

Содержание:

Введение

Основополагающим элементом функционирования и развития общества, предприятий и страны в целом, является конкурентоспособность предприятия. Для российских предприятий является такая актуальная задача, как сохранение и укрепление рыночных позиций.

В организациях большую роль имеет значение управления конкурентоспособностью продукции отечественного производства. Исследование изменения конкурентоспособности продукции отечественного производства показывает, что в управленческих решениях, которые принимаются в процессе реализации продукции, недостаточно учитываются потребности покупателей, условия формирования рынка сбыта продукции, тенденции изменения качества продукции.

Проблема управления конкурентоспособностью продукции на отечественном рынке на современном этапе является актуальной задачей исследования.

Актуальность курсовой работы заключается в том что, от состояния конкурентоспособности любого предприятия зависит его успех.

Цель курсовой работы – проанализировать конкурентоспособность предприятия в условиях ООО «Апрель» г. Северодвинска.

Для выполнения поставленной цели решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические основы повышения конкурентоспособности;
- провести комплексный анализ фактического состояния конкурентоспособности на примере предприятия ООО «Апрель».

Объектом исследования является Северодвинское мясоперерабатывающее предприятие ООО «Апрель».

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «Апрель», и факторы её определяющие.

В первой главе рассмотрены понятие, виды и функции конкурентоспособности предприятия; выявлены особенности управления конкурентоспособностью предприятия; рассмотрены факторы конкурентной борьбы в современных экономических условиях.

Во второй главе проведен анализ влияния факторов внешней среды на деятельность ООО «Апрель»; проведен анализ показателей конкурентоспособности ООО «Апрель» с помощью матричных методов.

Методика исследования включает в себя последовательное использование различных методов анализа, таких как матрица БКГ, матрица «Дженерал-Электрик», матрица «Мак-Кинзи», сравнительная оценка конкурентоспособности, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Основой для написания данной работы послужили нормативно-правовые источники, Налоговый кодекс РФ, федеральные законы, статистические данные, статьи.

Проблемы повышения конкурентоспособности и анализа показателей конкурентоспособности всегда привлекали внимание исследователей различного профиля. Интерес представляют научные труды Фатхутдинова Р.А., Дзахмишева И.Ш. и Артура А. Томпсон-мл.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкуренция и конкурентоспособность как экономические категории

В современных условиях соперничество между субъектами рынка является неотъемлемой частью экономических отношений. В таких условиях всегда важно знать, насколько предлагаемый товар или услуга, деятельность фирмы или отрасли, региона, страны соответствуют сложившемуся уровню и характеру общественных потребностей. Возможность реализации товаров или услуг, оценки деятельности фирмы выражается их конкурентоспособностью. Конкуренция и конкурентоспособность неразрывно связано друг с другом.

Понятие конкуренции многозначно и не охватывается каким-либо универсальным определением. Конкуренция – это и способ хозяйствования, и такая форма существования капитала, при которой один индивидуальный капитал соперничает с другим[1].

Конкуренция – соперничество, соревнование между выступающими на рынке товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли[2]. Одновременно конкуренция – это механизм автоматического регулирования пропорций общественного производства[3]. Являясь атрибутом рынка, конкуренция естественным путем возникает из рынка и одновременно служит неперенным условием его существования и развития.

Конкуренция для участников рыночных отношений имеет принудительный характер. Она заставляет их систематически применять новые технологии, повышать производительность труда, снижать или сдерживать цены на производимые продукты[4].

Иначе говоря, конкуренция систематически воздействует на издержки производства в сторону их уменьшения, заставляет экономить ресурсы, добиваться наиболее рационального сочетания используемых факторов производства.

Конкуренция в области инновационной деятельности – это своего рода инновационный конкурс, в итоге которого могут быть получены неординарные результаты при решении научно-технических, социально-экономических и других не менее важных проблем. Непременным условием конкуренции является наличие коммерческой тайны, уменьшающей риск инвестора[5].

Понятие конкурса означает столкновение интересов и приближается по смыслу к конкуренции. Формой неценовой конкуренции является техническое (научно-техническое) превосходство, например при создании новой продукции. При этом основой такого превосходства является инновационная деятельность, успехи которой определяются признанием интеллектуальной собственности ее субъектов (ученых, инженерно-технических работников, творческой интеллигенции).

Современная конкуренция как неотъемлемый атрибут мирового рынка, как форма протекания рыночных процессов характеризуется невиданной ранее масштабностью, динамизмом и остротой. Широкое распространение конкуренции ускоряет протекание присущих ей процессов: идет быстрое обновление ее форм и методов, усиливается поиск новых конкурентоспособных товаров, новых рынков

сбыта[6].

Конкуренция на рынке имеет свои функции[7]:

- выявление или установление рыночной стоимости товара;
- выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от различных затрат труда;
- регулирование перелива средств между отраслями и производствами[8].

Деятельность любой хозяйственной единицы в условиях конкуренции подвергается двойному контролю. С одной стороны, это внутренний непосредственный контроль в рамках предприятия, а с другой - это внешний опосредованный контроль на рынке фирм-конкурентов через конечные результаты рыночной деятельности. Вторая форма контроля является жесткой, но беспристрастной. Объективность оценки возможностей любой хозяйственной единицы определяется тем, что, в конечном счете, оценку выносит покупатель, отдает предпочтение товарам того или иного конкурента[9].

Торговцу невыгодно продавать некачественный товар в основном потому, что в противном случае его клиенты перейдут к конкурентам. Промышленник не должен выпускать некачественную продукцию, поскольку потребители могут предпочесть изделия добросовестного производителя и т.д. Более того, хозяйствующие субъекты в рыночной экономике не могут даже ограничиться одними «пассивными положительными качествами», т.е. не обманывать клиента, не вынуждать его переплачивать за товар, не навязывать невыгодных условий. Все это необходимо, но недостаточно. Даже из двух хороших продуктов потребитель стремится выбрать лучший. Поэтому предприятия вынуждены постоянно искать пути совершенствования своей продукции, стремясь обогнать конкурентов в удовлетворении запросов покупателей[10].

Предприниматель должен уметь выбирать требующийся в данный момент вид конкуренции и уметь сочетать ее виды при необходимости. Рассмотрим их.

Функциональная конкуренция возникает, поскольку любую потребность можно удовлетворить по-разному. Следовательно, товары, с помощью которых возможно удовлетворение, выступают конкурентами друг другу. Функциональная конкуренция может возникнуть даже при производстве уникальной продукции[11].

Видовая конкуренция - это результат того, что имеются товары, обслуживающие одну и ту же потребность, но различающиеся между собой по каким-то существенным характеристикам.

Предметная конкуренция возникает потому, что производители создают практически одинаковые товары, различающиеся только качеством, а нередко одинаковые и по качеству[12].

Конкуренция - соревнование ради прибыли - является основной движущей силой товарного хозяйства, а сам товар становится орудием конкурентной борьбы, ее видимой причиной и неизбежным следствием. Успех в этой борьбе обеспечивает товар, который принято называть конкурентоспособным. Как уже отмечалось ранее, понятие «конкуренция» и «конкурентоспособность» неразрывно связаны друг с другом[13].

В таблице 1 представлены такие виды конкуренции, как функциональная, видовая, предметная; а также описаны их краткие характеристики.

Таблица 1

Виды конкуренции

Виды конкуренции	Характеристика
Функциональная	Дифференцированный товар. Данная конкуренция возникает потому, что любую потребность можно удовлетворить различными способами. И, соответственно, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными.
Видовая	Улучшенный товар (новая характеристика). Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром. Таковы, например, легковые 5-и местные автомобили одного класса, но с разными возможностями.

Предметная Рыночный продукт – товар (качество). Предметная конкуренция – результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной.

Таблица 1 составлена по учебнику Винокурова В.А. Источник: Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – С 240.

В таблице 2 рассмотрена краткая характеристика структур рынка.

Таблица 2

Краткая характеристика структур рынка

Множеством мелких фирм.

Однородностью продукции.

Чистая конкуренция характеризуется:

Отсутствием затруднений на вход и выход (из отрасли).

Равным доступом ко всем видам информации.

Множеством мелких фирм.

Неоднородностью продукции.

Монополистическая конкуренция
Характеризуется:

Отсутствием затруднений на вход и выход (из отрасли).

Несколько ограниченным доступом к информации.

Небольшим числом крупных фирм.

Неоднородностью (или однородностью) продукции.

Олигополия (Дуополия) Характеризуется: Возможными затруднениями при выходе (из отрасли).

Несколько ограниченным доступом к информации.

Одной фирмой.

Уникальностью продукции.

Монополия Характеризуется:

Практически не преодолимыми барьерами на вход.

Несколько ограниченным доступом к информации.

Таблица 2 составлена по учебнику Винокурова В.А. Источник: Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – С. 241.

Понятие конкурентоспособности исходит из необходимости ускоренного удовлетворения требований внутреннего рынка, насыщения его товарами первоочередного (повышенного) спроса, создания условий достойного выхода на внешний рынок и выживаемости предприятия в условиях конкуренции.

Эти цели должны достигаться посредством[\[14\]](#):

- интеграции усилий по повышению качества и доведению затрат до функционально-необходимого уровня на всех этапах жизненного цикла изделий;
- целенаправленного использования потенциальных возможностей изделий при модификации и приспособлении продукции к требованиям рынка;
- создания принципиально новых потребностей, ориентации на новые технологии и технологические разрывы в их развитии[\[15\]](#).

Способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке определяется конкурентоспособностью[16].

На мировом рынке конкурентоспособность – это, прежде всего высокий технический уровень и качество, учет требований рынка, потребителей, маневрирования продукцией во временном аспекте и границах рыночного пространства. Необходима своевременная поставка товара, гарантированный сервис и имидж. С позиции экспортера важнейшее требование к продукции – оценка уровня нормативных (эталонных) характеристик. Для этого первоначально рассматривается степень патентной частоты, после этого определяется соответствие исходной продукции унифицированным нормам и стандартам. Продукция неконкурентоспособна, если часть показателей не соответствует требованиям потребителя и нормативно-техническим критериям.

Согласно «Словарю русского языка» С.И.Ожегова, конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам.

По мнению другого автора, конкурентоспособность представляет собой свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке[17].

1.2 Особенности управления конкурентоспособностью предприятия

Конкурентоспособность – способность товара или услуги выдержать сравнение с аналогичными товарами и услугами других производителей при сохранении среднерыночной цены[18].

Управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты[19].

Процесс управления – это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей. Он решает 2 задачи: тактическая заключается в поддержании устойчивости, гармоничности взаимодействия и работоспособности всех элементов объекта

управления; стратегическая обеспечивает его развитие и совершенствование, перевод в качественно и количественно иное состояние[20].

Управление конкурентоспособностью в наше динамичное время представляет сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь только сухими заученными формулами. Руководить должен сочетать понимание общих истин и значимость многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Поэтому крайне важно уделять внимание на управление конкурентоспособностью. В процессе управления конкурентоспособностью применяют различные методы управления конкурентоспособностью[21].

Методы конкурентной борьбы:

- Ценовой метод – основан на том, что в условиях рынка, насыщенного одинаковыми товарами, в конкурентной борьбе побеждает тот, кто первым снизит цены.

Этот метод не является достаточно эффективным, т.к. конкуренты очень быстро реагируют на снижении цен и сами поступают таким же образом, а снижать цены до бесконечности не выгодно. Кроме того, российские покупатели считают, что данный товар не соответствует качеству[22].

- Неценовой метод конкурентной борьбы выдвигает на первый план более высокий, чем у других конкурентов, уровень качества товаров, экологическую чистоту, безвредность, надежность, более длительный срок службы, более современный дизайн, более высокий уровень сервиса и все это при неизменных ценах.

В соответствии с Парижской конвенцией, актами недобросовестной конкуренцией (незаконной) является всякое действие, противоречащие законам честного бизнеса, т.е.:

- ○ Промышленный шпионаж;
- ○ Переманивание специалистов, владеющих производственными секретами;
- ○ Подделка товаров (фальсификация);
- ○ Маркировка товаров чужим товарным знаком;
- ○ Ложное утверждение, способное дескредетировать деятельность конкурента или его товар.

Для того чтобы предприятие могло осуществлять успешную деятельность на рынке в условиях конкурентной борьбы, оно должно обладать необходимым набором форм и методов управления конкурентоспособностью, включающих разработку стратегий управления, системы планирования, принципов формирования и оценки прогнозов конкурентоспособности[23].

Процесс управления реализуется через осуществления функций: планирования и прогнозирования, анализа и синтеза, организации и координации, учета и контроля, мотиваций. В данном случае объектом управления является конкурентоспособность предприятия[24].

Конкурентоспособность предприятия складывается из таких элементов как: конкурентоспособность товара (продукции), финансовая конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность персонала, производственное состояние, рыночное состояние[25]. Но наиболее существенным элементами на сегодняшний день выступают: конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность продукции (товара), финансовая конкурентоспособность предприятия, а также рыночная позиция. Именно эти элементы мы и рассмотрим в этой главе.

С момента создания и в процессе функционирования каждая коммерческая фирма поставлена перед необходимостью обеспечения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия – это возможность выигрывать соревнование на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателя[26].

Так как на рынках конкурируют между собой различные товары и производители этих товаров – предприятия, отрасли, страны, то конкурентоспособность рассматривается в разных аспектах: товаров (продукции) и товаропроизводителей (предприятий, отраслей).

По мнению таких авторов как Печенкин А., Фомин В., конкурентоспособность товара и товаропроизводителя – это сложные многоаспектные понятия, обозначающие способность товара и соответственно товаропроизводителя занять и удержать позицию на конкретном рынке (рынках) в рассматриваемый период при конкуренции с другими товарами аналогичного назначения и их производителями [27].

Конкурентоспособность товара определяется совокупностью тех конкретных свойств, которые представляют несомненный интерес для данного покупателя, и

обеспечивают удовлетворение данной потребности, а прочие характеристики во внимание не принимаются. Более того, в силу указанного, товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособен, если значительно повысилась его стоимость за счет придания товару новых свойств, не представляющих существенного интереса для основной группы его покупателей [28].

Быстрый процесс повышения потребностей обуславливает новый подход к оценке потребительской стоимости товаров. Полезность изделия уже не может быть сведена к выполнению какой-либо функции. Его функциональная основная цель комбинируется с качественными параметрами, которые приносят «дополнительные виды полезности» потребителям. Потребительская стоимость изделий становится носителем многоаспектной информации, раскрывающей качество как категорию собирательную, включающую разнообразные технические, эргономические, эстетические и экологические параметры, комбинированные специфическим способом в различных продуктах. Поэтому при проектировании изделий решается совокупность разносторонних проблем объединенными усилиями ученых и практиков различных специальностей. Возможные соединения в изделиях технических, технологических, экономических, психофизиологических и социальных параметров позволяют непрерывно изыскивать все новые или малоизученные их комбинации. Очевидно, что при таком богатстве свойств, формирующих совокупное качество продукта, традиционные подходы при его проектировании, предполагающие достижение только технических и экономических требований, сейчас недостаточны [29].

Традиционное представление о конкурентоспособности продукции сводится к набору характеристик, который обеспечивает преимущество на рынке, содействует успешному сбыту в условиях конкуренции [30].

Конкурентоспособность определяется совокупностью тех качественных и стоимостных особенностей товара, которые учитываются потребителем, исходя из их непосредственной значимости для удовлетворения его, потребностей и расходов на приобретение и использование продукции [31].

Основным фактором конкурентоспособности является качество продукции. По мнению ряда специалистов, понятие «качество» претерпело за последние годы существенные изменения. Под качеством продукции или услуги зарубежные специалисты понимают «способность данного продукта или услуги оптимально удовлетворять потребности заказчиков. Это предполагает обеспечение

соответствия между запросом и его удовлетворением, причем дынное соответствие является оптимальным, когда оно достигается при наименьших затратах (со стороны потребителя)». Поэтому следует учитывать, что конкурентоспособность как комплексная характеристика товара не остается постоянной во времени. Она начинает падать с момента появления новой продукции на рынке, под влиянием действий предприятий-конкурентов. Тогда возникает необходимость совершенствования изделий, изменения их функций, структуры, расширения функциональных возможностей и улучшения качества при последовательном или одновременном снижении затрат на производство и эксплуатацию изделий[32].

Набор параметров, определяющих конкурентоспособность изделия и функций, относительно стабилен, в то же время значимость (весомость) их меняется в зависимости от сложившихся на рынке условий[33].

Вообще некорректно отождествлять «конкурентоспособность» с «уровнем качества». Понятие «конкурентоспособность товара» шире понятия «качество товара»[34]. Уровень конкурентоспособности наряду с параметрами, раскрывающими непосредственную потребительскую ценность товара в сопоставлении с аналогами-конкурентами, определяется также внешними по отношению к собственно товару факторами и характеристиками, не обусловленными его свойствами: сроки поставки, реклама, повышение (снижение) уровня конкурентоспособности конкурирующих товаров, изменение соотношения спроса и предложения, финансовые условия и др.

Качество выступает как главный фактор конкурентоспособности товара, составляя его «стержень». В принципе, низкокачественный товар обладает и низкой конкурентоспособностью, равно как и товар высокого качества - это конкурентный или высококонкурентный товар[35].

Начиная конкурентные отношения на рынке, необходимо определить:

- какие аналогичные товары конкурируют с товарами нашего предприятия, и кто их производит, появление конкретных конкурентов;
- существуют ли товары, способные заменить при удовлетворении данной потребности;
- не угрожают ли товару со стороны смежных или совсем других товаров те конкуренты, которые могут удовлетворить данную потребность за счет создания

товара-заменителя;

- возможно ли исчезновение самой удовлетворяемой потребности, если да, то почему и в какой срок[\[36\]](#).

Анализ деятельности конкурентов - это одна из обязанностей специалистов по маркетингу, осуществляемая в целях:

- выявления существующих и возможных товаров-конкурентов;

- определения настоящих и потенциальных конкурентов-производителей этих товаров;

- исследования слабых и сильных сторон всех конкурирующих товаров;

- разработки прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов[\[37\]](#).

1.3 Факторы конкурентной борьбы в современных экономических условиях

Рассмотрим факторы (критерии), которые определяют отдельно конкурентоспособность организации и конкурентоспособность продукции.

Артур А. Томпсон-мл и А. Дж. Стрикленд предлагают при разработке стратегии организации (компании) на основе анализа отрасли и конкуренции выявлять ключевые факторы ее успеха, в том числе такие, как[\[38\]](#):

- качество и характеристики продукции;

- репутация (имидж);

- производственные мощности;

- использование технологий;

- дилерская сеть и возможности распространения;

- инновационные возможности;

- финансовые ресурсы;

- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Другой, не менее известный автор считает, что при разработке стратегических перспектив руководство организации (компании) должно во главу угла ставить ключевые компетенции, которые определяются[\[39\]](#):

- конкурентными преимуществами;
- универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях);
- сложностью дублирования.

Он предлагает группировку компетенций (факторов) осуществлять согласно направленности функциональных процессов – внешние (направленные из внешнего окружения внутрь организации), внутренние (идущие изнутри организации) и двусторонние. Внешние процессы связывают организацию с ее внешним окружением, обеспечивая обратную с ней связь и формируя внешние связи[\[40\]](#). Внутренние процессы направлены на удовлетворение нужд потребителей. Внешние процессы задают также направленность компетенциям организации, определяемым внутренними и двусторонними функциональными процессами. Рассматриваемые процессы характеризуются множеством компетенций (факторов). Данный подход по набору факторов, определяющих конкурентоспособность организации, практически не отличается от рассмотренного выше. В то же время подобный подход позволяет организации строить свою структуру управления, ориентируясь на межфункциональное взаимодействие[\[41\]](#).

Также предлагает при проведении маркетинговых исследований другой автор для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов ее результативности деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.). Он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [\[42\]](#).

Всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность организации, предлагается разделить на три группы:

1. цели, которые ставит перед собой организация;
2. ресурсы, которыми располагает организация;
3. факторы внешней среды.

В свою очередь конкурентоспособность организации определяется качеством продукции, относительной ее ценой, продвижением продукции на рынки, мощностью сбытовой сети.

Предлагается также учитывать в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность организации следующие[43]:

- критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя;
- временной критерий эффективности производства.

На вопрос, что делает организацию конкурентоспособной, Винокуров В.А. отвечает: во-первых, ресурсы (потенциал), во-вторых, умение продуктивно их использовать[44].

Белоусов В.Л.[45] возможные критерии конкурентоспособности организации группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации), а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности.

Один из авторов относит к основным критериям конкурентоспособности организации эффективность ее производственной деятельности, финансовое положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособность продукции[46].

Рассматривая конкурентоспособность продукции, можно утверждать, что в большинстве работ она оценивается на основе двух критериев: полезного эффекта от потребления продукции и цены потребления.

Часто в качестве полезного эффекта продукции используются комплексные показатели ее качества. В этой же работе на конкретном примере показано, что:

- при некоторых ограничениях доля рынка, занимаемая продукцией, функционально зависит от ее конкурентоспособности;

- конкурентоспособность продукции связана с получаемой прибылью от этой продукции;
- качество «является главным конкурентообразующим фактором».

Также автор определяет интегральный показатель конкурентоспособности печатной рыночной продукции как сумму нескольких факторов (стимулирующего, временного и комплексного показателя качества продукции, отнесенного к цене изделия)[\[47\]](#), взаимная значимость (весомость) которых не учитывается.

Дзахмишева И.Ш. предлагает оценивать конкурентоспособность услуг торговли на основе качества реализуемых продукции, рациональности ассортимента продукции, культуры обслуживания, условий обслуживания, доступности услуги [\[48\]](#).

Для оценки конкурентоспособности продукции Голубков Е.П. предлагает собранную информацию представлять по следующим основным направлениям: продукт и его критерии качества, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта[\[49\]](#).

Фатхутдинов Р.А.[\[50\]](#), ссылаясь на Ламбер Жан – Жака[\[51\]](#), приводит таблицу со следующими индикаторами конкурентоспособности товара: относительная доля рынка, издержки, отличительные свойства, степень освоения технологии, метод продаж, имидж (известность).

Фомин В.Н. считает, что конкурентоспособность продукции определяют следующие факторы: цена, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет фирмы, соотношение между спросом и предложением. Однако итоговым критерием оценки конкурентоспособности продукции он считает долю рынка, занимаемую данной продукцией[\[52\]](#).

Проведенный анализ литературных источников показал, что:

- разные авторы в зависимости от своих научных взглядов и области маркетинговых исследований обосновывают разный набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации и продукции;
- наиболее обоснованный набор факторов организации, широко используемый при проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований, приведен в работах Артура А. Томпсона-мл и А. Дж. Стрикленда, Дэвида Кревенса и

Голубкова Е.П. Остальные авторы в той или иной мере используют основные положения отмеченных работ, пытаясь развить их для конкретных направлений деятельности;

- в обобщенном виде, конкурентоспособность организации определяется совокупностью факторов, характеризующих результативность ее деятельности на рынке, атрибуты качества продукции и эффективность маркетинговой деятельности;

- конкурентоспособность продукции определяется совокупностью факторов, определяющих ее качество, цену, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта[53];

- другим подходом определения конкурентоспособности продукции, хорошо зарекомендовавшим себя на практике при проведении оценок качества сравниваемых вариантов продукции, является подход, основанный на использовании двух критериев: полезного эффекта от потребления продукции и цены потребления[54]. Полезный эффект продукции характеризует фактическую способность продукции удовлетворять конкретную потребность пользователя. В качестве полезного эффекта продукции часто используются комплексные показатели ее качества;

- итоговым критерием оценки конкурентоспособности, как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией) и связанные с ней показатели[55].

Рассматривая конкурентоспособность как возможность коммерчески выгодно сбывать товары на конкурирующем рынке, следует исходить из того, что формирование конкурентного преимущества в значительной мере обусловлено характеристиками того рынка, где предполагается сбывать товар в определенный промежуток времени. Поэтому при разработке стратегии реализации конкурентного преимущества специфика отдельных видов товаров, выражающаяся в продолжительности их жизненного цикла, определяет суммарный экономический потенциал конкурентного преимущества[56].

Управление конкурентоспособностью товара – это выявление механизмов реализации резервов эффективного развития, обуславливающее обеспечение заданного потребителями уровня качества продукции на всех этапах его жизненного цикла. А сокращение издержек производства и удовлетворение потребностей покупателей в оптимальные сроки уже существующим

ассортиментом и разработки новых видов, а также факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношения покупателя и продавца, и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкурентном товарном рынке[57]

Управление конкурентоспособностью продукции мясоперерабатывающих предприятий, определяется воздействием различных факторов технологического, экономического, организационного, социального, психологического характера[58]. Преломление результатов исследования теории изучаемой проблемы и прикладных аспектов позволило автору сформулировать ключевые параметры управление конкурентоспособностью продукции мясоперерабатывающих предприятий, определяемой воздействием рыночных факторов[59]. На рисунке 1 представлена классификационная схема факторов управления конкурентоспособности товара.

Факторы управления конкурентоспособностью товара

Макроуровневые:

- Международные – Правовые
- Экономические – Экологические
- Культурные – Политические

Мезоуровневые:

- Ёмкость регионального рынка
- Степень насыщения рынка
- Доля завозной продукции
- Качество сырьевой базы

Микроуровневые:

- Непосредственные конкуренты
- Вкусовые предпочтения потребителей
- Платежеспособный вкус покупателей
- маркетинговые посредники

Ценовые: Неценовые:

- Затратные факторы – Научно-технический
- Технология производства потенциал
- Уровень управления
- Эргономичность
- Ассортимент и качество

Внешняя среда

Внутренняя среда

Рисунок 1 - Классификационная схема факторов управления конкурентоспособности товара

Все многообразие конкурентных отношений, возникающих на товарном рынке, можно с определенной долей условности подразделить на три уровня: микроуровень, мезоуровень и макроуровень [\[60\]](#).

На микроуровне рассматривается конкурентоспособность товаров и в основном анализируются отношения цены и качества продукции. При разработке стратегии, управления конкурентоспособности продукции отечественных предприятий мясоперерабатывающей промышленности требуется исследование внутренних и внешних факторов, которые определяют характер финансово-хозяйственной деятельности субъектов рынка мясных продуктов на микроуровне. Для более полного анализа состояния конкурентоспособности продукции мясоперерабатывающих предприятий также необходимо учитывать факторы конкурентоспособности на макроуровне:

- принятие государственных решений в развитии животноводства России, как основы сырьевой базы;
- установление квот и таможенных пошлин по ввозу фаршевых составляющих мясopодуKтов, также как основы сырьевой базы мясоперерабатывающих предприятий в настоящий момент;
- информирование средствами массовой информации о полезности мясopодуKтов для жизнедеятельности человека [\[61\]](#).

Можно сказать, что к макроуровневым факторам конкурентоспособности продукции относятся факторы обеспечения продовольственной безопасности и независимости государства, а к мезоуровневым – независимости региона. На мезоуровне также учитывается численность населения и демографическая динамика, уровень жизни населения и его дифференциация по возрастным группам[62].

Управление конкурентоспособностью продукции должно стать собирательной формой управления системы (рис. 2).

Сбор данных о рынке, покупателях, конкурентах

Анализ полученной информации

Выявление стратегических задач компании и роли данного продукта в них

Определение параметров продукта, подлежащих оценке

Расчет показателей оценки конкурентоспособности

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности

Получение выводов о дальнейших мерах относительно конкурентоспособности продукта

Повышение Удержание Уход с рынка

Разработка мероприятий по управлению конкурентоспособностью

Реализация мероприятий по управлению конкурентоспособностью

Мониторинг реализации мероприятий по управлению конкурентоспособностью

Корректировка процесса реализации

Разработка нового продукта

Уход с рынка

Разработка нового продукта

Оценка конкурентоспособности

Изменение конкурентоспособности

Рисунок 2 - Схема управления конкурентоспособностью продукции

Предприятия

Рисунок 2 составлен на основе учебника Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. – М.:Юнити, 2017. – С. 212.

Таким образом, рассмотрев первую главу можно сделать вывод, что управление конкурентоспособностью продукции предлагается на основе выделенных факторов, рассматриваемые с позиции уровневой классификации. Управление конкурентоспособности продукции должно отражать динамику современного потребления мясопродуктов и динамику развития внешней среды организации.

2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО

«Апрель»

2.1 Краткая характеристика и основные показатели деятельности

ООО «Апрель»

Объектом исследования является мясоперерабатывающее предприятие ООО «Апрель», параллельно осуществляющее реализацию выработанной продукции.

ООО «Апрель» основано в 2004 году и с момента своего основания является одним из ведущих предприятий в производстве колбасной и мясной полуфабрикатной продукции в г. Северодвинске.

В настоящее время ООО «Апрель» специализируется на выпуске колбасных изделий, копчёностей, полуфабрикатов. Ассортиментный список выпуска различных деликатесов состоит более 100 наименований. Основная часть продукции реализуется в г. Северодвинске, г. Архангельске, г. Новодвинске.

Основными направлениями деятельности данного комбината является производство и реализация колбасных изделий, мясных полуфабрикатов. Основная часть продукции реализуется в торговой сети города Северодвинска.

Автомобильный парк предприятия ООО «Апрель» позволяет в самые кратчайшие

сроки доставляет продукцию в розничные точки.

Улучшая качество изделий, технологи готовят к запуску в производство до 20 различных наименований продукции в год, постоянно пополняя каталог. Качество продукции предприятия ООО «Апрель» неоднократно отмечалось на различных выставках и конкурсах[\[63\]](#).

На предприятии существуют действующие отделы и службы, отвечающие за выполнение определенных функций на производстве.

Организационная структура управления ООО «Апрель» включает: Генерального директора, главного инженера, заместителя генерального директора по производству, зам. директора по снабжению и сбыту, гл. бухгалтер, начальника цеха основного производства, что представлено на рисунке 3.

На предприятии имеются следующие отделы: финансовый отдел, бухгалтерия, отдел МТС, отдел сбыта, отдел труда и заработной платы, планово-экономический отдел, отдел информационных технологий, административно-хозяйственный отдел [\[64\]](#).

Учредители

Генеральный директор

Главный технолог по производству

Зам. директора по заготовкам

Менеджер по сбыту

Инженер по сбыту

Финансовый директор

Гл. бухгалтер

Бухгалтерия

Планово-экономический отдел

Начальники цехов

Производственный персонал

Рисунок 3 - Организационная структура предприятия ООО «Апрель»

Для исследования уровня конкурентоспособности ООО «Апрель» проведем анализ внешней среды.

Экономические факторы, в частности ставки налогов, относящиеся к предприятию, не снижали платежеспособность предприятия. Но в том случае, если налоговые ставки будут повышаться, то соответственно расходы предприятия будут выше, что ведет к увеличению себестоимости продукции.

В нашем случае плюсом для предприятия ООО «Апрель» считается то, что оно расположено в сельскохозяйственном районе (частный сектор находится в Архангельской области), что способствует уменьшению затрат на закуп и поиск потенциальных поставщиков сырья, что соответственно влияет на доступность по цене конечного продукта потребителям среднего уровня.

Положительной стороной, также является политика местных органов самоуправления, заинтересованных в продвижении сельхозпроизводителей на местном, областном и всероссийском уровне.

Спрос на продукцию предприятия напрямую зависит от уровня доходов населения и их распределения. В настоящее время взгляды населения на качество продукции изменились, что напрямую влияет на реализацию изготавливаемых продуктов. Предприятие является конкурентом другим фирмам и организациям, т.к. предприятие имеет такую сферу влияния, в которой заинтересованы его так называемые конкуренты.

Технология изготовления конечных продуктов предприятия выполняется на высоком уровне, в отличие от его конкурентов, это дает предприятию немалое преимущество в качестве продукции, т.к. согласно отзывам населения о качестве продукции, произведенной «по новым технологиям», она нисколько не уступает продукции конкурентов, а в какой то степени превышает [\[65\]](#).

Таблица 1

Основные поставщики сырья и материально-технических ресурсов

Наименование поставщика

Вид ресурсов, услуг, продукции

Заостровье, Лая	Мясо-свинина, говядина
ООО Вестторг, ООО Мера и К	Упаковка
Маркет-Аб,ЕКО-Фуд, Протеин-Урал Специи	
АО «Лукойл»	ГСМ
Цех 19	Вода
Архэнерго	Энергия

Итак, основными поставщиками сырья и материально-технических ресурсов являются колхозы и акционерные общества. К примеру, мясо поставляют колхозы Архангельской области, упаковку и специи различные общества с различной ответственностью, дизельное топливо и бензин поставляется путем закупа бензиновых карт на автозаправках.

На первоначальном этапе проанализируем показатели деятельности ООО «Апрель», которые составлены на основании сайта мясоперерабатывающего комбината. В таблице 2 представлена основная номенклатура ООО «Апрель»[\[66\]](#).

Таблица 2

Основная номенклатура продукции ООО «Апрель», тонн

Наименование	Период		
	2015	2016	2017
Мясо	3547	3937	4742

Колбасные изделия 4587 4986 5826

Жиры пищевые 85 97 102

Сухие корма 214 150 78

Полуфабрикаты 1020 1154 1364

Переработка скота 4472 4591 5847

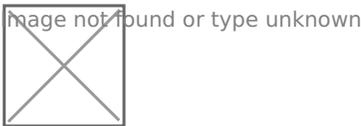


Рисунок 4 - Структура реализованной продукции в 2017 году

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшую долю в составе продукции АО «Апрель» занимает переработка скота в 2015 году – 33,0 %, в 2016 году – 33,0 %, в 2017 году – 32,0 %. Затем колбасные изделия, так их доля в 2015 году составляла 32,0%, в 2016 году снизилась на 1,0 % и составила 31,0%, в 2017 году по отношению к 2016 году увеличилась на 2,0% и составила 33,0 %.

2.2 Анализ показателей конкурентоспособности ООО «Апрель»

Анализ и оценка конкурентного положения ООО «Апрель» позволит сформировать идеальную модель «самой конкурентоспособной» компании. Так как конкурентоспособность товара является решающим фактором его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама)[\[67\]](#).

Возможность коммерчески выгодного сбыта на конкурентном рынке (т.е. конкурентоспособность) товара можно определить, только сравнивая товары конкурентов между собой.

Иными словами, конкурентоспособность - понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи.

Изучение конкурентоспособности товара должно вестись непрерывно и систематически в тесной привязке к фазам его жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие предупреждающие решения [\[68\]](#).

В приведенных ниже матричных анализах выявим конкурентоспособность АО «Апрель» на рынке производства мясной продукции различных видов и наименований, посредством определения ее качественно определенных позиций.

Для этого применим анализ закрепления и анализ приверженности. Основной задачей анализа является установления соотношения между значимостью продукции для потребителей и качеством исполнения работ и обеспечение значимых характеристик.

Матрица закрепления имеет параметры: значение качественных характеристик продукта для потребителя и уровень исполнения по данным качественным характеристикам (рисунок 5). Значение параметров определяются путем экспертных оценок, основой которых является опрос потребителей продукции организации. Такой анализ позволяет определить сильные и слабые стороны в изготовлении продукции организации [\[69\]](#).

Самый наилучший - квадрант А, то, что покупатели ценят, и то, что компании хорошо удается. Эти характеристики нуждаются в поддержке (вложении средств). Квадрант В - не особенно важно, но компания хорошо выполняет. Если не требует больших затрат, можно сохранить. Квадрант С - е ценятся потребителями, и не обеспечивается высокий уровень компанией. Квадрант D – важные характеристики, плохо обеспечиваются компанией, положение необходимо срочно исправлять.

D	Важнейшие характеристики с низким уровнем исполнения	A	Важнейшие характеристики с высоким уровнем исполнения
C	Несущественные характеристики с низким уровнем исполнения	B	Несущественные характеристики с высоким уровнем исполнения

Рисунок 5 - Матрица закрепления

В таблице 3 представлен уровень значимости для потребителя качественных характеристик продукции [70].

Таблица 3

Уровень значимости для потребителя качественных характеристик продукции

Продукты Качественные характеристики товаров	Уровень значимости для потребителя качественных характеристик продукции			
	I	II	III	IV
	колбасы	полуфабрикаты	мясо	субпродукты
1. Вкусовые качества	10	10	10	10
2. Внешний вид	9	9	9	9
3. Наличие вредных добавок	8	8	8	8
4. Упаковка	7	7	7	7

Таблица 3 составлена на основе данных представленных на сайте мясоперерабатывающего комбината и учебника. Источники: Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL: <http://aprel-29.pulscen.ru>; Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 154.

В таблице 4 представлен уровень исполнения предприятием соответствующих качественных характеристик продукции. Таблица 4 составлена на основе данных, представленных на сайте мясоперерабатывающего комбината и учебника. Источники: Сайт мясоперерабатывающего комбината ООО «Апрель», АО «Мясные продукты», Онежский мясокомбинат», Меншиков, Вельский мясокомбинат; Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 154.

Таблица 4

Уровень исполнения предприятием качественных характеристик продукции

Продукты	Уровень исполнения предприятием качественных характеристик			
	I	II	III	IV
Качественные характеристики продуктов	колбасы	полуфабрикаты Мясо		субпродукты
1.Вкусовые качества				
ООО «Апрель» (А)	10	10	10	9
АО «Мясные продукты» (МК)	10	9	9	8
ИП Меншиков (М)	8	7	6	6
ООО «Вельский» (В)	6	6	6	5

ООО «Онежский пищевой комбинат» А	4	-	-	-
-----------------------------------	---	---	---	---

2. Внешний вид

ООО «Апрель»	10	10	10	9
--------------	----	----	----	---

АО «Мясные продукты»	9	9	9	9
----------------------	---	---	---	---

ИП Меньшиков	6	8	7	7
--------------	---	---	---	---

ООО «Вельский»	6	7	6	6
----------------	---	---	---	---

ООО «Онежский пищевой комбинат»	4	-	-	-
---------------------------------	---	---	---	---

3. Наличие вредных добавок

ООО «Апрель»	10	10	10	10
--------------	----	----	----	----

АО «Мясные продукты»	9	10	10	10
----------------------	---	----	----	----

ИП Меньшиков	8	9	8	8
--------------	---	---	---	---

ООО «Вельский»	9	9	8	8
----------------	---	---	---	---

ООО «Онежский пищевой комбинат»	6	-	-	-
---------------------------------	---	---	---	---

4. Упаковка

ООО «Апрель»	7	6	7	5
АО «Мясные продукты»	10	10	9	9
ИП Меньшиков	6	7	8	7
ООО «Вельский»	5	4	4	4
ООО «Онежский пищевой комбинат»	4	-	-	-

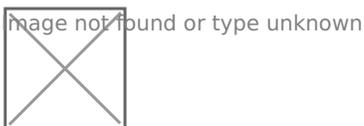


Рисунок 6 - Показатели конкурентоспособности колбас

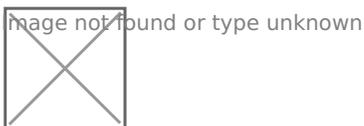


Рисунок 7 - Показатели конкурентоспособности полуфабрикатов



Рисунок 8 - Показатели конкурентоспособности мяса

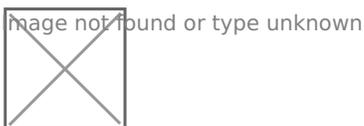


Рисунок 9 - Показатели конкурентоспособности субпродуктов

На основании проведенного анализа видно, что предприятие АО «Апрель» и предприятия- конкуренты находятся в квадранте А., это говорит о том, что эти предприятия покупатели ценят. Они занимают ведущее место в конкурентоспособности с другими предприятиями и являются основными

конкурентами друг перед другом. Но, также по показателям видно, что АО «Апрель» не значительно, но отстаёт по упаковке. Об «Онежском пищекомбинате», можно сказать, что он плохо обеспечивается производителем. А также выявлен недостаток по упаковке в «Вельском мясокомбинате», что несомненно портит его самооценку.

При помощи анализа приверженности, который основывается на экспертных оценках, выявляется мнение потребителей о приверженности компании и о проникновении компании на рынок.

Приверженность означает устойчивую закрепленность потребителей за каким-либо мясным производителем и нежелание менять данного мясного производителя на другого, его продукцию на продукцию других производителей[71].

D

Слабое проникновение на рынок и высокая приверженность, потенциально опасен, необходимо выявить его стратегию поведения

A

Высокая степень проникновения и ярко выраженная приверженность – это лидер рынка

C

Низкий уровень проникновения и слабая приверженность – это неопасные конкуренты

B

Невысокая приверженность и значительное проникновение – это главный конкурент

Рисунок 10 - Матрица приверженности

Рисунок 10 составлен на основе данных представленных на сайте мясоперерабатывающего комбината и учебника. Источники: Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 154.

Для анализа приверженности предлагается таблица 5, в которой представлены мнения потребителей о приверженности к производителю и о проникновении производителя на рынок мясной продукции.

Таблица 5

Приверженность потребителей продукции предприятий

Продукты	I	II	III	IV
Приверженность		колбасы полуфабрикаты	мясо	субпродукты
ООО «Апрель»	10	10	10	9
АО «Мясные продукты»	9	8	9	8
ИП Меньшиков	7	7	6	6
ООО «Вельский»	6	5	5	4
ООО «Онежский пищевой комбинат»	3	-	-	-

Таблица 5 составлена на основе данных представленных на сайте мясоперерабатывающего комбината и учебника. Источники: Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL: <http://aprel-29.pulscen.ru>; Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Мясные продукты» URL: <http://meatcom.ru>; Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Меньшиков» URL: <http://vitlayn-sever.keer.su>; Сайт Онежского и Вельского мясокомбинатов; Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 154.

В таблице 6 представлен уровень проникновения предприятий на рынок соответствующих продуктов.

Таблица 6

Уровень проникновения предприятий на рынок соответствующих продуктов

Продукты	I	II полуфабрикаты	III	IV
Уровень проникновения	колбасы		мясо	субпродукты
АО «Апрель»	10	10	9	9
АО «Мясные продукты»	8	8	8	7
ИП Меньшиков	6	5	6	5
ООО «Вельский»	5	4	4	3
ООО «Онежский пищевой комбинат»	3	-	-	-

Таблица 6 составлена на основе данных представленных на сайте мясоперерабатывающего комбината и учебника. Источники: Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL: <http://aprel-29.pulscen.ru>; Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Мясные продукты» URL: <http://meatcom.ru>; Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Меньшиков» URL: <http://vitlayn-sever.keer.su>.

На рисунке 11 представлены показатели приверженности.

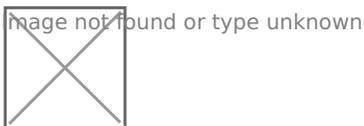


Рисунок 11 - Показатели приверженности

Из таблицы «Приверженность потребителей мясной продукции предприятий» ООО «Апрель» и 4 предприятий конкурентов можно сделать следующий вывод:

ООО «Апрель», АО «Мясные продукты», ИП Меньшиков занимают высокую степень проникновения и ярко выраженную приверженность, т.е. показывает устойчивую закрепленность потребителей за данным производителем – лидеры рынка.

ООО «Вельский пищекомбинат», ООО «Онежский пищекомбинат» имеют низкий уровень проникновения и слабую приверженность – это неопасные конкуренты.

Матрица «Дженерал-Электрик» - «Мак-Кинзи» имеет форму, аналогичную матрице БКГ, и аналогичные квадранты с соответствующим содержанием. Они различаются параметрами и способами их определения[72]. Позиционирование ведется в системе координат, одной из осей которой является привлекательность отрасли, а другой – конкурентная позиция. Для построения матрицы необходимо определить критерии привлекательности рынка и оценку позиции в конкуренции. Применение матрицы «Мак-Кинзи» помогает наилучшим образом учесть сильные стороны предприятия в совокупности с возможностями рынка. Предполагается, что предприятия должно осуществлять инвестиции и стремиться к росту в тех сферах бизнеса, где предприятие имеет сильные позиции, а рынок создает для него наиболее привлекательные возможности.

В таблице 12 представлены критерии привлекательности отрасли.

Таблица 12

Определение критериев привлекательности отрасли.

Критерий	Вес	Оценка				Взвешенная оценка	
		I	II	III	IV	I	II
		Колбасы	полуфабрикаты	Мясо	субпродукты	Колбасы	полуфабрикаты
Размер рынка и темпы роста	0,25	10	9	9	9	2,5	2,25
Сезонные и циклические колебания	0,05	4	3	3	2	0,2	0,15
Технологическое состояние	0,20	9	8	7	7	1,8	1,6

Интенсивность конкуренции	0,20 9	8	8	7	1,8	1,6
Новые возможности и угрозы	0,05 4	3	2	2	0,2	0,15
Потребность в капитале	0,15 7	5	5	5	1,05	0,75
Прибыльность отрасли	0,05 3	2	3	2	0,15	0,10
Социальные, политические факторы, государственное регулирование, факторы окружающей среды	0,05 4	3	2	2	0,2	0,15
Итого:	1				7,9	6,75

Таблица 12 составлена на основе данных представленных на сайте мясоперерабатывающего комбината и учебника. Источники: Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL: <http://aprel-29.pulscen.ru>; Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Мясные продукты» URL: <http://meatcom.ru>; Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Меньшиков» URL: <http://vitlayn-sever.keer.su>; Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 154.

В таблице 13 представлена оценка позиции в конкуренции таких предприятий как: ООО «Апрель», АО «Мясные продукты», ИП Меньшиков, Вельский комбинат, Онежский комбинат.

Таблица 13

Оценка позиции в конкуренции

Позиции в конкуренции	Значимость (вес) %	Оценка конкурентной силы				
		Апрель	Мясные продукты	Меньшиков	Вельский	Онежский
1. Относительная Доля рынка	колбаса	10	9	7	6	3
	полуфабр.	10	9	6	5	-
	мясо	10	8	7	6	-
	субпрод.	9	8	6	5	-
2. Способность конкурировать по качеству товаров и ценам	колбаса	10	9	7	6	3
	полуфабр.	10	9	6	5	-
	мясо	10	8	7	6	-
3. Знание потребителя рынка	субпрод.	9	8	6	5	-
	колбаса	10	9	7	6	3
	полуфабр.	10	9	6	5	-

мясо	187	6	-			
субпрод.	986	5	-			
		колбаса	10	9	7	6 3
4. Конкурентные силы и слабости	0,15	полуфабр.	10	9	6	5 -
		мясо	10	8	7	6 -
		субпрод.	9	8	6	5 -
		колбаса	10	9	7	6 3
5. Технические возможности	0,20	полуфабр.	10	9	6	5 -
		мясо	10	8	7	6 -
		субпрод.	9	8	6	5 -
		колбаса	10	9	7	6 3
6. Уровень управления	0,05	полуфабр.	10	9	6	5 -
		мясо	10	8	7	6 -
		субпрод.	9	8	6	5 -

	колбаса	10	9	7	6	3
7. Уровень прибыльности по отношению к конкурентам	полуфабр.	10	9	6	5	-
	мясо	10	8	7	6	-
	субпрод.	9	8	6	5	-
	колбаса	10	9	7	6	3
ИТОГО ВЗВЕШЕННАЯ ОЦЕНКА	полуфабр.	10	9	6	5	-
	мясо	10	8	7	6	-
	субпрод.	9	8	6	5	-

Таблица 13 составлена на основе данных представленных на сайте мясоперерабатывающего комбината и учебника. Источники: Сайт мясоперерабатывающих комбинатов Апрель, Мясные продукты, Онежский мясокомбинат, Вельский мясокомбинат.

На рисунке 12 представлены показатели привлекательности отрасли.

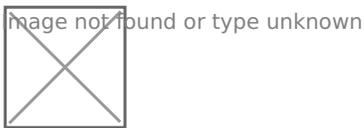


Рисунок 12 - Показатели привлекательности отрасли

Привлекательность рынка

Низкая средняя высокая

Вопросительный знак

Успех

Поражение

Средний бизнес Успех

Поражение

Поражение

Доходный бизнес

Сильная средняя слабая

Позиция в конкуренции

Рисунок 13 - Матрица привлекательности рынка

Из рисунка 13 следует, что по отношению к тем товарам, которые попали в квадранты «Успех», а именно, товары предприятий АО «Апрель» и АО «Мясные продукты», должны применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому им принадлежит будущее. Бизнесы, находящиеся в квадранте «Вопросительный знак» - это ООО «Онежский пищекомбинат», могут иметь хорошее будущее, но для этого предприятию следует приложить большие усилия по улучшению конкурентной позиции. Попадание в квадрант «Средний бизнес» не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе продукта. По отношению к нему решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов. Ими являются предприятия ООО «Вельский пищекомбинат» и ИП «Меньшиков».

Таким образом, можно сделать вывод, что производственное предприятие ООО «Апрель» является основным рынком сбыта продукции в городе Северодвинске, потому что в этом городе находится их производство.

Но, кроме этого они реализуют свою продукцию еще и в городе Архангельске. Конкуренцию ООО «Апрель» составляют производители мясных продуктов ООО «Мясные продукты», ИП «Меньшиков», ООО «Онежский пищекомбинат»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель курсовой работы – проанализировать конкурентоспособность предприятия в условиях ООО «Апрель» г. Северодвинска достигнута.

Для выполнения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические и методологические основы конкурентоспособности;
- проведен комплексный анализ фактического состояния конкурентоспособности на примере предприятия ООО «Апрель».

Курсовая работа состояла из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе рассмотрены понятие, виды и функции конкурентоспособности предприятия; выявлены особенности управления конкурентоспособностью предприятия; рассмотрены факторы конкурентной борьбы в современных экономических условиях. Таким образом, рассмотрев первую главу можно сделать вывод, что управление конкурентоспособностью продукции предлагается на основе выделенных факторов, рассматриваемые с позиции уровневой классификации. Управление конкурентоспособности продукции должно отражать динамику современного потребления мясопродуктов и динамику развития внешней среды организации.

Во второй главе проведен анализ влияния факторов внешней среды на деятельность ООО «Апрель»; проведен анализ показателей конкурентоспособности ООО «Апрель» с помощью матричных методов.

Методика исследования включала в себя последовательное использование различных методов анализа, таких как матрица БКГ, матрица «Дженерал-Электрик», матрица «Мак-Кинзи», сравнительная оценка конкурентоспособности, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности.

На основании проведенного анализа во второй главе, можно сделать вывод, что ООО «Апрель» и АО «Мясные продукты» имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому им принадлежит будущее.

Мясоперерабатывающий комбинат ООО «Онежский пищекомбинат», могут иметь хорошее будущее, но для этого предприятию следует приложить большие усилия по улучшению конкурентной позиции.

Анализ проводился на примере производственного предприятия ООО «Апрель» города Северодвинск и является основным рынком сбыта продукции. Но, кроме этого они реализуют свою продукцию еще и в городе Архангельске.

Конкуренцию ООО «Апрель» составляют производители мясных продуктов АО «Мяском», ИП Меньшиков, ООО «Онежский пищекомбинат».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности/ М.С. Абрютина. – М.: Финпресс – 2015. – 134 с.
2. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 208 с.
3. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2015 – 222 с.
4. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. – С. 18-22
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 450 с.
6. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия/ М.М. Глазов. – М.: Андреевский ИД, 2015. – 448с.
7. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2015.
8. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги.- М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2016. – С. 25-27
9. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. – М.:Юнити, 2017. – 412 с.
10. Еленева Ю.А. Экономика и управление предприятием/ Ю.А. Еленова. – М.: Высш. шк., 2015. – 624 с.
11. Козлова В.К. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия организации, управление/ В.К. Козлова. – М.: Экономика, 2016. – 368 с.
12. Калмийцев С. Маркетинг и конкурентоспособности полиграфической продукции предприятия.- М.; Маркетинг, №3, 2016. – С. 25-30
13. Крвенс Дэвид В. Стратегический менеджмент, 6 – издание. : Пер. с англ.. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. – 450 с.
14. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. – М.: Маркетинг, № 3, 2016. – С. 32-38
15. Моисеева Н.К. Стратегическое управление фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 120
16. Ламбер Жан – Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. - СПб.: Наука, 2015. – 540 с.
17. Томпсон-мл., Артур, А, Стрикленд 111, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – С. 240

18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.- М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 350 с.
19. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. - М., «ЭКМОС», 2015. – 340 с.
20. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск МПЦ «Апрель» URL: <http://aprel-29.pulscen.ru>
21. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Мясные продукты» URL: <http://meatcom.ru>
22. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск «Меньшиков» URL: <http://vitlayn-sever.keer.su>

1. Калмийцев С. Маркетинг и конкурентоспособности полиграфической продукции предприятия.- М.; Маркетинг, №3, 2016. – С. 25 [↑](#)
2. Козлова В.К. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия организации, управление/ В.К. Козлова. – М.: Экономика, 2016. – С. 320 [↑](#)
3. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. – М.: Маркетинг, № 3, 2016. – С. 33 [↑](#)
4. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. – М.: Маркетинг, № 3, 2016. – С. 33 [↑](#)
5. Козлова В.К. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия организации, управление/ В.К. Козлова. – М.: Экономика, 2016. – 368с. [↑](#)
6. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги.- М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2016. – С. 26 [↑](#)
7. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги.- М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2016. – С. 25 [↑](#)
8. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. – С. 21 [↑](#)

9. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. – М.: Маркетинг, № 3, 2016. – С. 33 [↑](#)
10. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги.- М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2016. – С. 25 [↑](#)
11. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. – М.: Маркетинг, № 3, 2016. – С. 34 [↑](#)
12. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги.- М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2016. – С. 26 [↑](#)
13. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. – С. 22 [↑](#)
14. Козлова В.К. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия организации, управление/ В.К. Козлова. – М.:Экономика, 2015. – 368с. [↑](#)
15. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. – М.: Маркетинг, № 3, 2016. – С. 34 [↑](#)
16. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги.- М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2016. – С. 26 [↑](#)
17. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. – С. 25 [↑](#)
18. Козлова В.К. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия организации, управление/ В.К. Козлова. – М.:Экономика, 2015. – С. 360. [↑](#)
19. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2016. – С. 210 [↑](#)
20. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2016. – С. 210 [↑](#)

21. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. - С. 25 [↑](#)
22. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. - М.: Маркетинг, № 3, 2016. - С. 35 [↑](#)
23. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 120 [↑](#)
24. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. - С. 240 [↑](#)
25. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. - С. 31 [↑](#)
26. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. - М.:Юнити, 2017. - 412 с. [↑](#)
27. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 120 [↑](#)
28. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. - С. 31 [↑](#)
29. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 120 [↑](#)
30. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. - С. 32 [↑](#)
31. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. - М.:Юнити, 2017. - 412 с. [↑](#)

32. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. - С. 33 [↑](#)
33. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 120 [↑](#)
34. Кривенс Дэвид В. Стратегический менеджмент, 6 - издание. : Пер. с англ.. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. - С. 120 [↑](#)
35. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. - М.:Юнити, 2017. - 412 с. [↑](#)
36. Кривенс Дэвид В. Стратегический менеджмент, 6 - издание. : Пер. с англ.. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. - С. 120 [↑](#)
37. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 120 [↑](#)
38. Томпсон-мл., Артур, А, Стрикленд 111, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. - С. 240 [↑](#)
39. Кривенс Дэвид В. Стратегический менеджмент, 6 - издание. : Пер. с англ.. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. - С. 120 [↑](#)
40. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 120 [↑](#)
41. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. - М.:Юнити, 2017. - С 380. [↑](#)
42. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Финпресс, 2016. - С. 240 [↑](#)

43. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. [↑](#)
44. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. [↑](#)
45. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 5(25), 2016. [↑](#)
46. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. - М.: Маркетинг, № 3, 2015. [↑](#)
47. Калмийцев С. Маркетинг и конкурентоспособности полиграфической продукции предприятия.- М.; Маркетинг, №3, 2016. [↑](#)
48. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети.- М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2016. [↑](#)
49. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Финпресс, 2015. [↑](#)
50. Фатхутдинов Р.А.Стратегический менеджмент.- М.: ЗАО "Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2015. [↑](#)
51. Ламбер Жан – Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. - СПб.: Наука, 2015. [↑](#)
52. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. - М.: «ЭКМОС», 2015. - 340 с. [↑](#)
53. Голубков Е.П. Основы маркетинга : Учебник. - М.: Финпресс, 2015. - С. 211 [↑](#)

54. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. – М.:Юнити, 2017. – 412 с. [↑](#)
55. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 120 [↑](#)
56. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. – М.:Юнити, 2017. – 412 с. [↑](#)
57. Еленева Ю.А. Экономика и управление предприятием/ Ю.А. Еленова. – М.: Высш. шк., 2015. – 624 с. [↑](#)
58. Еленева Ю.А. Экономика и управление предприятием/ Ю.А. Еленова. – М.: Высш. шк., 2015. – 624 с. [↑](#)
59. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. – М.:Юнити, 2017. – 412 с. [↑](#)
60. Еленева Ю.А. Экономика и управление предприятием/ Ю.А. Еленова. – М.: Высш. шк., 2015. – С. 124 [↑](#)
61. Друри К. Управленческий и производственный учет/ К. Друри. – М.:Юнити, 2017. – С. 212 [↑](#)
62. Кривенс Дэвид В. Стратегический менеджмент, 6 – издание. : Пер. с англ.. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. – С. 120 [↑](#)
63. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL: <http://aprel-29.pulscen.ru> [↑](#)
64. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL: <http://aprel-29.pulscen.ru> [↑](#)

65. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL:
<http://aprel-29.pulscen.ru> ↑
66. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL:
<http://aprel-29.pulscen.ru> ↑
67. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия/ М.М. Глазов. – М.: Андреевский ИД, 2015. – 448с. ↑
68. Абрютина М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности/ М.С. Абрютина. – М.: Финпресс – 2015. – 134 с. ↑
69. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 208 с. ↑
70. Сайт мясоперерабатывающего комбината города Северодвинск URL:
<http://aprel-29.pulscen.ru> ↑
71. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2015 – 222 с. ↑
72. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.- М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 350 с. ↑