

## Содержание:

# Введение

**Актуальность рассматриваемой темы** заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Насыщение рынка товарами и услугами усиливает соперничество между производителями за рынки сбыта, а значит, решающим фактором коммерческого успеха в рыночной экономике становится конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие производимых компанией товаров и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации, включающее такие понятия, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама и т.д.

**Целью написания курсовой работы** служит разработка проекта мероприятий по оптимизации конкурентных действий производственной компании ООО "КАДЕС-Пласт" на рынке производства резиновых и пластмассовых изделий.

Для этого был определен сопутствующий достижению цели ряд **задач**:

- Провести теоретический анализ конкурентов на рынке
- Определение собственной конкурентоспособности
- Охарактеризовать конкурентные преимущества и конкурентные недостатки ООО "КАДЕС-Пласт"
- Проанализировать конкурентные действия, осуществляемые компанией в конкурентной среде бизнеса
- Разработать проект мероприятий по оптимизации конкурентных действий компании в отношении прямых конкурентов
- Осуществить расчет эффективности предлагаемых мероприятий

**Объектом курсовой работы** является производственная компания ООО "КАДЕС-Пласт".

**Предметом** служит механизм разработки приемов и моделей конкурентных действий.

В процессе написания курсовой работы применялись **общенаучные методы познания**: анализ, синтез абстрагирование, обобщение, логический метод.

**Структура и объем курсовой работы.** Содержит 47 страниц основного текста и состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы, включающий 21 источник. Отдельным разделом выделены приложения на страницах 48-49. Результаты анализа представлены в 20 таблицах и 10 рисунках.

# **Глава 1. Теоретический анализ конкурентов на рынке и определения собственной конкурентоспособности**

## **1.1. Анализ конкурентов на рынке**

Для каждого рынка товара идентифицируются наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Первый шаг в определении приоритетных конкурентов обычно осуществляется исходя из определенных концепций. Так в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы (рисунок 1):

### **Группы организаций по роли в конкурентной борьбе**

организация, нашедшая рыночную нишу

последователь

претендент

рыночный лидер

**Рисунок 1. Группы организаций по роли в конкурентной борьбе**[\[1\]](#)

В том случае, когда в отрасли существует много организаций-конкурентов, отслеживание деятельности всех этих организаций может представлять достаточно трудоемкую, а зачастую и ненужную задачу. Поэтому возникает задача сужения круга исследуемых конкурентов или, говоря другими словами, выявления приоритетных конкурентов. Исходя из вышеизложенного, приоритетными конкурентами для лидера являются другие лидеры и некоторые претенденты, для претендентов другие претенденты и некоторые лидеры. Очевидно, что лидеры и претенденты, с одной стороны, и компании, нашедшие нишу, с другой стороны, находятся в разных «весовых категориях» и их интересы сильным образом на рынке не пересекаются[2].

Другая концепция выделения приоритетных конкурентов основана на разделении выпускаемых продуктов на продукты данной группы и на продукты-заменители. Далее для уточнения списка приоритетных конкурентов могут проводиться специальные маркетинговые исследования. Так для выделения продуктов-конкурентов проводятся опросы потребителей, которых спрашивают, когда они в последний раз купили «Пепси» и какие другие альтернативные напитки они могут указать. Подобную информацию могут дать также розничные торговцы. В данном направлении проводят и более глубокие исследования, используя потребительские панели. На основе дневников членов панели, помимо изучения общих вопросов потребления тех или иных напитков, определяют ситуации их потребления (утром, днем, вечером, каждодневное потребление, на приемах или вечеринках и т.п.). Затем все напитки группируются по ситуациям их применения. Данная информация также используется при определении приоритетных конкурентов[3].

Дальнейшая конкретизация группы приоритетных конкурентов продолжается по критерию сходства используемых им рыночных стратегий, скажем, по качеству и цене.

Изучение позиций и возможностей фирм-конкурентов в целом предполагает поиск ответов на четыре основные группы вопросов, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией[4]:

1. Каковы основные цели конкурента?
2. Каковы текущие стратегии достижения этих целей?
3. Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии?

#### 4. Каковы их вероятные будущие стратегии?

Ответы на первые три группы вопросов должны обеспечить исходные данные для предвидения будущих стратегий. Анализ совокупности сведений по указанным четырем областям дает достаточно полную картину действий конкурентов.

По сути дела разговор идет о сборе и анализе информации о потенциале фирм-конкурентов и уровне его использования. Имеются в виду такие составляющие потенциала, как финансово-экономическая, производственная, научно-техническая, кадровая, организационно-лоббистская, маркетинговая[5].

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения (*Приложение 1*).[6]

В данном вопроснике указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов. Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности.

## 1.2. Определение собственной конкурентоспособности

*Конкурентоспособность предприятия* – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды[7]. На сегодняшний день существует несколько способов оценки конкурентоспособности продукции. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Но всех их можно свести в два базовых подхода к оценке конкурентоспособности это (таблица 1):

### Таблица 1

**Базовые подходы к оценке конкурентоспособности**[8]

№ п\п	Подход	Характеристика
1	дифференциальный	в результате оценки которого устанавливается: достигнут ли уровень параметров базовой техники, по каким параметрам он не достигнут, какие из параметров наиболее сильно отличаются от базовых
2	маркетинговый (комплексный)	основанный на применении групповых, интегральных, смешанных показателей или сопоставлении показателей удельных полезных эффектов разрабатываемой продукции и продукции аналога-конкурента с учетом весомости каждого параметра

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить что, существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном продукции и в меньшей степени затрагивают деятельность предприятия.

При формировании конкурентных преимуществ главное — понять, что есть у предприятия такого, чему клиенты порадуются, а конкуренты позавидуют. Конкурентные преимущества можно выстроить на основании определенных потребительских ценностей[9].

Определив конкурентные преимущества, можно создать эффективную рекламу, привлекательные презентации и работающий сайт. Все инструменты будут наполнены смыслом и потребительской ценностью[10].

Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия формируется под влиянием факторов внешней и внутренней среды, одни из них являются объективно обусловленными, другие – результатом управленческих решений менеджмента организации. Однако и в первом случае искусство управления позволяет обеспечить максимальную адаптированность и обратить открывающиеся возможности в повышение

конкурентоспособности предприятия[11].

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование[12]. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонентов (таблица 2):

## Таблица 2

### Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация[13]

№ п\п	Подход	Характеристика
1	Экономические факторы	Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как

### Продолжение Таблица 2[14]

№ п\п	Подход	Характеристика
-------	--------	----------------

возможность.

- 2 Политические факторы
- Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.
- 3 Рыночные факторы
- Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.
- 4 Технологические факторы
- Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

5	Международные факторы	<p>Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение</p>
---	-----------------------	--

**Продолжение Таблица 2**[\[15\]](#)

№ п\п	Подход	Характеристика
6	Факторы конкуренции	<p>международной активности для противодействия стратегиям других компаний.</p> <p>Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.</p>

7 Факторы  
социального  
поведения

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации.

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих, улучшения условий работы и ряда других факторов.

### **Выводы по главе 1**

Конкуренция - это основа поступательного развития страны, она обеспечивает постоянное и динамичное внедрение инновационных технологий, является главным движущим фактором эволюционного развития общества, порождает разнообразие и обеспечивает максимально эффективное распределение ресурсов. Именно поэтому защита и развитие конкуренции является одним из главных приоритетов государственной политики. Конкуренция контролирует эффективность частного предпринимательства - заставляет структуры, неэффективно использующие имеющиеся ресурсы, покидать «поле экономической игры». Конкуренция - залог увеличения эффективности бизнеса и экономического роста государства. В России этот процесс происходит медленно и с разной интенсивностью в различных отраслях.

В рыночной экономике функционирование экономических субъектов невозможно без учета деятельности конкурентов, насыщение рынка товарами и услугами усиливает соперничество между производителями за рынки сбыта, а значит, решающим фактором коммерческого успеха становится конкурентоспособность. Таким образом, конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

# **Глава 2. Анализ и оценка конкурентных действий компании ООО "КАДЕС-Пласт" на рынке производства резиновых и пластмассовых изделий**

## **2.1. Конкурентный анализ компании на рынке производства резиновых и пластмассовых изделий**

Начало деятельности торгово-производственной компании ООО "КАДЕС-Пласт" с 25 января 2010 года. Основными целями компании являются:

- повышение рентабельности производства по изготовлению пластмассовых изделий;
- расширение доли занимаемого рынка данного сегмента;
- долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с потребителями изготавливаемой продукции.

Основным направлением деятельности компании является: «Производство пластмассовых изделий». В процессе производства пластмассовых изделий всех направлений применяются самые современные технологии и материалы, обеспечивающие высокий уровень потребительских свойств.

PESTN- Анализ и оценка макросреды

**PEST-анализ.** PEST – это аббревиатура четырех английских слов P – Political-legal – политико-правовые, E – Economic – экономические, S – Sociocultural – социокультурные, T – Technologicalforces – технологические факторы.

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных обществу, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Это важнейшее условие деловой активности общества.

Изучение социального компонента внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологических факторов позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться для реализации технологического продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Анализ внешней среды помогает получить ответы на следующие вопросы:

- Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию общества?
- Какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации?
- Какие факторы предоставляют большие возможности для достижения общих целей организации?

Результаты PEST-анализа отобразим в таблице 3.

### **Таблица 3**

#### **PEST-анализ**

<b>Факторы</b>	<b>Тенденции развития</b>	<b>Характеристики влияния на компанию</b>		<b>Действия компании</b>
		<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>	

#### ***Политические (P)***

<p>Политическая поддержка региона</p>	<p>Улучшат инфраструктуру региона, строительство новых объектов</p>	<p>Участие в Государственных программах</p>	<p>В проектах уже есть «свои люди»</p>	<p>Собирать информацию о том, какие существуют возможности и угрозы</p>
<p>Взаимоотношения России с другими странами</p>	<p>Снижение темпов роста и развития отраслей в связи с напряженностью между странами</p>	<p>Заключения долгосрочных контрактов компаниями. Уменьшения числа конкурентов в отрасли</p>	<p>Вытеснение авторитетными силами</p>	<p>Собирать информацию о Сотрудничестве России с другими странами. Готовит несколько сценарий развития предприятия в условиях изменяющийся ситуации в отрасли</p>

### **Социальные (S)**

<p>Тенденция миграции населения</p>	<p>Люди из маленьких городов едут в города-миллионики</p>	<p>Создавать кадровые резервы</p>	<p>Падает квалификация персонала</p>	<p>Вести более тщательный отбор рабочего персонала</p>
-------------------------------------	---	-----------------------------------	--------------------------------------	--

Уровень и качество образования	Некачественное образование, отсутствие специалистов нашей отрасли	Растить нужных себе специалистов	Отсутствие кадров, ажиотаж на рынке труда.	Обучать сотрудников в внутри компании.
Тенденции образа жизни	Если ты успешен - ты едешь на ... автомобиле, ходишь в ... рестораны, одеваешься в..., отдыхаешь...	Создать такую же логическую цепочку в головах наших работников	У людей нет мотивации на саморазвитие, соответственно нет мотивации больше и эффективно работать, чтоб больше зарабатывать	Показать как можно жить по иному. Негативные и положительные примеры из жизни
Изменения в законодательстве, затрагивающие социальные факторы	Появление новых требований и льгот на рабочих местах	Возможность привлекать больше работников	Придется тратить средства на социальные условия	Компания создает соц. пакет с минимальными затратами

### **Экономические (Е)**

Динамика ставки рефинансирования	Стабильная ставка рефинансирования	Привлекать кредитные средства для реализации проектов.	Высокая ставка рефинансирования, резкое при ее поднятие,	Комп... раб... нап... резкое при... наи... деш... кре...
----------------------------------	------------------------------------	--	--	--

Обменные курсы валют	Сильный рост валюты	Договора на поставку материалов для производственных с иностранными производителями заключаются в (УЕ), а договора на выполнение работы с заказчиками в рублях.	Заключить дополнительный договор поставки с заказчиком с привязкой к валюте, не спрогнозировать ее рост, работать в убыток	Зак. дог. пос. при вал.
----------------------	---------------------	---	--	-------------------------

### **Технологические (Т)**

Появление и внедрение новых технологий.	Европа, Китай развивают технологии	Перенимать передовой опыт	Конкуренты могут внедрить технологии первыми	Мон. пос. выс. мод.
Образование	Снижается уровень профессионального образования	Самостоятельно выращивать персонал под запрос компании	Трудно найти адекватных готовых специалистов	Про. обу. мод. сотр. нас. дер. мот.

### **Природные (N)**

Сезонность	Из за благоприятных метеоусловий В летние месяцы высокий темп производства работ	Возможность пропустить через себя большее количество производства	Отсутствие кадров	Заб. пла загр про моц пла люд
------------	--	---	-------------------	-------------------------------

## Вывод PEST

Как мы видим из таблицы, влияние на ООО «Кадес-Пласт» оказывают экономические, социальные, политические факторы, в меньшей степени технологические и сезонные.

Затем проанализируем структуру производства основных видов резиновых и пластмассовых изделий, данные представим в таблице 4.

## Таблица 4

### Структура производства на рынке производства резиновых и пластмассовых изделий в период 2014-2018 гг.[\[16\]](#)

Производство основных видов резиновых и пластмассовых изделий в Российской Федерации						Отклонение	
						2018/2014	
						+/-	%
	2014	2015	2016	2017	2018		
Шины, покрышки и камеры резиновые новые, млн.штук	43,6	50,2	50,6	50,9	51,1	7,5	17,2

в том числе:

для грузовых автомобилей, автобусов и троллейбусов	8,4	8,5	8,2	7,2	6,8	-1,6	-19,0
для легковых автомобилей	26,6	31,9	32,0	34,0	34,6	8	30,1
для сельскохозяйственных машин, прочие	1,4	1,5	1,4	1,4	1,3	-0,1	-7,1
для мотоциклов или велосипедов	0,2	0,7	0,5	0,7	0,7	0,5	71,4
Трубы, трубки, шланги, рукава и их фитинги полимерные, тыс.тонн	375	497	663	596	609	234	62,4
Плиты, листы, пленка и полосы (ленты) полимерные, неармированные или не комбинированные с другими материалами, тыс.тонн	799	746	847	856	1136	337	42,2
Материалы для покрытий пола, стен и потолка полимерные, в рулонах или в форме плиток, млн.м <sup>2</sup>	250	260	390	364	371	121	48,4
Объем отгруженных товаров собственного производства, млн.руб.	515187	571233	635777	670353	655707	140520	27,3
Индекс производства, в %	1110,6	108,0	105,1	100,5	102,1	-	-

Уровень использования среднегодовой производственной мощности, в %	82	78	74	73	82	-	-
--	----	----	----	----	----	---	---

Исходя из данных таблицы 4, видно, что в целом отмечается стабильный рост валового выпуска продукции на рынке производства резиновых и пластмассовых изделий, при одновременной динамике роста объемов отгруженных товаров с 2014-2018 гг. данный показатель вырос на 27,3%. Произведенные расчеты свидетельствуют о том, что рынок производства резиновых и пластмассовых изделий востребован и динамично развивается. Вместе с тем стоит отметить, что максимально возможный выпуск продукции имеет стабильную тенденцию снижения, что является отрицательным фактором для потенциала отрасли.

Далее рассмотрим данные по общему количеству предприятий работающих в отрасли «Производство резиновых и пластмассовых изделий», отображенные в таблице 5.

## **Таблица 5**

### **Количество предприятий на рынке**

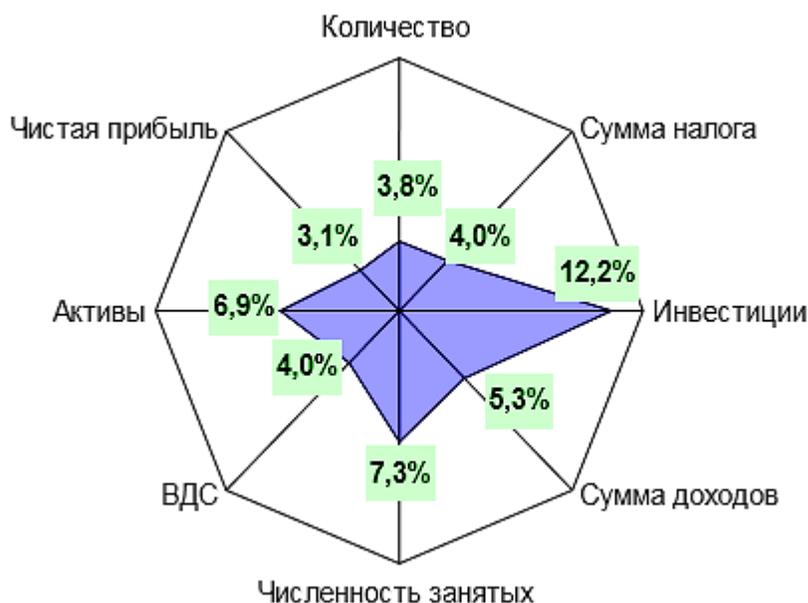
#### **Тип предприятия 2016 2017 2018**

Малые	44	47	44
Средние	4	5	4
Крупные	6	7	6
Всего	54	59	54

Как видно из представленной таблицы наименьшую группу составляют средние предприятия, работающие в отрасли «Производство резиновых и пластмассовых изделий», в числе которых:

- ООО «Кадес-Пласт»
- ООО «СИГМА ЛТД»
- ООО «Новатек»
- ООО «КРИТ»

На рисунке 2 отображена доля средних предприятий отрасли производство резиновых и пластмассовых изделий во всей совокупности МП обрабатывающих производств на 2018 г., согласно данным Росстата РФ.



**Рисунок 2. Доля СП отрасли «Производство резиновых и пластмассовых изделий»[\[17\]](#)**

Благодаря рисунку 2, видно, что средние предприятия исследуемой отрасли с наибольшей долей преобладают по численности занятых 7,3%, а наименьшую составляет чистая прибыль 3,1%, которая значительно отстает от предприятий с распределением по России.

Исследуем спектр преимуществ по услугам производства, осуществляемый предприятиями конкурентами СП, на основании данных таблицы 6 (стр. 20).

Исходя из данных таблицы 6, следует, что компания ООО «Кадес-Пласт» практикует все виды производства, однако не обладает широким спектром сопутствующих услуг. Компания-конкурент ООО «СИГМА ЛТД» осуществляет производство только резиновых изделий, однако осуществляет поставки по всей территории России, что значительно расширяет границы сбыта. Конкурент ООО

«Новатек» использует индивидуальный подход к обслуживанию собственных клиентов, осуществляя изготовление под индивидуальный заказ, с услугами проектирования. Преимуществом компании конкурента ООО «КРИТ» является гибкость производственного процесса, в соответствии с текущими потребностями клиентов, дополнительная подгонка готовых изделий с поэтапным контролем качества, а также разработкой документации для конструирования и последующая поставка по прилегающим регионам. Стоит отметить, что благодаря данному анализу очевидно абсолютное конкурентное преимущество ООО «КРИТ» по спектру производимой продукции и сопутствующих услуг, а компания ООО «КАДЕС-Пласт» обладает не развитым перечнем дополнительного обслуживания клиентов.

## **Таблица 6**

### **Анализ преимуществ по услугам производства**

#### **Наименование Виды услуг**

ООО «Кадес-Пласт»	Полный спектр видов производимой продукции резиновых и пластмассовых изделий, а также предоставление услуг в области производства пластмассовых деталей.
ООО «СИГМА ЛТД»	Производство резины, как общего, так и специального назначения с осуществлением доставки по России
ООО «Новатек»	Полной цикл по внедрению изделия, включающий разработку дизайна, конструирования и прототипирования с последующим изготовлением пресс-форм, а также литья изделий с необходимыми параметрами заказчика.

ООО «КРИТ»

Весь комплекс услуг в области создания продукции из полимерных материалов, в том числе разработка конструкторской документации на технологическую оснастку (литьевые пресс-формы), опытные испытания произведенных пресс-форм, серийное производство пластмассовых изделий методом литья под давлением, дополнительные операции по доработке производимых изделий до эталонного образца, контроль качества производимых изделий.

Производство пластмассовых изделий осуществляется как на прессформах клиента, так и на пресс-формах, изготовленных предприятием. Доставка по прилегающим регионам России.

Затем проанализируем доли рынка по производству резиновых и пластмассовых изделий, по данным 2018 года[\[18\]](#), полученные результаты внесем в таблицу 7.

#### Таблица 7

#### Расчет емкости рынка и доли, которую занимает ООО «КАДЕС-Пласт»[\[19\]](#)

Наименование предприятия	Выручка (нетто) от продажи, млн. руб.	Абсолютная доля рынка, %	Относительная доля рынка, %	Ранг
ООО «КАДЕС-Пласт»	10789	1,6	18,3	3
ООО «СИГМА ЛТД»	7067	1,1	12,0	4
ООО «Новатек»	12156	1,9	20,6	2
ООО «КРИТ»	29001	4,4	49,1	1

Итого, занимаемая доля рынка	59013	9	100	-
Емкость рынка, млн. руб.	655707	100	-	-

Таким образом, видно, что компания ООО «КАДЕС-Пласт» имеет 3 позицию из 4 конкурентов среди средних предприятий региона на рынке производства резиновых и пластмассовых изделий, а абсолютным лидером является компания ООО «СИГМА ЛТД». Отразим полученные данные графически на рисунке 3.

### **Рисунок 3. Доли СП региона на рынке производства резиновых и пластмассовых изделий**

Исходя из построенного графика, следует сделать вывод, что по сравнению с показателями конкурентов доля выручки ООО «Кадес-Пласт» относительно не велика, однако учитывая общую емкость рынка (91%), существует большой потенциал для дальнейшего укрепления конкурентных преимуществ.

Построим позиционную карту ООО «Кадес-Пласт» на основании корреляции показателей цены и качества предприятий конкурентов, по позиции товара выпускаемого всеми исследуемыми предприятиями, а именно трубы обсадной (1шт.) модели D125x5,0x3070, параметр качества составлен экспертным методом, полученные данные отражает таблица 8.

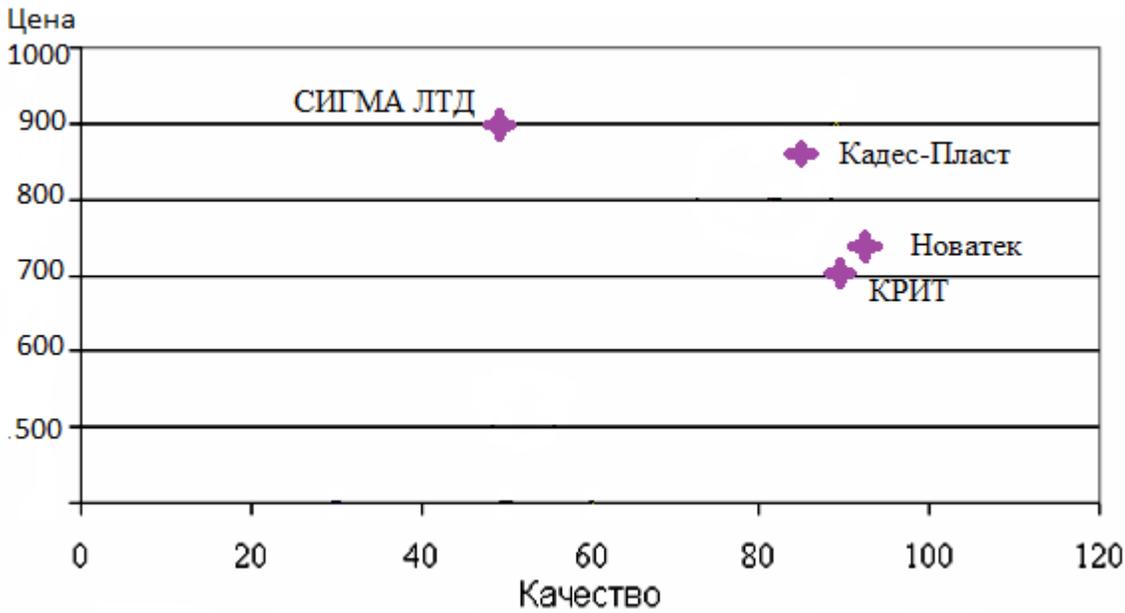
### **Таблица 8**

#### **Показатели цены и качества**

<b>Предприятие</b>	<b>Цена в руб. за шт.</b>	<b>Качество (1-100)</b>
ООО «Кадес-Пласт»	850	82
ООО «СИГМА ЛТД»	900	50

ООО «Новатек»	750	92
ООО «КРИТ»	700	85

Отразим полученные данные на позиционной карте, представленной на рисунке 4.



**Рисунок 4. Позиционная карта конкурентов в соотношении с ООО «Кадес-Пласт»**

Таким образом, позиция ООО «Кадес-Пласт» по параметрам цены и качества находится в диапазоне удаленном от лидерских позиций в силу высокой цены продукции, но с хорошим качеством, а наихудшим положением обладает компания ООО «СИГМА ЛТД», за счет ценового и качественного фактора одновременно.

В рамках проведения конкурентного анализа составим основные конкурентные силы отрасли в виде конкурентной модели М.Портера[20], согласно которой каждое предприятие в процессе своей деятельности осуществляет взаимодействие с пятью основными конкурентными силами, поэтому вся стратегия деятельности должна основываться на данных анализа и учета действующих и потенциальных конкурентных сил, полученные данные отображены на рисунке 5.



**Рисунок 5. Конкурентная модель М.Портера**

Таким образом, конкурентное влияние со стороны поставщиков назначило, в силу того, что компании, реализующие необходимые материалы для производства резиновых и пластмассовых изделий, удовлетворяют имеющийся спрос, в соотношении с качеством поставляемой продукции, а существующая стоимостная разница компенсируется выгодными условиями поставок.

Поскольку рынок производства резиновых и пластмассовых изделий интенсивно развивается, образование новых конкурентных сил в настоящее время является вероятным фактором. Поскольку благодаря ранее построенной таблице 4, было выявлено закрытие одного предприятия средней категории в отрасли, поэтому остается вероятность возобновления его деятельности, в силу частичной сохранности производственных мощностей.

Работа с клиентами также выступает немаловажным фактором. Грамотная маркетинговая политика является залогом усиления конкурентных позиций любой компании.

Так в условиях экономического кризиса большее количество предприятий заинтересовано в рекламных акциях с целью привлечения большого количества клиентов, соразмерно возрастает потребность в сопутствующих услугах, таких как сервисное обслуживание, проектирование требуемых схем трубопровода и прочее.

Научно-технический прогресс не стоит на месте, вместе с тем не стоят на месте технологии эргономичных материалов, внедряемые в иностранные производства, однако на сегодняшний момент нет существенных альтернатив, способных полноценно заменить резиновую и пластмассовую продукцию с более выигрышным соотношением цены и качества.

На завершающем этапе конкурентного анализа, произведем итоговую оценку конкурентов, с выявлением сильных и слабых сторон, и представим ее в таблице 9.

### Таблица 9

#### Итоговая оценка конкурентов ООО «Кадес-Пласт»

Наименование	Прибыльность	Сильные стороны	Слабые стороны	Стратегия
ООО «СИГМА ЛТД»	Низкая	Клиентская база с отлаженными поставками по России, постоянные партнеры	Узкая специализация при высоких ценах и низком качестве продукции, недостаточный ассортимент	Концентрации

ООО «Новатек» Средняя	Удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов, высокое качество продукции и услуг Отсутствие широкой сбытовой линии, невысокая доля занимаемого рынка	Дифференциации
ООО «КРИТ» Высокая	Самые низкие цены в регионе, при хорошем качестве продукции, широкий охват рынка, постоянные партнеры, высокий уровень обслуживания Отсутствие всероссийской сети поставок	Лидерства в снижении издержек

Таким образом, основные конкуренты компании ООО «Кадес-Пласт» стремятся к достижению преимуществ посредством высокого уровня обслуживания, стратегий: концентрации, дифференциации, а также лидерства в снижении издержек.

По результатам конкурентного анализа были выявлены наиболее сильные преимущества конкурентов и наиболее уязвимые стороны, на основании которых возможно обозначить конкурентные преимущества и конкурентные недостатки ООО «КАДЕС-Пласт».

## 2.2. Конкурентные преимущества и конкурентные недостатки ООО "КАДЕС-Пласт"

На первоначальном этапе оценим преимущества и недостатки финансовой конкурентоспособности, данные отобразим в таблице 10.

**Таблица 10****Оценка эффективности деятельности ООО "КАДЕС-Пласт"**

<b>Показатель</b>	<b>Данные, в тыс. руб.</b>			<b>Изменение показателя</b>		<b>Среднегодовая величина, в тыс. руб.</b>
	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>тыс. руб.</b>	<b>Отклонение, %</b>	
1. Выручка	32889	30 067	27 550	-2 517	-8,4	28 809
2. Расходы по обычным видам деятельности	23 907	23 907	24 991	+1 084	+4,5	24 449
3. Прибыль (убыток)	6 160	6 160	2 559	-3 601	-58,5	4 360
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-159	-159	-409	-250		-284
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)	6 001	6 001	2 150	-3 851	-64,2	4 076
6. Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-1 228	-1 228	-510	+718		-869

8. Чистая прибыль (убыток)	5 773	4 773	1 640	-3 133	-65,6	3 207
Показатели совокупного финансового результата	4 773	4 773	1 640	-3 133	-65,6	3 207
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрыт.убытка)	4773	4773	-633	+5406	-	-

Благодаря данным таблицы 10, следует отметить, что в 2018 г. учреждением был зафиксирован резкий упадок чистой прибыли, который на 3133 тыс. руб. ниже, чем в 2017 году и на 4133 тыс.руб., меньше данных 2016 года.

Тем самым, полученные показатели свидетельствуют о том, что ООО "КАДЕС-Пласт" финансовая стабильность компании ухудшилась, что свидетельствует о конкурентных недостатках финансовой деятельности компании.

Показатели деловой активности ООО "КАДЕС-Пласт" представим в таблице 11.

## Таблица 11

### Показатели деловой активности ООО "КАДЕС-Пласт"

Показатель	В днях			Коэффициент			Изменение
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Оборачиваемость оборотных средств (допустимое значение для данной отрасли: не более 145 дней)	72	70	76	5,6	5,2	4,8	-0,8

Оборачиваемость запасов (допустимое значение для данной отрасли: не более 31 дня)	9	9	10	41,1	39,2	35,9	-5,2
Оборачиваемость дебиторской задолженности (допустимое значение для данной отрасли: 40 и меньше)	47	50	54	7,9	7,3	6,7	-1,2
Оборачиваемость кредиторской задолженности	16	18	20	20,3	19,7	18,05	-1,8
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке)	74	79	86	4,8	4,6	4,2	-0,6

На протяжении анализируемого периода отмечается рост периода оборота дебиторской и кредиторской задолженностей, что является отрицательной тенденцией, так как данный рост возник на фоне сокращения объемов реализации оказываемых услуг, но это не позволяет организации не терять ликвидность.

Негативные последствия, рекомендуется устранить путем улучшения качественных показателей оказываемых услуг, расширения линейки предлагаемых инновационных разработок в сфере производства.

Затем проведем SWOT-анализ, который позволит оценить как конкурентные преимущества и недостатки, так потенциальные возможности и угрозы. В таблице 12 представим данный анализ.

## Таблица 12

### SWOT-анализ ООО "КАДЕС-Пласт"

**Сильные стороны**

**Слабые стороны**

1. Широкий  
ассортимент

2. Хорошее  
качество  
производимой  
продукции

3. Высокий  
уровень  
менеджмента

4. Высококвалифицированный  
персонал

5. Улучшение  
финансового  
состояния в  
динамике 3  
последних  
лет.

1. Высокая цена продукции  
2. Отсутствие гибкости ценовой политики  
2. Отсутствие широких каналов сбыта

3. Невысокая доля на рынке  
4. Ограниченное сервисное обслуживание

5. Слабая маркетинговая политика  
6. Недостаток собственных оборотных  
средств для дальнейшего развития  
7. Отсутствие взаимовыгодных  
партнерских связей.

1. Появление новых технологий,  
снижающих издержки  
2. Инвестиционный потенциал отрасли  
3. Рост рынка

#### **Возможности**

4. Появление новых привлекательных  
географических рынков  
5. Высокий спрос на производимую  
продукцию

1.Значительная конкуренция на внутреннем и внешнем рынках

2.Высокая степень политических и экономических рисков

### **Угрозы**

3.Высокая степень зависимости от кредиторов, большая вероятность несвоевременного выполнения долговых обязательств

4. Рост инфляции

Таким образом, проведенный анализ показал, что у компании ООО "КАДЕС-Пласт" преобладают конкурентные недостатки над конкурентными преимуществами, которые тяготят конкурентное позиционирование организации, вместе с тем они являются объектом требующим пристального внимания, для дальнейшего устранения и формирования устойчивых конкурентных позиций, таких как: Снижение ценового диапазона на продукцию, с одновременным введением гибкой ценовой политики, расширение каналов сбыта, рост доли на рынке, разработка программы сервисного обслуживания, проработка маркетинговой политики, увеличение доли собственных оборотных средств для дальнейшего развития, заключение взаимовыгодных партнерских контрактов.

Также у компании отмечается широкий круг потенциальных возможностей, превышающих угрозы, поэтому при грамотной последовательности действий, выработке новых моделей и приемов позиционирования, компания ООО "КАДЕС-Пласт" сможет добиться высших конкурентных преимуществ, оставив далеко позади своих соперников.

Оценку некоторых параметров деятельности ООО "КАДЕС-Пласт" для построения профиля конкурентных преимуществ компании относительно основных конкурентов представим в таблице 13.

### **Таблица 13**

**Оценка некоторых параметров деятельности ООО "КАДЕС-Пласт" для построения профиля конкурентных преимуществ компании относительно основных конкурентов**

Характеристики	Удельный вес, %	ООО "КАДЕС-Пласт"		ООО «СИГМА ЛТД»		ООО «Новатек»		ООО «КРИТ»	
		Баллы	Взвешенная оценка	Баллы	Взвешенная оценка	Баллы	Взвешенная оценка	Баллы	Взвешенная оценка
1. Цена услуги	20	70	14 (+4;-4;-5)	50	10	90	18	95	18
2. Качество товара	30	82	24,6 (+9,6;-3;-0,9)	50	15	92	27,6	85	27,6
3. Маркетинг	15	55	8,25 (-1,05;-3,75;-4,5)	62	9,3	80	12	85	12,75
4. Менеджмент	15	83	12,45 (+1,2;+0,9;0,3)	75	11,25	77	11,55	80	11,55

**Продолжение Таблица 13**

Характеристики	Удельный вес, %	ООО "КАДЕС-Пласт"		ООО «СИГМА ЛТД»		ООО «Новатек»		ООО «КРИТ»	
		Баллы	Взвешенная оценка	Баллы	Взвешенная оценка	Баллы	Взвешенная оценка	Баллы	Взвешенная оценка
5. Сервисные услуги	10	50	5 (-1;-2,5-3);	60	6	75	7,5	80	8

6.Ассортимент	10	90	9 (+5;+2,2;2)	40	4	68	6,8	70	7
Итого		430	73,75	337	55,55	482	83,45	495	84,25
Рейтинг			III		IV		II		I

Таким образом, в рейтинге наилучших конкурентных позиций среди исследованных показателей ООО "КАДЕС-Пласт" находится на третьем месте. Для того чтобы обозначить проблемы и преимущества предприятия, а также степень их приоритетности в сравнении с конкурентами составим матрицы в отношении двух опережающих по рейтингу конкурентов: ООО «Новатек» и ООО «КРИТ» (таблица 14).

**Таблица 14**

**Матрица распределения преимуществ и недостатков ООО "КАДЕС-Пласт" по отношению к конкуренту ООО «Новатек»**

Характеристики	хуже					Рейтинг проблем	лучше					Рейтинг преимуществ
	-	-	-	-	-		+	+	+	+	+	
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
1. Цена услуги		*				I						
2. Качество товара			*			II						
3. Маркетинг		*				I						
4. Менеджмент							*					II

5. Сервис \* II

6.Ассортимент \* I

Исходя из построенной матрицы, в отношении конкурента ООО «Новатек» первостепенными проблемами являются слабая маркетинговая политика и высокая цена продукции, во вторую очередь следует обратить внимание на качество и сервис. Среди явных преимуществ ООО "КАДЕС-Пласт" по отношению к конкуренту ООО «Новатек» выявлены ассортиментное превосходство и менеджмент (таблица 15).

### Таблица 15

**Матрица распределения преимуществ и недостатков ООО "КАДЕС-Пласт" по отношению к конкуренту ООО «КРИТ»**

Характеристики	хуже					Рейтинг проблем	лучше					Рейтинг преимуществ
	-	-	-	-	-		+	+	+	+	+	
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
1. Цена услуги	*					I						
2. Качество товара					*	III						
3. Маркетинг	*					I						
4. Менеджмент							*					II
5. Сервис	*					II						

По отношению к конкуренту ООО «КРИТ» конкурентными преимуществами ООО "КАДЕС-Пласт" выступает также система менеджмента и ассортиментная продукция. Однако среди наиболее острых недостатков высокая цена производимых товаров и маркетинг. Второй ранг внимания отводится сервисным услугам, а на третьем плане проблемы невысокого уровня качества продукции.

Обобщая полученные данные конкурентные преимущества компании ООО "КАДЕС-Пласт" представлением широкого спектра услуг ассортиментной продукции, способствующий удовлетворению потребностей рынка отрасли производственных резиновых и пластмассовых изделий, а также отлаженный менеджмент.

Наиболее уязвимыми конкурентными недостатками ООО "КАДЕС-Пласт" является высокая цена на продукцию, маркетинг, а также ограниченные возможности по сервисному обслуживанию и среднее качество продукции, что ограничивает долю сбыта и ведет к снижению конкурентных преимуществ.

## **2.3. Анализ конкурентных действий, осуществляемых компанией в конкурентной среде бизнеса**

Тактика действий компаний включает конкурентные ситуации, имеющие объективное конкретное содержание, состав участников, закономерности формирования и развития. В данном случае объективное содержание конкурентной ситуации заключается в контактном взаимодействии соперников, каждый из которых стремится извлечь наибольшую выгоду и не допустить реализации встречных угроз, исходящих от конкурирующих сторон.

С целью обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ компания ООО "КАДЕС-Пласт" поставила перед собой и реализовывает 3 основные цели:

- Повышение рентабельности производства по изготовлению пластмассовых изделий;
- Расширение доли занимаемого рынка данного сегмента;

- Долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с потребителями изготавливаемой продукции.

Однако для достижения поставленных целей компания ООО "КАДЕС-Пласт" осуществляет смешанный метод конкурентных действий, иными словами без четкого планирования собственного выхода из игры, не предполагая изоляции себя от прямых конкурентов, при этом, не фокусируя внимание на отдельных соперниках.

Как правило, компании прибегают к различным видам конкурентных действий, направленных против внешнего окружения. Основная цель такой деятельности состоит в обеспечении себе наивысших конкурентных преимуществ по сравнению с соперниками. Вместе с тем выбранный метод компании ООО "КАДЕС-Пласт" не способствует достижению поставленных целей, что объясняется рядом объективных факторов:

- крайне трудно вести борьбу одновременно по нескольким фронтам, которые различаются между собой по задачам конкурентного противостояния;
- поскольку компания, нацелена на применение различных видов конкурентных действий одновременно, она обязана управлять каждым из них, однако как показывают результаты анализа исследуемой компании "КАДЕС-Пласт" данное условие реализовать не удалось;
- политика рассеивания внимания не способствует выработке и продвижению на рынок передовых бизнес-идей, улучшению остальных составляющих конкурентного потенциала;
- в борьбе против ряда соперников одновременно, компания невольно позиционирует свою репутацию как опасного конкурента, что отталкивает долгосрочные взаимовыгодные партнерства;
- конкуренты, понимая, что им пытаются противостоять одна и та же компания, могут объединить свои собственные конкурентные действия и согласованно повести борьбу против нее.

Как показывает анализ, в дальнейшем руководству компании "КАДЕС-Пласт", с целью сохранения и развития конкурентных преимуществ, необходимо пересмотреть следующие моменты при выборе конкурентных действий:

Конкурентные действия компании "КАДЕС-Пласт" должны носить комплексный характер и затрагивать практически все возможные стороны работы организации. Таким образом, в компании "КАДЕС-Пласт" должны совершенствоваться следующие

направления:

- ценовая политика;
- маркетинговая стратегия;
- расширение дополнительных сервисных услуг.

## **Выводы по главе 2**

Основные конкуренты компании ООО «Кадес-Пласт» стремятся к достижению преимуществ посредством высокого уровня обслуживания, стратегий: концентрации, дифференциации, а также лидерства в снижении издержек.

По результатам конкурентного анализа были выявлены наиболее сильные преимущества конкурентов и наиболее уязвимые стороны, на основании которых обозначим конкурентные преимущества и конкурентные недостатки ООО «КАДЕС-Пласт», такие как:

- представление широкого спектра услуг ассортиментной продукции, способствующий удовлетворению потребностей рынка отрасли производственных резиновых и пластмассовых изделий, а также отлаженный менеджмент.
- наиболее уязвимыми конкурентными недостатками ООО "КАДЕС-Пласт" является высокая цена на продукцию, маркетинг, а также ограниченные возможности по сервисному обслуживанию и среднее качество продукции, что ограничивает долю сбыта и ведет к снижению конкурентных преимуществ.

Анализ конкурентных действий, осуществляемых компанией в конкурентной среде бизнеса показал неверный выбор конкурентной стратегии.

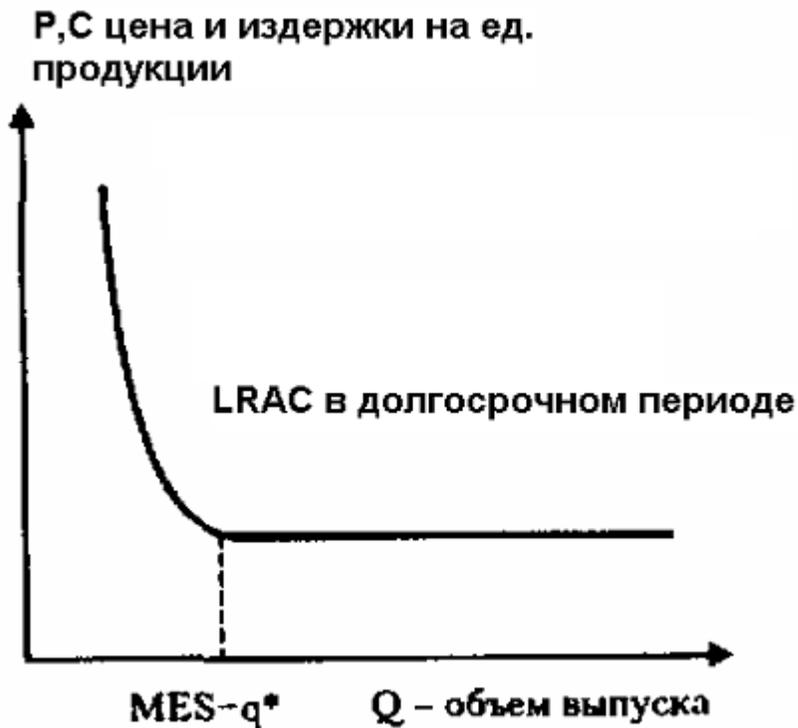
## **Глава 3. Разработка новых приемов и моделей конкурентного поведения компании ООО "КАДЕС-Пласт"**

### **3.1. Проект мероприятий по оптимизации конкурентных действий компании в отношении**

## прямых конкурентов

Для обеспечения наивысших конкурентных преимуществ по сравнению с основными соперниками, компании ООО "КАДЕС-Пласт", необходим комплексный подход к наиболее уязвимым сторонам.

1. Высокая цена на продукцию компании напрямую связана с высокой себестоимостью, поэтому для компании ООО "КАДЕС-Пласт" предлагается метод минимального эффективного выпуска продукции, иными словами такого объема производства, при котором заканчивается стадия экономии от масштаба и начинается стадия постоянной отдачи, для наглядного представления был построен график, отображенный на рисунке 6.



**Рисунок 6. Конкурентная модель снижения издержек производства для ООО "КАДЕС-Пласт"**

Исходя из полученного графика, предлагаемая модель позволит компании обладать преимуществами над конкурентами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций будут снижаться по мере роста абсолютного объема производства.

2. Немаловажным этапом при формировании конкурентных преимуществ служит гибкость ценовой политики. Для этого предлагается разработанная система ценовых преимуществ, представленная в таблице 16.

**Таблица 16**

**Разработанная программа поощрения покупок**

<b>Наименование</b>	<b>Основная суть</b>	<b>Примечание</b>
Бонусная система для постоянных покупателей	Чем больше покупок, накопительным итогом, тем больше скидка	Диапазон минимального и максимального размера скидки 1-7%.
Один раз в месяц скидка для всех покупателей	15 числа каждого месяца 3% снижение цены	В акции участвуют весь ассортимент продукции
При покупке свыше 50 000 руб., бесплатная доставка	При оптовой покупке погрузка и транспортировка бесплатно	Доставка только по региону

Помимо представленных конкурентных ценовых преимуществ, возможно разработать систему основанную на сегментации покупателей.

3. В компании ООО "КАДЕС-Пласт" слабо развит маркетинг, что отстраняет ее от наивысших конкурентных преимуществ. К примеру, размещением рекламы и разработкой материалов занимается менеджер или сам директор. Специалистами в данной области они не являются, не придерживаются какой-то единой концепции в рекламе. Такое положение дел является недопустимым, так как из-за отсутствия грамотной рекламы ООО "КАДЕС-Пласт" ежегодно теряет около 20% прибыли, в силу того, что рекламная политика конкурентов хорошо развита.

Для этого необходимо нанять специалиста – маркетолога, который должен находится в структурном подразделении отдела продаж, чтобы напрямую взаимодействовать с процессом формирования политики продвижения продукции на рынок.

Главными обязанностями деятельности маркетолога должны стать:

- исследование рынка с целью получения информации для принятия решений;

- изучение потребителей;
- выявление требований потребителей к качеству услуг;
- анализ конкурентов;
- разработка маркетинговой стратегии;
- подготовка, согласование и запуск рекламы;
- продвижение и реклама в сети интернет;
- анализ и оценка эффективности рекламы.

В стратегическом плане реклама должна быть нацелена на:

- рекламу конкретных услуг, для увеличения объема продаж;
- рекламу компании в целом, для запоминающего образа компании, чтобы клиентам хотелось приходить в нее.

Организационная структура и фирменный стиль очень важны для рекламы, поэтому маркетологу нужно также уделять достаточное внимание и внутрифирменной среде. Необходимо формирование корпоративной культуры, для наличия системы ценностей и норм поведения, где также можно разработать систему каких-либо запретов, поощрений, ввести дресс-код в компанию. Для продвижения рекламы в сети интернет входит контроль над сайтом предприятия, организация его продвижения в сети, регулярное обновление и размещение информации.

Реализация перечисленных работ должна проходить в четко налаженной организационной структуре, которая бы объединяла усилия всех работников для достижения поставленных целей. Сейчас ООО "КАДЕС-Пласт" достаточно сильно нуждается в рекламе, так как выживать в конкурентной борьбе становится все сложнее, особенно, когда положение компании среди конкурентов занимает лишь 3 позицию из 4. Для реализации данного мероприятия необходимо найти квалифицированного сотрудника, желательно с высшим образованием, опытом работы, тем самым организационная структура подразделения будет иметь следующий вид, отображенный на рисунке 7.

Начальник отдела продаж

Коммерческий директор

Менеджер по продажам ГП

Региональный менеджер

Менеджер

по продажам розничных продуктов

Администратор отдела продаж

Маркетолог

### **Рисунок 7. Перспективная модель организационной структуры**

Тем самым приняв в компанию нового сотрудника – маркетолога, компания сможет вести хорошую рекламную кампанию, позиционируя как саму компанию, так и свои услуги, что увеличит объем продаж и выведет предприятие на новый уровень.

4. Для того чтобы повысить качество выпускаемой продукции необходимо запустить механизм контроля качества на всех стадиях производственного цикла. Немаловажным фактором является выбор качественных материалов, в соотношении цена/качество. Для этого необходимо провести анализ поставщиков, с выявлением недостатков, как правило, удаленность поставщика также может сказываться на ценовом диапазоне.

5. Поскольку в ходе проведенного анализа было установлено явное отставание от конкурентных позиций за счет отсутствия преимущественных услуг, необходимо детально проработать возможность предоставления дополнительного перечня услуг, что позволит компании выйти на качественно новый уровень.

Поэтому на следующем этапе предлагается расширить линейку дополнительных услуг, что привлечет новых покупателей и укрепит конкурентное преимущество компании ООО "КАДЕС-Пласт". Для этого предлагается внедрить следующие услуги, отображенные на рисунке 8.

### **Рисунок 8. Модель дополнительных услуг для ООО "КАДЕС-Пласт"**

Представленная модель превосходит спектр услуг оказываемый основными конкурентами, а значит, основное преимущество перейдет на сторону компании ООО "КАДЕС-Пласт".

К примеру, организовав систему безналичных расчетов, возможно также установить взаимовыгодное сотрудничество с банком, которое в дальнейшем приведет к снижению процентных ставок на кредиты, а банк откроет доступ к различным программам, к примеру, при оплате товаров компании ООО "КАДЕС-Пласт" картой банка начисляется скидка 2% от суммы.

Все предложенные мероприятия в комплексе дадут возможность для компании реализовать намеченные цели, оптимизировать конкурентные действия компании в отношении прямых конкурентов и вывести компанию на новый уровень развития.

## **3.2. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий**

Для того чтобы оценить эффективность предлагаемых мероприятий, изначально составим требуемый объем затрат, отобразим полученные данные в виде таблицы 17.

**Таблица 17**

### **Расчет затрат от предложенных мероприятий для ООО "КАДЕС-Пласт"**

<b>№ Требуемые затраты</b>	<b>Сумма (тыс.руб.)</b>
1 Оборудование для маркетолога	45
2 Закупка необходимых материалов для оказания доп. услуг	105
3 Затраты на оборудование и карты для ценовых скидок	35
4 Внедрение контроля качества продукции	85



Начальные затраты	-350 -
Трудовые издержки	- 720
Материальные издержки	- 689
Прочие издержки	- 358

Ожидаемый денежный поток для первого года составит  $2050 - 350 = 1700$  тыс. руб.  
 $W_{tr}$  - коэффициент дисконтирования:  $W_{tr} = \frac{((1+r)^n - 1)}{r(1+r)^n}$ , так с учетом среднегодовых доходов и расходов для ставки дисконтирования 18% и 5 - летнего горизонта инвестиций коэффициент дисконтирования составит  $W_{tr} (t = 1, 2 \dots, n; r) = W_{tr} (5; 18\%) = 3,12717$ .

$$[(P + 1700 - 720 - 689 - 358) (1 - 0,20)] W_{tr} (5; 18) - 350 = 0;$$

$$(0,80P - 53,6) 3,12717 - 350 = 0;$$

$$2,501736P = 517,6;$$

$$P = 206,9 \text{ тыс.руб.}$$

Представленное решение уравнения свидетельствует, что для предложенных мероприятий значение NPV станет нулевым в случае, когда доходы ООО "КАДЕС-Пласт" снизятся до 206,9 тыс.руб. (базовое значение  $P = 2050$  тыс.руб.). Таким образом, был выполнен расчет чувствительности предложенных мероприятий к изменению среднегодового бюджета компании. Сгруппируем полученные данные коммерческой эффективности предлагаемых мероприятий в таблице 20.

## Таблица 20

### Итоговые показатели коммерческой эффективности предложенных мероприятий

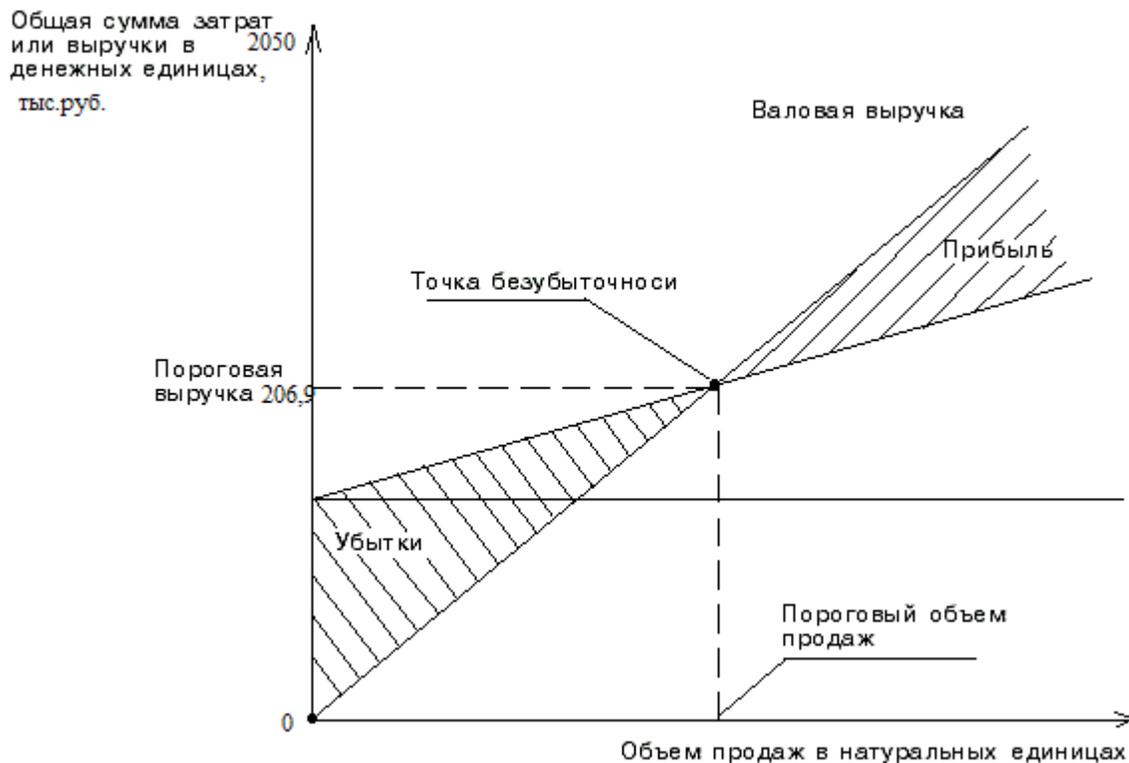
**Наименование**

**Значение**

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) или (интегральный эффект Эи), тыс. р.	19519,3
Индекс рентабельности PI, %	1,95
Внутренняя норма доходности IRR, %	39,9
Дисконтированный срок окупаемости, годы	1,5

При этом следует отметить, что уровень риска низкий, так как цели мероприятий и требования хорошо поняты и документированы, масштаб и рамки проекта заданы четко, а ресурсы требуемой квалификации доступны в полном объеме. Затем рассчитаем точку безубыточности, как важнейшего показателя эффективности. Данная точка безубыточности определяет, каким должен быть объем реализации услуг населению для того, чтобы организация ООО "КАДЕС-Пласт" работала безубыточно, и могла покрывать все свои расходы, не получая прибыли.

Данные представлены на рисунке 9.

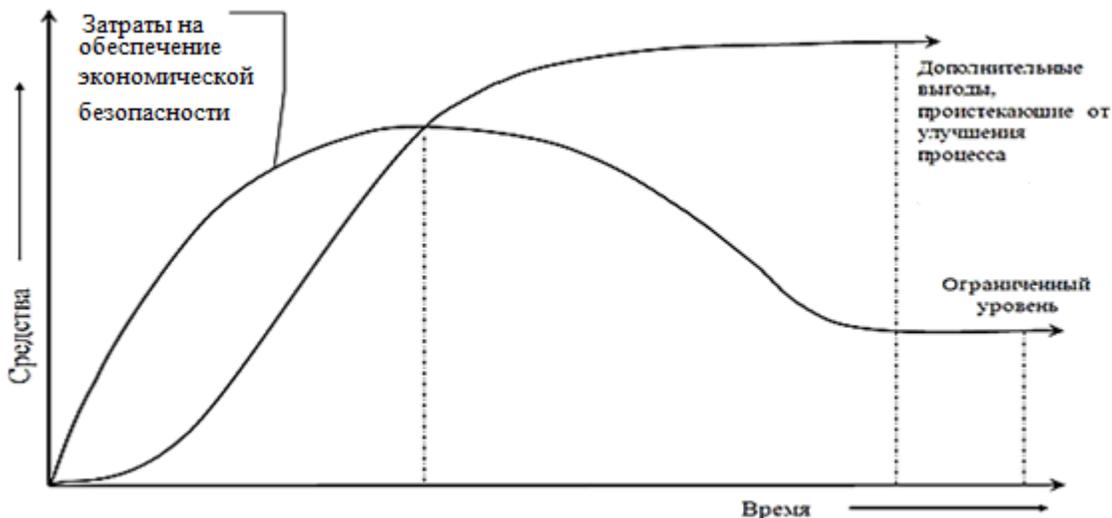


## Рисунок 9. Точка безубыточности

Исходя из полученного графика, внедрение предложенных рекомендаций позволит ООО "КАДЕС-Пласт" повысить уровень конкурентных преимуществ, что в свою очередь будет способствовать дальнейшему развитию данного предприятия, увеличению доли занимаемого рынка, а также ослаблению конкретных сил соперников.

В данном случае предприятию удастся достичь баланса между извлечением дополнительных выгод, проистекающих от предложенных мероприятий, при одновременном недопущении использования против него разнообразных угроз.

Для заключительного обоснования эффективности предлагаемых мероприятий построим график требуемого уровня затрат и возможных выгод для ООО "КАДЕС-Пласт", полученные данные отобразим на рисунке 10.



## Рисунок 10. Соотношение плановых затрат и ожидаемого эффекта для ООО "КАДЕС-Пласт"

Подводя итоги проделанной работы, следует отметить, что в организации ООО "КАДЕС-Пласт" необходима качественная модернизация текущей деятельности для укрепления конкурентного потенциала, поэтому был разработан комплекс мер, экономический эффект которого обещает принести предприятию дополнительные выгоды и улучшить конкурентные преимущества от потенциальных угроз.

## Выводы по главе 3

Подводя итоги исследования, стоит отметить, что были разработаны и предложены следующие мероприятия:

- Конкурентная модель снижения издержек производства для ООО "КАДЕС-Пласт";
- Программа поощрения покупок;
- Нанять специалиста – маркетолога, который должен находиться в структурном подразделении отдела продаж;
- Запустить механизм контроля качества на всех стадиях производственного цикла;
- Модель дополнительных услуг для ООО "КАДЕС-Пласт".

## **Заключение**

Конкуренция - это основа поступательного развития страны, она обеспечивает постоянное и динамичное внедрение инновационных технологий, является главным движущим фактором эволюционного развития общества, порождает разнообразие и обеспечивает максимально эффективное распределение ресурсов.

В ходе выполнения курсовой работы проанализировано, что основные конкуренты компании ООО «Кадес-Пласт» стремятся к достижению преимуществ посредством высокого уровня обслуживания, стратегий: концентрации, дифференциации, а также лидерства в снижении издержек.

По результатам конкурентного анализа были выявлены наиболее сильные преимущества конкурентов и наиболее уязвимые стороны, на основании которых обозначим конкурентные преимущества и конкурентные недостатки ООО «КАДЕС-Пласт», такие как:

- представление широкого спектра услуг ассортиментной продукции, способствующий удовлетворению потребностей рынка отрасли производственных резиновых и пластмассовых изделий, а также отлаженный менеджмент.
- наиболее уязвимыми конкурентными недостатками ООО "КАДЕС-Пласт" является высокая цена на продукцию, маркетинг, а также ограниченные возможности по сервисному обслуживанию и среднее качество продукции, что ограничивает долю сбыта и ведет к снижению конкурентных преимуществ.

Анализ конкурентных действий, осуществляемых компанией в конкурентной среде бизнеса показал неверный выбор конкурентной стратегии.

Подводя итоги исследования, стоит отметить, что были разработаны и предложены следующие мероприятия:

- Конкурентная модель снижения издержек производства для ООО "КАДЕС-Пласт";
- Программа поощрения покупок;
- Нанять специалиста – маркетолога, который должен находиться в структурном подразделении отдела продаж;
- Запустить механизм контроля качества на всех стадиях производственного цикла;
- Модель дополнительных услуг для ООО "КАДЕС-Пласт".

Расчет эффективности предлагаемых мероприятий показал, что внедрение предложенных рекомендаций позволит ООО "КАДЕС-Пласт" повысить уровень конкурентных преимуществ, что в свою очередь будет способствовать дальнейшему развитию данного предприятия, увеличению доли занимаемого рынка, а также ослаблению конкретных сил соперников. В данном случае предприятию удастся достичь баланса между извлечением дополнительных выгод, проистекающих от предложенных мероприятий, при одновременном недопущении использования против него потенциальных угроз. Тем самым, на основании имеющейся модели конкурентных преимуществ составлен новый алгоритм, с учетом текущих недоработок в деятельности компании ООО "КАДЕС-Пласт".

## **Список использованной литературы**

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 18.07.2019) "О защите конкуренции" **[Электронный ресурс] - Режим доступа:**  
**<https://legalacts.ru/doc/FZ-o-zawite-konkurencii/>**
2. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов//Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №5. - С. 14-27
3. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. -№4. - С. 19-32
4. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2019. - № 2.- С. 24-39

5. Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2019. - № 5.- С. 7-19
6. Головкин И. В. Разработка конкурентных стратегий компании. М.: Маркет-М, 2016.-221с.
7. Данные Росстата РФ [**Электронный ресурс**] - **Режим доступа:**  
<http://www.gks.ru>
8. Ивахник Д.Е. Анализ конкурентоспособности: Учебно-методический комплекс, Тюменский государственный университет, 2019.- 218 с.
9. Исследование Рынок производственно-технологического направления «Обработка пластмасс и резины, изготовление пресс-форм», -М. 2019, - 60с.
10. Каплова Г. Н. Маркетинговое исследование рынка и его сегментов. – М.: Эко-Трейд, 2016. – 146 с.
11. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2018. №6 (42). С. 65–79
12. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. -№1.- С. 21-42
13. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №4.- С. 7-17
14. Маркетинг. Учебное пособие для студентов заочной (дистанционной) формы обучения. / под ред. В.А. Зайцева – М.: ГИНФО, 2014. – 183 с.
15. Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. /под ред. М26 Н.Д. Эриашвили. - 2 - е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2015. - 623с.
16. Муромкина И.И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке / И.И. Муромкина // Маркетинг. -2018. - №1.- С. 8-21
17. Панкрухин, А.П. Маркетинг: Учеб.для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. - М.: Омега - Л, 2017. - 656 с.
18. Российский статистический ежегодник, 2018 г. [**Электронный ресурс**] -  
**Режим доступа:**  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publicatio](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publicatio)
19. Фатхутдинов Р. А Управление конкурентоспособностью предприятия / Р.А. Фатхудинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. -452 с.

20. Чайникова Л.Н, Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия /Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: ТГТУ, 2015. — 192 с.
21. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /Под ред. проф. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2018.- 360с.

## Приложение 1

### **Основные факторы результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими сильных позиций**[\[21\]](#)

*факторы результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке:*

имидж фирмы

концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы

качество продуктов

определяется

сравнительных тестов

путем опросов

уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов

суммарная рыночная доля главных видов бизнеса

мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов

оснащенность оборудованием

эффективность НИОКР

размер бюджета НИОКР

мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов

число занятых

оснащенность основными фондами

структура издержек

их уровень и эффективность использования

финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны

рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок

частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет

предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей

Продолжение Приложение 1

**Основные факторы результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими сильных позиций**[\[22\]](#)

*факторы результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке:*

эффективность сбыта

с точки зрения

используемых каналов товародвижения

уровень стимулирования сбыта

потребителей

торговых организаций

работников сбытовых служб предприятия

уровень рекламной деятельности

уровень послепродажного обслуживания

политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями

населением

прессой

общественными организациями

с государственными и местными властями

1. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №4.- С. 7 [↑](#)
2. Маркетинг. Учебное пособие для студентов заочной (дистанционной) формы обучения. / под ред. В.А. Зайцева - М.: ГИНФО, 2014. - с. 65 [↑](#)
3. Маркетинг: Учебник для вузов /под ред. М26 Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2015. - с. 270. [↑](#)
4. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. -№1.- С. 21 [↑](#)
5. Муромкина И.И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке / И.И. Муромкина // Маркетинг. -2018. - №1.- С. 8 [↑](#)
6. Ивахник Д.Е. Анализ конкурентоспособности: Учебно-методический комплекс, Тюменский государственный университет, 2019. - с. 140. [↑](#)
7. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов//Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №5. - С. 14 [↑](#)
8. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. -№4. - с. 36 [↑](#)

9. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2019. - № 2.- С. 24 [↑](#)
10. Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2019. - № 5.- С. 7 [↑](#)
11. Фатхутдинов Р. А Управление конкурентоспособностью предприятия / Р.А. Фатхудинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. -с. 317 [↑](#)
12. Чайникова Л.Н, Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия /Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: ТГТУ, 2015. — с. 54 [↑](#)
13. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /Под ред. проф. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2018.- с. 159. [↑](#)
14. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /Под ред. проф. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2018.- с. 159. [↑](#)
15. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /Под ред. проф. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2018.- с. 159. [↑](#)
16. Данные Росстата РФ **[Электронный ресурс]** - **Режим доступа:** <http://www.gks.ru> [↑](#)
17. Данные Росстата РФ **[Электронный ресурс]** - **Режим доступа:** <http://www.gks.ru> [↑](#)
18. Российский статистический ежегодник, 2018 г. **[Электронный ресурс]** - **Режим доступа:** [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publicatio](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publicatio) [↑](#)

19. Российский статистический ежегодник, 2018 г. [Электронный ресурс] -  
**Режим доступа:**  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publicatio](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publicatio)  
[↑](#)
20. Панкрухин, А.П. Маркетинг: Учеб.для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. - М.: Омега - Л, 2017. - с. 217 [↑](#)
21. Ивахник Д.Е. Анализ конкурентоспособности: Учебно-методический комплекс, Тюменский государственный университет, 2019. - с. 140. [↑](#)
22. Ивахник Д.Е. Анализ конкурентоспособности: Учебно-методический комплекс, Тюменский государственный университет, 2019. - с. 140. [↑](#)