестве критерия оценки конкурентоспособности применяется сопоставление показателя конкурентоспособности с ранее рассчитанными значениями. Сюда можно отнести использование матрицы «Бостонской консалтинговой группы» (БКГ), которая основана на построении матриц и предварительном выборе стратегии [13, с.33].

Все перечисленные подходы объединяет то, что: во-первых, они широко применяются в мировой практике; во-вторых, позволяют разрабатывать соответствующие прогнозы; в-третьих, носят не описательный, а конкретно-экономический, количественный характер.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия классифицированы в таблице 1.2 [22].

Рассмотрев существующие в настоящее время методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что для корректной оценки в целях ее повышения разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач оценки, рыночной ситуации, специфики отрасли и предприятия, его продукции и т.п.

Таблица 1.2 – Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Отличительные черты	Достоинства и недостатки метода
1	2	3
<p>1. Матричные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - матрица БКГ; - матрица Портера; - привлекательность рынка / конкурентоспособность; - привлекательность отрасли / конкурентоспособность; - стадия развития / конкурентная позиция; - стадия жизненного цикла продукции / конкурентная позиция 	<p>Оценка начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат:</p> <p>По оси абсцисс откладывают темпы роста или сокращения объема продаж; по оси ординат - относительную долю, которую предприятие занимает на рынке. Согласно этой методике самыми конкурентоспособными считаются те экономические субъекты, которые функционируют на быстрорастущем рынке и занимают существенную его долю</p>	<p>Достоинства: обеспечивает высокую адекватность оценки.</p> <p>Недостатки: не анализируются причины сложившейся ситуации, методы требуют наличия точной информации, а это связано с проведением дополнительных исследований рынка</p>

<p>2. Методы, которые основаны на процедуре оценивания конкурентоспособности производимого предприятием товара или оказываемой услуги</p>	<p>Ключевая идея данных методик состоит в том, что конкурентоспособность предприятия и товара находятся в прямой зависимости, т.е. с ростом конкурентоспособности товара растет и конкурентоспособность предприятия. С целью определения конкурентоспособности товара могут быть использованы маркетинговые методы, большинство из которых нацелено на определение соотношения цена-качество. При расчете показателя конкурентоспособности по каждому виду производимой продукции используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности</p>	<p>Достоинства: методы основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности предприятия – это конкурентоспособность производимого им товара или услуги.</p> <p>Недостатки: не дает полного представления о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, поскольку конкурентоспособность предприятия подменяется конкурентоспособностью товара и не включает прочие характеристики его деятельности</p>
---	--	---

Продолжение таблицы 1.2

1

2

3

<p>3. Методы, в основе которых лежит теория эффективной конкуренции</p>	<p>Самыми конкурентоспособными являются те предприятия, на которых самым лучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Причем считается, что на эффективность функционирования любой из служб оказывает влияние целый комплекс факторов – ресурсов предприятия. И оценка эффективности работы каждой из структур предполагает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. Все сформулированные в процессе предварительного анализа способности предприятия по достижению конкурентных преимуществ в дальнейшем проходят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.</p>	<p>Достоинства: учет разнообразных элементов деятельности предприятия.</p> <p>Недостатки: в основу методики положена идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ. Но сумма разнообразных элементов такой сложной системы как предприятие, чаще всего, не приводит к тому же результату, что и вся система в целом</p>
---	---	---

4. Методы, основанные на комплексном подходе к оценке	В соответствии с этой методикой принято считать, что конкурентоспособность предприятия это величина, интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. В рассматриваемом случае текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от используемого метода могут различаться	<p>Достоинства: дает возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности предприятия, но и его будущую возможную динамику.</p> <p>Недостатки: в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия используются методы, рассмотренные выше, а, следовательно, данному подходу присущи их недостатки</p>
---	--	---

Разнообразие существующих в настоящее время методов позволяет подобрать наиболее эффективный и простой способ оценки для каждого конкретного предприятия.

1.3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия

Вне зависимости от того, какие из перечисленных методов использует конкретное предприятие и каковы результаты проведенного анализа его конкурентоспособности, для любого предприятия актуальна разработка программы повышения своей конкурентоспособности. Наиболее известными вариантами являются:

- улучшение качества выпускаемого продукта;
- увеличение объемов продажи продукта;
- сокращение расходов;
- бенчмаркинг.

Рассмотрим перечисленные направления более подробно.

Одним из направлений роста конкурентоспособности является улучшение качества выпускаемого продукта. Это именно та его характеристика, к которой у потребителя обычно существует повышенный интерес. Вывод на рынок более качественного продукта позволяет предприятию освоить новые рынки, увеличить продажи, укрепить репутацию предприятия, повысить прибыль. Однако следует учитывать, что качество и конкурентоспособность продукта далеко не всегда находятся в прямой зависимости, так как рост качества может (что, как правило и происходит на практике) сопровождаться ростом затрат с последующим ростом цены продажи. Последнее же обстоятельство зачастую нивелирует все достоинства более качественного продукта в глазах покупателей.

Другим направлением повышения конкурентоспособности является увеличение объемов реализации продукта. При прочих равных условиях рост продаж позволяет предприятию снизить удельные издержки и занять более значимое место на рынке. Однако желаемые объемы реализации должны обеспечиваться не только наличием потенциального спроса на продукт, но и возможностями предприятия нарастить выпуск, размерами ресурсов, которыми оно располагает, наличием нужных каналов реализации и т.п. [13, с.34].

Сокращение расходов – это традиционный и наиболее исследованный путь повышения конкурентных преимуществ. В этом случае в выигрышном положении будет находиться предприятие, себестоимость продукции которого ниже чем у конкурентов. Для получения указанного конкурентного преимущества, предприятие должно постоянно вести анализ затрат на производство и реализацию, последовательно вести борьбу за повышение производительности труда, грамотно действовать на ресурсных рынках и т.п. [7, с.91].

Еще одним эффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия является бенчмаркинг. Бенчмаркинг основан на изучении работы более успешного конкурента/игроков смежных отраслей с целью использования их положительного опыта. Ограничения в использовании этого инструмента связаны с тем, что каждое предприятие в каком-то смысле индивидуально, обладает свои специфическими чертами, что может сделать невозможным слепое копирование чужих приемов.

Вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы.

Успех предприятия в конкурентной борьбе определяется наличием у него определенных конкурентных преимуществ. Их оценку можно представить следующим образом: финансовое состояние предприятия; конкурентоспособность изделия; эффективность маркетинговой деятельности; марочный капитал (имидж) предприятия; рентабельность продаж; эффективность менеджмента.

В целях обеспечения/повышения конкурентоспособности предприятие должно в первую очередь добиваться конкурентоспособности выпускаемой продукции. Производство и эффективная реализация конкурентоспособных товаров и услуг – это обобщающий показатель жизнестойкости организации, ее умения эффективно применять свой производственный, трудовой, финансовый и научно-технический потенциал.

2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНДЕКС ПАК»

2.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Индекс Пак»

Местонахождение ООО «Индекс Пак»: 630099, Новосибирская обл., г. Новосибирск, ул. Депутатская, 1, оф.206.

Основной вид деятельности предприятия – торговля оптовая неспециализированная.

ООО «Индекс Пак» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на ее содержание. Структура органов управления ООО «Индекс Пак» - линейно-функциональная. На рисунке 2.1 представлена структура основных органов управления организации.

Генеральный директор

Управляющий оптовой торговли

Управляющий производством

Отдел снабжения
Производственный персонал
Вспомогательный персонал
Бухгалтерия
Отдел кадров
Отдел сбыта
Специалист по закупу
Товароведы
Менеджеры по оптовому сбыту
Консультанты
Грузчики

Рис. 2.1 – Структура основных уровней управления ООО «Индекс Пак»

Управление предприятием осуществляет генеральный директор, который контролирует: планово-аналитическую работу на предприятии, управление финансами и бухгалтерской отчетностью, товарными запасами, продажами.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Этот тип структуры имеет определенные преимущества: уменьшает потребность в специалистах широкого профиля; освобождает линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов.

Хозяйственная деятельность предприятия характеризуется за 2018-2020 гг. следующими показателями, которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Индекс Пак» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2018 г.
------------	---------	---------	---------	-------------------------------

Выручка от продажи, тыс. руб.	7126270	9013000	10094560	2968290
Среднесписочная численность, чел.	125	138	140	15
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5979980	7547470	8580376	2600396
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	784387	1010430	1020520	236133
Общие затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб./руб.	0,95	0,95	0,95	-

По данным представленным в таблице 2.1 можно сделать вывод, что выручка предприятия за анализируемый период выросла на 2968290 тыс. руб., что связано с расширением торговой сети предприятия и увеличением рынка сбыта. В связи с расширением деятельности выросла и численность персонала (на 80 чел. или на 12,8%) за анализируемый период.

Коммерческие расходы предприятия в 2020 г. выросли на 236133 тыс. руб., что так же связано с расширением деятельности предприятия. Затраты на 1 рубль реализованной продукции за анализируемый период не изменились и составляли 95 коп./руб., что связано с приобретением ТМЦ, электроэнергии, работ (услуг) в прежних объемах.

В таблице 2.2 представлено формирование финансового результата деятельности предприятия ООО «Индекс Пак» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.2 – Формирование финансового результата деятельности ООО «Индекс Пак» за 2018-2020 гг.

Наименование показателей	2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.	2020 г., тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
--------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-----------------------	---------------

Выручка	7126270	9013000	10094560	2968290	141,7
Себестоимость	5979980	7547470	8580376	2600396	143,5
Валовая прибыль	1146290	1464530	1514184	367894	132,1
Коммерческие и управленческие расходы	784387	1010430	1020520	236133	130,1
Прибыль (убыток) от продаж.	361907	454104	493664	131757	136,4
Проценты к получению	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	35151	39555	42580	7429	121,1
Прочие доходы.	41728	56526	58920	17192	141,2
Прочие расходы	25539	49970	51240	25701	200,6
Прибыль до налогообложения	342945	421105	458764	115819	133,8
Чистая прибыль (убыток).	273095	330340	367011	93916	134,4

В 2020 г. по сравнению с 2018 г. наблюдается увеличение выручки на 2968290 тыс. руб. или на 41,7%. Такая динамика обусловлено как ростом цен на продукцию ООО «Индекс Пак», так и расширением деятельности предприятия. При этом темп роста себестоимости за 2020 г. по отношению к 2018 г. был выше темпа роста выручки и составил 43,5%. Несмотря на это валовая прибыль предприятия увеличилась в 2020

г. до 1514184 тыс. руб., что на 32,1% выше показателя 2018 г.

Коммерческие и управленческие расходы предприятия имели тенденцию к росту и в 2020 г. по сравнению с 2018 г. выросли на 236133 тыс. руб. или на 30,1%. Такая динамика обусловлена расширением деятельности предприятия, открытием новых торговых точек.

Прибыль от продаж в 2020 г. составила 493664 тыс. руб., что на 131757 тыс. руб. выше величины 2018 г. Увеличение прибыли от продаж в 2020 г. обусловлено увеличением выручки предприятия.

Проценты к получению у предприятия отсутствуют на протяжении всего анализируемого периода. Проценты к уплате составляли в 2020 г. 42580 тыс. руб., что больше величины процентов 2018 г. на 21,1%.

Величина прочих доходов в 2020 г. выросла до 58920 тыс. руб. Прочие расходы на протяжении анализируемого периода имели тенденции к росту с 25539 тыс. руб. в 2018 г. до 51240 тыс. руб. в 2020 г., что отрицательно повлияло на финансовый результат предприятия. Тем не менее, наблюдался рост величины прибыли до налогообложения на 33,8%.

Прибыль до налогообложения за 2018-2020 гг. имела тенденцию к росту, ее увеличение за данный период составило 115819 тыс. руб. или 33,8%, что в свою очередь выразилось в росте текущего налога на прибыль.

Чистая прибыль предприятия за 2018-2020 г. выросла с 273095 тыс. руб. до 367011 тыс. руб. или на 34,4%. Рост чистой прибыли положительно характеризует деятельность предприятия.

2.2. Анализ конкурентов и положения предприятия на рынке

Для оценки внешней конкурентной среды предприятия необходимо провести сравнение показателей его работы с показателями основных конкурентов, осуществляющих свою деятельность в том же секторе рынка.

Наиболее близкими конкурентами для предприятия по местонахождению и ассортименту продукции являются:

- ООО «Сиблайн»;
- ООО «Упаксервис-Н»;
- ООО «Сибирь-упак».

Продукция конкурентов, как и продукция ООО «Индекс Пак» пользуется большим спросом. Это связано отчасти с тем, что товары для упаковки и канцелярия всегда были и будут востребованы на рынке, отчасти с традиционно повышенной степенью лояльности покупателей.

В таблице 2.3 представлено сравнение предприятия с его основными конкурентами по ключевым характеристикам.

По данным, представленным в таблице 2.3, можно сделать вывод, что по широте ассортимента сравниваемые предприятия практически не уступают друг другу. Реализацию своей продукции предприятия конкуренты поддерживают рекламой в печатных изданиях и информацией на собственных сайтах.

Таблица 2.3 – Сравнение ООО «Индекс Пак» с его основными конкурентами по ключевым характеристикам

Характеристика	ООО «Индекс Пак»	ООО «Сиблайн»	ООО «Упаксервис-Н»	ООО «Сибирь-упак»
Ассортимент продукции	товары для упаковки, товары для офиса, канцелярия, бытовая химия и прочее.	товары для упаковки, товары для офиса, канцелярия, бытовая химия и прочее.	товары для упаковки, товары для офиса, канцелярия, бытовая химия и прочее.	товары для упаковки, товары для офиса, канцелярия, бытовая химия и прочее.
Рекламная поддержка	Печатные издания, сайт	Печатные издания, сайт	Печатные издания, сайт, оформление мест продажи	Печатные издания, сайт

Выручка за 2020 г., тыс. руб.	10 094 560	5 820 520	7 764 740	6 709 750
Чистая прибыль за 2020 г., тыс. руб.	367 011	95 820	358 920	140 228
Рентабельность продаж по чистой прибыли за 2020 г., %	3,6	1,6	4,6	2,1
Среднесписочная численность работников за 2020 г., чел.	705	490	625	570
Основные покупатели продукции	Оптовые покупатели	Оптовые покупатели	Оптовые покупатели	Оптовые покупатели
Система расчета и скидки	Накопительная система скидок, наличный и безналичный расчет	Скидки постоянным клиентам, наличный и безналичный расчет	Накопительная система скидок, наличный и безналичный расчет	Скидки постоянным клиентам, наличный и безналичный расчет
Конкурентная стратегия	Не проработана	Не проработана	Не проработана	Не проработана

Несмотря на то, что по объему выручки за 2020 г. исследуемое предприятие находится на первом месте, не уступая основным конкурентам, по показателю

чистой прибыли ООО «Индекс Пак» немного уступает ООО «Упаксервис-Н». Показатели рентабельности по данной отрасли не высокие, что связано с большими расходами предприятий на организацию своей деятельности. Основными покупателями продукции у всех предприятий являются крупные оптовые фирмы и частные предприниматели. На предприятиях разработаны системы скидок, а также используются системы как наличного, так и безналичного расчета.

Из таблицы видно, что ключевым конкурентом ООО «Индекс Пак» является ООО «Упаксервис-Н».

В таблице 2.4 приведены критерии и экспертные оценки конкурентоспособности ООО «Индекс Пак» по 10-балльной шкале. Шкала рейтинга: слабейший – 1, сильнейший – 10.

Таблица 2.4 – Оценка конкурентной позиции ООО «Индекс Пак» относительно основных конкурентов балльным методом

Показатель	ООО «Индекс Пак»	ООО «Сиблайн»	ООО «Упаксервис-Н»	ООО «Сибирь-упак»
Качество	7	6	8	7
Широта ассортимента	9	8	8	7
Упаковка	10	8	9	8
Уровень цен	7	6	8	8
Репутация предприятия	9	8	9	8
Рекламная поддержка	6	5	7	7

Техническое оснащение	7	5	7	7
Квалификация персонала	8	6	8	7
Итоговый показатель	63	52	64	60

Из анализа таблицы 2.4 видно, что показатель конкурентоспособности ООО «Индекс Пак» составляет 63. Основным конкурентом исследуемого предприятия является ООО «Упаксервис» (показатель конкурентоспособности - 64). На рисунке 2.2 представим многоугольник конкурентоспособности для представленных в таблице 2.4 предприятий-конкурентов.

Основная угроза для ООО «Индекс Пак» состоит в том, что конкуренты могут приобрести более новое и мощное оборудование, увеличить объемы производства и занять еще большую долю на рынке.

Рис. 2.2 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Индекс Пак» и его основных конкурентов

Конкурентными преимуществами ООО «Индекс Пак» являются:

- грамотная разработка ценовой, учетной и налоговой политики;
- правильный объем производственной и торговой мощности, позволяющей получать эффект масштаба;
- отработанные технологии и контроль качества продукции;
- большой ассортимент реализуемой продукции;
- отработанные линии поставки товара.

В таблице 2.5 представлена взвешенная оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Индекс Пак» по сравнению с аналогичными показателями основных конкурентов. Каждому параметру, представленному в таблице 2.4, был присвоен вес по его значимости и рассчитан взвешенный рейтинг конкурентов.

Таблица 2.5 – Взвешенная оценка конкурентной позиции ООО «Индекс Пак» относительно основных конкурентов

Показатель	Вес	ООО «Индекс Пак»	ООО «Сиблайн»	ООО «Упаксервис-Н»	ООО «Сибирь-упак»
Качество	0,10	0,7	0,6	0,8	0,7
Широта ассортимента	0,15	1,35	1,2	1,2	1,05
Упаковка	0,10	1	0,8	0,9	0,8
Уровень цен	0,35	2,45	2,1	2,8	2,8
Репутация предприятия	0,10	0,9	0,8	0,9	0,8
Рекламная поддержка	0,10	0,6	0,5	0,7	0,7
Техническое оснащение	0,05	0,35	0,25	0,35	0,35
Квалификация персонала	0,05	0,4	0,3	0,4	0,35
Взвешенный рейтинг		7,75	6,55	8,05	7,55

Взвешенная оценка конкурентной позиции ООО «Индекс Пак» подтвердила, что предприятие имеет высокий уровень конкурентоспособности и уступает всего одному конкуренту ООО «Упаксервис-Н». Высокий уровень конкурентоспособности

предприятия ООО «Индекс Пак» связан с тем, что на предприятии произошло расширение деятельности, предприятие имеет высокую текущую ликвидность и рентабельность капитала.

К факторам, негативно влияющим на деятельность предприятия ООО «Индекс Пак», можно отнести растущий уровень конкуренции на рынке, усиливающееся положение таких конкурентов как ООО «Сиблайн» и ООО «Сибирь-упак».

2.3. Анализ собственной конкурентоспособности предприятия

Для анализа собственной конкурентоспособности и определения конкурентной стратегии ООО «Индекс Пак» проведем далее оценку конкурентных позиций предприятия на основе SWOT-анализа.

Для оценки сильных и слабых сторон деятельности ООО «Индекс Пак» и угроз был применен экспертный метод оценки. В качестве экспертов выступили работники данного предприятия. Они в баллах от одного до десяти оценивали предложенные им списки слабых и сильных сторон деятельности ООО «Индекс Пак», а так же возможности и угрозы для данного предприятия.

Полученные в результате использования этого метода данные были проанализированы и сведены в таблицы. Список экспертов, проводивших оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «Индекс Пак»: генеральный директор, управляющий оптовой торговлей, управляющий производством, главный бухгалтер, начальник отдела сбыта.

Данным экспертам было предложено оценить деятельность компании по 10 бальной шкале. В итоге были получены следующие данные, приведенные в таблицах 2.6, 2.7, 2.8 и 2.9.

Таблица 2.6 – Экспертная оценка сильных сторон предприятия

Характеристика сильных сторон	Эксперт				Итого
	1	2	3	4	

Удобное месторасположение предприятия, близость к транспортным магистралям	7	8	7	8	9	39
Наличие фирменного стиля	6	5	6	7	8	32
Квалифицированный персонал	10	9	9	10	9	47
Высокое качество предлагаемой продукции	9	9	10	9	8	45
Компания знакома клиентам	5	6	5	7	8	31
Использование экономии на масштабах деятельности	5	6	6	5	6	28
Грамотная система управления предприятием	7	6	7	8	6	34
Ценовое преимущество	6	7	6	6	7	32
Эффективное управление обеспечило достаточную текущую конкурентоспособность	4	3	4	4	3	18
Четко сформулированная стратегия развития	3	3	2	2	3	13
Итого						319

По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод, что наиболее значимыми, по мнению экспертов, сильными сторонами предприятия ООО «Индекс Пак» являются следующие: «квалифицированный персонал» – сумма баллов – 47; «высокое качество предлагаемой продукции» – сумма баллов – 45; «удобное месторасположение предприятия, близость к транспортным магистралям» - сумма баллов – 39.

Таблица 2.7 – Экспертная оценка слабых сторон предприятия

Характеристика слабых сторон	Эксперт					Итого
	1	2	3	4	5	
Слабая маркетинговая политика	8	9	8	7	9	41
Наличие сильных конкурентов	10	9	9	10	8	46
Рыночное искусство конкурентной борьбы на стадии развития	8	9	8	9	9	43
Слабая мотивация персонала	7	8	7	8	6	36
Недостаточный уровень получаемой чистой прибыли	8	7	6	8	7	36
Наличие большой дебиторской задолженности	5	7	6	5	6	29
Ухудшается конкурентная позиция	7	8	5	7	5	32
Итого						263

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод, что наиболее значимыми, по мнению экспертов, слабыми сторонами предприятия ООО «Индекс Пак» являются следующие: «наличие сильных конкурентов» – сумма баллов – 46; «рыночное искусство конкурентной борьбы на стадии развития» – сумма баллов – 43; «слабая маркетинговая политика» – сумма баллов – 41.

Таблица 2.8 – Экспертная оценка возможностей со стороны рынка

Характеристика возможностей предприятия	Эксперт					Итого
	1	2	3	4	5	

Применение новых технологий оптовых продаж	8	9	10	9	10	46
Высокий спрос на продукцию предприятия	7	8	9	9	8	41
Выход на новые рынки сбыта	7	5	7	6	6	31
Предложение качественной продукции	7	5	5	6	6	29
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	8	8	9	9	10	44
Ослабление ограничивающего законодательства	7	7	8	8	6	36
Привлечение инвесторов	8	8	6	6	7	35
Итого						262

По данным таблицы 2.8 можно сделать вывод, что наиболее значимыми, по мнению экспертов, возможностями со стороны рынка для предприятия ООО «Индекс Пак» являются следующие: «применение новых технологий в оптовых продажах» – сумма баллов – 46; «возможность обслуживания дополнительных групп потребителей» – сумма баллов – 44; «высокий спрос на продукцию предприятия» – сумма баллов – 41.

Таблица 2.9 – Экспертная оценка угроз со стороны рынка

Характеристика угроз рынка	Эксперт					Итого
	1	2	3	4	5	
Уход постоянных клиентов в компанию конкурент	8	9	8	9	9	43

Проблемы с поставками товаров	7	6	7	6	6	32
Чувствительность покупателей к цене	10	9	10	8	9	46
Усиление давления общественности	7	5	6	5	4	27
Снижение денежной составляющей в расчетах поставщикам	6	4	5	4	3	22
Конкурентное давление в отрасли	9	8	9	9	9	44
Снижение общей платежеспособности предприятия	6	5	4	6	6	27
Усиление требований поставщиков	2	2	1	2	1	8
Итого						249

По данным таблицы 2.9 можно сделать вывод, что наиболее значимыми, по мнению экспертов, угрозами со стороны рынка являются следующие: «чувствительность покупателей к цене» – сумма баллов – 46; «растущее конкурентное давление» – сумма баллов – 44; «уход постоянных клиентов в компанию конкурент» – сумма баллов – 43.

На основе сводных таблиц ответов экспертов было отобрано по три самых значимых на их взгляд сильных и слабых стороны, а так же набравшие наиболее высокий балл возможности и угрозы рынка. Эти факторы являются наиболее значимыми для исследуемого предприятия.

В результате сопоставления сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями были выделены конкурентные стратегии, реализация которых была бы уместна в сложившейся ситуации (табл.2.10).

Таблица 2.10 – Конкурентные стратегии для предприятия ООО «Индекс Пак»

Возможности:

1. Применение новых технологий в оптовых продажах
2. Высокий спрос на продукцию предприятия
3. Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей

Угрозы:

1. Уход постоянных клиентов в компанию конкурент
2. Чувствительность покупателей к цене
3. Конкурентное давление в отрасли

Сильные стороны:

1. Удобное месторасположение предприятия, близость к транспортным магистралям
2. Квалифицированный персонал
3. Высокое качество предлагаемой продукции

- стратегия развития рынка;
- стратегия развития реализуемых продуктов;
- совершенствование стратегии маркетинга.

- стратегия усиления позиций на рынке;
- стратегия диверсификации;
- стратегия развития продуктов.

Слабые стороны:

1. Слабая маркетинговая политика
2. Наличие сильных конкурентов
3. Рыночное искусство конкурентной борьбы на стадии развития

- стратегия развития реализуемых продуктов;
- стратегия горизонтальной диверсификации;
- стратегия развития рынка.

- стратегия централизованной диверсификации;
- стратегия развития рынка.

Для предприятия ООО «Индекс Пак» наиболее значимыми будут стратегии развития рынка, развития продукта и совершенствование стратегии маркетинга. Сопоставление сильных сторон и возможностей предприятия, а так же реализация выработанных на основе этого сопоставления стратегий может помочь предприятию увеличить свою конкурентоспособность.

ООО «Индекс Пак» необходимо повысить уровень работы с клиентами, развивать маркетинговую стратегию, подкрепить конкурентоспособность предприятия высоким качеством продукции. Кроме того необходимо повышать привлекательность предприятия для партнеров и инвесторов, ориентироваться на долгосрочные отношения с поставщиками высококачественных товаров с целью поддержания высокого качества предлагаемой потребителям продукции.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНДЕКС ПАК»

3.1. Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Ключевым понятием в стратегическом развитии ООО «Индекс Пак» является конкурентоспособность, а также ее повышение. В качестве стратегических направлений для ООО «Индекс Пак» предлагается избрать активное, атакующее поведение: расширение доли на рынке и его конкретных сегментах, увеличение нормы прибыли, рост объема продаж, рентабельности, запаса финансовой прочности и т.д. Маркетинговая стратегия предприятия должна быть направлена на завоевание стабильной рыночной позиции и сохранение/повышение уровня конкурентоспособности ООО «Индекс Пак».

В рамках фундаментальных направлений повышения конкурентоспособности предприятия, сформулированных во второй главе, можно предложить ряд конкретных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Индекс Пак», а именно:

- 1. Совершенствование товарной политики.
- 2. Совершенствование ценовой политики.
- 3. Совершенствование коммуникационной политики.

4. Совершенствование сбытовой политики.
5. Совершенствование структуры маркетинга.

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

1. Совершенствование товарной политики ООО «Индекс Пак».

Эффективная организация деятельности ООО «Индекс Пак» предполагает внедрение и широкое применение подходов, принципов, методов и средств современного маркетинга при формировании товарной политики.

Совершенствование товарной политики может быть осуществлено за счет следующих действий:

- анализ и оценка ассортимента реализуемой продукции, с целью определения наиболее прибыльных позиций, а также тех позиций, которые имеют низкую доходность либо убыточны;
- сокращение объемов реализации низко доходных/убыточных позиций, с целью освобождения складских мест;
- рассмотрение возможности и вариантов введения в ассортимент новых товаров (на основе опроса клиентов и выявления их потребностей);
- осуществление постоянного контроля качества реализуемой продукции.

2. Совершенствование ценовой политики ООО «Индекс Пак».

Формирование цен на продукцию ООО «Индекс Пак», должно происходить одновременно параллельными путями. Схема поэтапной разработки ценовой политики представлена на рис. 3.1.

Формирование целей ценовой политики

Определение спроса

Определение цен покупателей

Оценка затрат предприятия

Выбор методов ценообразования

Разработка ценовой политики

Рис. 3.1 - Последовательность разработки ценовой политики ООО «Индекс Пак»

Формулирование целей ценовой политики ООО «Индекс Пак». С помощью установления цены на товары и услуги предприятие ООО «Индекс Пак» может решить следующие цели: захват намеченной доли рынка (на 10% больше); увеличение спроса на продукцию; максимизация текущей прибыли; максимизация оборота; установление ценовых барьеров для новых конкурентов.

При достижении поставленных целей ООО «Индекс Пак» необходимо провести сравнение своих возможностей по отношению к силе его конкурентов, а также дать оценку размера потенциального спроса для каждого сегмента рынка. Если потенциальный спрос отсутствует/недостаточен, то единственный метод завоевания доли рынка – вытеснение конкурентов. Основным оружием при этом становятся низкие цены по сравнению с ценам конкурентов. В ценовой конкуренции побеждает более сильный в финансовом отношении конкурент, который имеет возможность длительное время удерживать низкие цены. При прочих равных условиях побеждает та организация, чей продукт имеет более низкую себестоимость.

Следовательно, для определения отпускной цены на практике ООО «Индекс Пак» наиболее подходит метод ценообразования, который ориентируется на цены конкурентов, с учетом сложившегося спроса на данные продукты. При установлении цены на продукт, необходимо учесть реакцию конкурентов на изменения ценовых предложений. При установлении цены выше цен конкурентов, необходимо включить в продукт дополнительную ценность, которую пропустили конкуренты.

3. Совершенствование коммуникационной политики ООО «Индекс Пак».

Предприятию ООО «Индекс Пак» необходимо сформировать устойчивую и восприимчивую к меняющимся условиям репутацию. Важными факторами, которые определяют репутацию предприятия, выступают финансовые и экономические показатели, внимательное отношение к служащим, ответственность перед обществом, прозрачность для СМИ и заинтересованных аудиторий. В совокупности все методы работы с ключевыми аудиториями выступают в виде интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). ИМК представляет собой процесс управления всеми источниками информации о товаре/услуге или самого предприятия, которые находятся в распоряжении клиента, потенциального инвестора или любого другого заинтересованного лица.

Для формирования репутации ООО «Индекс Пак» необходимо организовать:

- строгую координацию действий работников предприятия (информация поступающая от предприятия к его контрагентам должна носить единый характер);
- разработку и реализацию новой рекламной концепции, алгоритма взаимодействия со средствами массовой информации, проведения специальных мероприятий.

Важными факторами поддержания репутации ООО «Индекс Пак» среди клиентов должны стать.

1. Поддержание осведомленности о продукции предприятия. ООО «Индекс Пак» должно постоянно заботиться об информировании своих клиентов (существующих и потенциальных) о своих продуктах. Для этого есть такой инструмент, как организация рекламных мероприятий.

2. Связь с поставщиками сырья – необходимо поддержание на каждом этапе жизненного цикла предприятия.

Компании, товары и услуги которых пользуются постоянным спросом, полагаются на простую и логичную стратегию: они поддерживают связь со своими клиентами. Бесплатные телефонные линии помогают услышать пожелания клиентов, а их претензии и проблемы будут обязательно разрешены. Постоянные опросы покупателей ООО «Индекс Пак» позволяют определить источники неудовлетворенности и сформировать тактические решения.

В самом общем виде рекламная компания может содержать: разработку листовок, брошюр; рекламу в Интернете; рекламу в СМИ; участие в лотереях; участие в благотворительных акциях. Организация маркетинговых мероприятий, в том числе рекламных сопровождений позволит ООО «Индекс Пак» занять определенное место на рынке.

4. Совершенствование сбытовой политики предприятия.

В рамках совершенствования системы планирования и сбыта продукции для внедрения на ООО «Индекс Пак» предлагается формирование базы данных на корпоративных клиентов. База данных должна регулярно пополняться в соответствии с новыми сведениями о клиентах.

Такая база данных служит для контроля покупателей на предмет их надежности и финансовой устойчивости, соблюдения ими договорной дисциплины. Должен быть

обеспечен порядок ограниченного доступа к документам, материалам и файлам, образующим базу данных, и обеспечена их сохранность.

5. Совершенствование структуры маркетинга на предприятии.

Грамотное определение места и роли организационной структуры маркетинга имеет значительное влияние на проведение политики удовлетворения потребности и запросов потребителей. Наиболее эффективной является концепция маркетинга, когда в главное место отводится потребителю и его запросам. Предприятие в этом случае ориентируется на клиента, все функциональные подразделения работают сообща с целью наилучшего понимания, обслуживания и удовлетворения потребителя.

В настоящее время на предприятии ООО «Индекс Пак» нет обособленного отдела или специалиста, который бы занимался вопросами маркетинга. Данные функции частично выполняют управляющий оптовой торговлей и начальник отдела сбыта.

С целью совершенствования структуры маркетинга на предприятии предлагается выделить в отделе сбыта должность менеджера по маркетингу и закрепить за данным сотрудником деятельность, связанную с маркетингом. Можно не нанимать нового сотрудника и перевести на данную должность одного из сотрудников отдела сбыта с соответствующим обучением.

Выделение отдельного человека, который будет заниматься маркетинговой деятельностью предприятия позволит повысить ее эффективность, а так же позволит генеральному директору и начальнику отдела продаж меньше отвлекаться на данное направление.

В таблице 3.1 представлена сводная информация по мероприятиям направленным на повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Индекс Пак».

Таблица 3.1 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Индекс Пак» и их результаты

Мероприятие по повышению конкурентоспособности	Цель мероприятия	Затраты	Результат
--	------------------	---------	-----------

Совершенствование товарной политики	Предложение товаров, необходимых потребителю	На изучение спроса; на расширение ассортимента	Повышение объемов продаж; рост конкурентоспособности за счет более полного удовлетворения покупательского спроса
Совершенствование ценовой политики	Определение наиболее оптимального метода ценообразования	Трудозатраты сотрудников экономической службы	Захват намеченной доли рынка (на 10% больше); увеличение спроса на продукцию; максимизация текущей прибыли; максимизация оборота; установление ценовых барьеров для новых конкурентов
Совершенствование коммуникационной политики	Формирование имиджа и поддержание репутации	Затраты на проведение рекламной компании	Эффективное продвижение продукции и своевременное информирование о ней потребителей; рост конкурентоспособности

Совершенствование сбытовой политики	Формирование базы данных на корпоративных клиентов	Трудозатраты сотрудников отдела сбыта	Контроль покупателей на предмет их надежности и финансовой устойчивости; контроль выполнения договорных обязательств
Совершенствование маркетинговой деятельности	Увеличение рыночной доли и объема продаж	Затраты по изучению спроса; затраты по стимулированию сбыта	Повышение объемов продаж; рост конкурентоспособности; стабильность предприятия по всем основным финансово- экономическим показателям

Реализация предложенных мероприятий позволит предприятию ООО «Индекс Пак» выгодно отличаться от своих основных конкурентов и приведет к росту объемов продаж, прибыли, формированию положительного имиджа и деловой репутации предприятия, росту конкурентоспособности предприятия и продукции.

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Проанализируем изменение основных технико-экономических показателей после внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности. Данные для анализа представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Индекс Пак»

Показатели	2020 г.	Плановый год	Отклонение от 2020 г.	Прирост к 2020 г., %
Объем реализации товаров и услуг, тыс. руб.	10094560	11305907	1211347	112,0
Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	8580376	9273956	693580	108,1
Переменные расходы, тыс. руб.	5748852	6438714	689862	112,0
Постоянные расходы, тыс. руб.	2831524	2834978	3454	100,1
Порог рентабельности, тыс. руб.	6584940	6592972	8032	100,1
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	3509620	4712935	1203315	134,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	1514184	2032215	518031	134,2
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %, п.п.	15,0	17,9	2,9	119,3

Данные таблицы 3.2 позволяют судить об эффективности предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Индекс Пак», о чем свидетельствуют следующие положительные изменения показателей деятельности анализируемой компании:

- рост доли рынка;
- увеличение суммы выручки от реализации на 12% по отношению к 2019 г.;
- снижения себестоимости реализованной продукции не произошло за счет роста переменных расходов и расходов на повышение конкурентоспособности,

однако ее рост составил всего 8,1% по отношению к 2019 г.;

- рост валовой прибыли на 34,2% по отношению к 2019 г.;
- повышение уровня рентабельности по валовой прибыли по отношению к 2019 г. на 2,9 процентных пункта.

Таким образом, ООО «Индекс Пак» добьется поставленной цели завоевания большей доли рынка с сокращением затрат на себестоимость продукции и последующим ростом прибыли, что повлечет за собой рост рентабельности предприятия.

Социальный эффект от внедрения мероприятий выразится в удовлетворении спроса на продукцию предприятия, повышении заработной платы сотрудников, возможности направлять дополнительную прибыль на развитие предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение всех предлагаемых мероприятий позволит предприятию увеличить годовой объем продаж, повысить выручку от реализации, получить дополнительную прибыль, повысить конкурентоспособность. Но вместе с тем руководству предприятия ООО «Индекс Пак» необходимо постоянно следить за положением на рынке и уровнем конкурентоспособности предприятия, так как показатель конкурентоспособности предприятия – постоянно изменяющаяся величина, т.е. достигнув определенного ее уровня, нельзя сохранить его без дополнительных усилий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность любой фирмы, вне зависимости от сферы деятельности, размеров, определяет ее положение на рынке, устойчивость и перспективы. Однако, несмотря на важность этой характеристики фирмы, на сегодняшний день, хотя и существует множество подходов как к определению самого понятия «конкурентоспособность фирмы», так и к методам ее оценки, универсальной и общепризнанной методики еще не выработано.

Конкурентоспособность предприятия понимается как его способность, успешно функционировать на рынке, обеспечивать прибыльность не ниже средней по отрасли или экономике в целом. Таким образом, конкурентоспособность – это способности предприятия сохранять/наращивать свою долю рынка посредством эффективного использования производственного, трудового, финансового и т.п.

потенциалов с целью получения максимального результата.

Успех предприятия в конкурентной борьбе определяется наличием у него определенных конкурентных преимуществ, в число которых входит финансовое состояние предприятия, конкурентоспособность продукции, эффективность маркетинговой деятельности, марочный капитал (имидж) предприятия, рентабельность продаж, эффективность менеджмента. Центральное место в этом перечне принадлежит конкурентоспособности продукции. Производство и эффективная реализация конкурентоспособных товаров и услуг – это обобщающий показатель жизнестойкости организации, ее умения эффективно применять свой производственный, трудовой, финансовый и научно-технический потенциал. Методология оценки и управления конкурентоспособностью должна быть основана на тесной взаимосвязи фундаментальных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступило предприятие ООО «Индекс Пак». Основной вид деятельности предприятия – торговля оптовая неспециализированная. Наиболее близкими конкурентами для предприятия по местонахождению и ассортименту продукции являются: ООО «Сиблацн»; ООО «Упаксервис-Н»; ООО «Смбмрь-упак».

Продукция конкурентов, как и продукция ООО «Индекс Пак» пользуется большим спросом. Это связано отчасти с тем, что товары для упаковки и канцелярия всегда были и будут востребованы на рынке, отчасти с традиционно повышенной степенью лояльности покупателей. Основная угроза для ООО «Индекс Пак» состоит в том, что конкуренты могут приобрести более новое и мощное оборудование, выйти на новых поставщиков, увеличить объемы реализации и занять еще большую долю на рынке.

Высокий уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Индекс Пак» связан с тем, что на предприятии произошло расширение деятельности, предприятие имеет высокую текущую ликвидность и рентабельность капитала.

Для решения выявленных проблем сформулированы следующие направления повышения конкурентоспособности предприятия:

- совершенствование товарной политики (модернизация ассортиментной линейки, постоянный контроль качества продукции);
- совершенствование ценовой политики с целью увеличения своей доли рынка и установления ценовых барьеров для потенциальных конкурентов;

- совершенствование коммуникационной политики с целью повышения/укрепления имиджа, увеличения так называемого «марочного» капитала;
- совершенствование сбытовой политики путем формирования базы данных на корпоративных клиентов;
- совершенствование структуры маркетинга.

Реализация предложенных мероприятий позволит укрепить и нарастить конкурентные преимущества ООО «Индекс Пак» и приведет к росту объемов продаж, прибыли, формированию положительного имиджа и деловой репутации предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 22.12.2020) "О защите конкуренции"
2. Авдашева С.Б. Конкуренция и структура рынков / С.Б. Авдашева, А.Е. Шастико, Б.В. Кузнецов. // Российский журнал менеджмента. – 2019. – №4. – С.3-8.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2018. – 239 с.
4. Войцеховская И.А. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / И.А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2018. – №1. – С.105-109.
5. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова. // Российский экономический журнал. – Москва. – 2018. – № 3. – С. 68.
6. Дворянских А.Б. Концептуальные аспекты совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия / А.Б. Дворянских // Российское предпринимательство. – Москва. – 2018. – № 11 (1). – С. 138-143.
7. Ермолов М.О. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности / М.Ю. Ермолов. – М.: Юнити. – 2019. – 189 с.
8. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки. – 2018. – №2. – С.78-80.
9. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / В.И. Захарченко. // Маркетинг. – Москва. – 2019. – №11. – С. 13-17.
10. Зиннуров У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей / У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова // Экономика и

- управление. – Москва. – 2018. - № 4. – С. 50.
11. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – №4. – С.18-21.
 12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. / Перевод: В.Б. Колчанов, и.И. Малкова. – 2 изд. – СПб.: Питер, 2020 – 928 с.
 13. Максимов И. Оценка конкурентоспособности предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – Москва. – 2019. – № 3. – С. 33-39
 14. Пармененков К.Н. Методы анализа состояния конкурентной среды на товарных рынках / К.Н. Пармененков // Аудит и финансовый анализ, 2018. – №6. – С.42-48.
 15. Плотицина Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотицина // Вестник ТГТУ. – 2018. – №1. – С.209-211.
 16. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отрасли и конкурентов. / М. Портер. – М.: Высшая школа, 2018. – 600 с.
 17. Сергеев И.В Экономика организаций (предприятий): учебник / И.В.Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Велби, 2018. – С. 172.
 18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2018. – 420 с.
 19. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М.: Инфра-М, 2019. – 490 с.
 20. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Гном-Пресс. – 2018. – 359 с.
 21. Яшева Г.А. Кластерный подход в повышении конкурентоспособности предприятий / Г.А. Яшева. – Витебск: УО ВГТУ. – 2018. – 290 с.
 22. Болодурина В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / В А. Болодурина // Международный научно-исследовательский журнал. 2018, №11 (42) [Электронный ресурс] – URL: <https://research-journal.org/economical/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>