

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы работы заключается в том, что решение задач повышения конкурентоспособности продуктов и услуг, расширения деятельности фирмы и в конечном итоге рост ее конкурентоспособности лежит в области разработки конкурентной стратегии роста, позволяющей формировать конкурентные преимущества.

Трудности, возникающие перед компаниями в связи с развитием рыночных условий хозяйствования независимо от сферы деятельности, во многом связаны с тем, что менеджмент компаний не знает законов рынка и механизмов его действия. В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны – особенностям конкретного производства.

Наиболее сложными этапами этой работы являются осмысление путей достижения конкурентных преимуществ и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Все это делает актуальной тему данной курсовой работы.

Целью курсовой работы являлось исследование управления и анализ конкурентоспособности в рамках конкретного предприятия, выявление особенностей и проблем, а также определение направлений совершенствования конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с целью в работе были поставлены задачи исследования:

- рассмотреть понятие и сущность конкуренции в рыночной среде;
- изучить особенности анализа конкурентоспособности;
- рассмотреть общие сведения об отрасли и оценка конкурентной среды ООО «Юнифол»;

- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия и экономического потенциала;
- оценить конкурентоспособности выпускаемой продукции и предприятия;
- разработать проект мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Юнифол».

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность ООО «Юнифол».

Предмет исследования – состояние конкурентоспособности предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, теории маркетинга, теории конкуренции.

При написании работы автор руководствовался основными принципами и концепциями маркетинга, элементами системно-структурного и логического анализа, сравнения и обобщения. Вместе с тем использовались общенаучные приемы классифицирования и агрегирования, методы аналитического, прогностического моделирования.

Логика и структура работы обусловлены целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Понятие и сущность конкуренции в рыночной среде**

Термин «конкурентоспособность» является основным для любой организации и рассматривается в 3 взаимно связанных аспектах: на уровне организации в целом, уровне производства и уровне продукции.

Комплексная диагностика конкурентоспособности на всех уровнях должна обязательно учитывать социальную составляющую. [1. с.56]

Конкурентоспособность является общей мерой интереса и доверия к товарам и услугам организации на фондовом, финансовом и трудовом рынках. [5, с.113]  
Главные определяющие условия данной меры - стоимость организации, оснащенность рабочих мест, используемая система управления, организационная система, человеческие ресурсы, маркетинг, инвестиционная и инновационная политика.

Конкурентоспособность организации - совокупность свойств и характеристик ее бизнес-процессов, которые позволяют обеспечить результативность деятельности при любых трансформациях внешней и внутренней среды.

Конкурентные преимущества - факторы, применение которых в определенной ситуации (на данном рынке или сегменте, в определенное время и пр.) дает возможность компании получить более высокий, чем у конкурентов, уровень прибыльности и конкурентоспособности.

На различных рынках требуются различные преимущества, достижение которых является основной задачей конкурентной стратегии и стимулом к обновлению всех сторон работы организации (рис.1) [11, с.231].

Конкурентные преимущества должны быть существенными, активными, иметь в основе исключительные факторы, изменяться с учетом изменения запросов клиентов, применяться как компанией в целом, так и всеми структурными подразделениями.

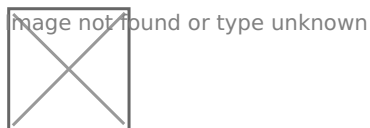


Рисунок1 - Конкурентные преимущества организации

Имеются экономические и организационные показатели, характеризующие конкурентоспособность.

На базе диагностики предпочтений потенциальных покупателей определяются организационные параметры, которые организация использует при оценке товара на рынке, а так же величина данных параметров, необходимые клиенту, и вес каждого в общем (рис.2).

Потенциальные конкуренты

Заменители, угроза товарозаменителей

Клиенты, способность торговаться

Поставщики, способность торговаться

Конкуренты в отрасли

Конкуренция между фирмами

Рисунок 2 - Номенклатура организационных параметров конкурентоспособности по Портеру [18, с.71]

К экономическим показателям относят издержки на обучение сотрудников, комиссионное вознаграждение, налогообложение доходов от деятельности и др.

К организационным параметрам относят скидки и льготы по срокам и условиям заключаемых контрактов.

Теорию конкурентных преимуществ выдвинул М. Портер. Она сменила теорию сравнительных преимуществ Давида Рикардо, который полагал, что преимущества обусловлены применением страной или отдельной компанией находящихся в изобилии факторов производства — трудовых и материальных ресурсов, финансов и пр. Но, научно-техническая революция и интернационализация привели к тому, что преимущества на основе изобилия непрочны, а сосредоточение внимания на них замедляет научно-технический прогресс и внедрение инноваций. Преимущества, с точки зрения М. Портера, зависят от рациональной организации данной цепочки, умения получить выгоду из каждого звена и дать клиентам некую ценность за меньшую стоимость [4].

Рассмотрим классификацию конкурентных преимуществ.

1. С позиции состояния в определенный момент времени они бывают потенциальные и реальные.

2. С позиции источника конкурентные преимущества бывают как внешние и внутренние. Внешние преимущества увязаны с высоким качеством продукции, которая имеет особую ценность для потребителей. Это дает возможность продавать ее по большей цене и получать дополнительный доход. Внутренние преимущества основываются на низких затратах производства и сбыта, которые

обеспечивают организации при имеющемся уровне цен более высокую, чем у других, прибыльность.

3. С позиции времени существования конкурентные преимущества бывают стратегические, которые сохраняются около 2-3 лет, и тактическими, которые обеспечивают текущее превосходство на период до года.

4. С позиции происхождения конкурентные преимущества бывают естественные (природные и климатические ресурсы, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила), и искусственные (квалифицированные сотрудники, важные технические и экономические сведения, передовые технологии, высокий уровень качества товара и пр.) [11].

5. С позиции характера применения конкурентные преимущества бывают общие (развитая инфраструктура, сотрудники с высшим образованием и пр.) и специальные, которые имеют более высокий уровень (инновационное оборудование, технологии, специалисты). Именно они сегодня определяют успех в конкуренции.

Можно выделить следующие источники конкурентных преимуществ (в разных сферах и государствах они могут быть различными).

1. Высокая обеспеченность факторами производства (рабочей силой, капиталом, природными ресурсами) и их небольшая стоимость.

2. Владение инновационными знаниями (патентами, ноу-хау и пр.).

3. Рациональное территориальное размещение, владение нужной производственной инфраструктурой.

4. Наличие поддерживающих отраслей, которые обеспечивают компанию на выгодных условиях материальными ресурсами, оборудованием, сведениями, технологиями.

5. Высокая степень национального спроса на товары организации. Он помогает развитию организации и упрочняет ее положение на рынке.

Объединяя все типы источников конкурентных преимуществ, М. Портер выделил основные из них, создающие деловую среду, где присутствуют компании данной страны, взаимно усиливая друг друга[43]:

1. Четкие факторы конкуренции (трудовые, материальные, финансовые ресурсы, знания, инфраструктура).
2. Факторы спроса, которые надо оперативно обследовать, правильно узнавать и толковать.
3. Наличие или отсутствие поддерживающих отраслей, прежде всего поставщиков ресурсов и оборудования.
4. Характер конкуренции.

Таким образом, конкуренция – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы, - это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции (товара), удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

## 1.2. Содержание конкурентных преимуществ

Жизненный цикл конкурентного преимущества состоит из трех интервалов: формирование; применение и развитие; разрушение.

Применение и удержание конкурентных преимуществ, как и их формирование, происходит, с точки зрения М. Портера, в тесной взаимосвязи с национальными особенностями государства (культурой, уровнем развития смежных и обеспечивающих отраслей, квалификацией рабочей силы, поддержкой со стороны государства и пр.) [10, с.77].

Анализ конкурентных преимуществ базируется на оценке среды, должен быть дифференцирован по этапам жизненного цикла, учитывать значимость имеющихся условий, задачи компании и пр.

Этапами данного анализа, как полагают западные специалисты, являются [33, с.89]:

1. Оценка истории успешных отраслей.
2. Структурная диагностика данной отрасли.
3. Нахождение позиции компании в глобальном масштабе.

4. Идентификация текущей стратегии компании.
5. Формирование ее ценностной цепочки.
6. Диагностика источников конкурентных преимуществ.
7. Оценка составляющих конкурентного преимущества.
8. Выработка мер по росту конкурентоспособности организации.
9. Контроль и анализ результатов.

Если первоначальное получение конкурентного преимущества базируется на трансформации основы конкуренции, то его удержание основывается на совершенствовании ее методов и расширении базы.

Главными причинами потери конкурентных преимуществ считаются [22, с.102]:ухудшение параметров их источников; технологические трудности; нехватка ресурсов; ослабление гибкости организации и способности к адаптации; ослабление внутренней конкуренции.

Для определения связи между условиями и итоговыми параметрами на любом исследуемом уровне целесообразно применить следующий алгоритм: определить внутренние и внешние параметры, формирующие эффективность деятельности структуры; установить конкурентные характеристики; определить конкурентные преимущества и недостатки; обосновать конкурентоспособность на базе сравнения аналогичных объектов (рис. 3).

Внешняя среда

Внутреннее состояние объекта

Факторы конкурентоспособности

Конкурентные характеристики

Конкурентные недостатки

Конкурентные преимущества

Показатели конкурентоспособности

Механизм управления

Рисунок 3 - Взаимосвязь между условиями конкурентоспособности, конкурентными преимуществами и уровнем конкурентоспособности предприятия[19, с.81]

Данный алгоритм предполагает, что уровень конкурентоспособности определяется внешним окружением, имеющимися ресурсами, результативностью управленческих действий, умением формировать на их базе конкурентные преимущества, применять те преимущества, которые предоставляет внешняя среда. [16, с.123]

Основная задача, которая решается в процессе подобной диагностики, состоит в выделении базовых условий и конкурентных характеристик, которые определяют уровень конкурентоспособности.

Конкурентоспособность производителей определяется различными факторами. Как следует из приведенной схемы выделяется два уровня внешнего влияния: глобальный и ближний.

Глобальный уровень формирует международное окружение, уровень благоприятности которого оценивается открытостью внешних рынков сбыта, возможностями получения отсутствующих ресурсов, в том числе технологических, финансовых, интеллектуальных.

Ближний уровень – экономическая и социальная среда государства, которая определяет особенности развития бизнеса, а также политическая стабильность, которая формирует результативность правовых, законодательных и финансовых институтов. Большую роль играют отраслевые особенности. Формирование конкурентных заключается адаптации системы управления к трансформации конкурентной среды, что дает возможность быстро и точно найти направления роста конкурентоспособности. Выполнение этой задачи затруднено тем, что когда-то полученные результаты при отсутствии регулярной и планомерной работы будут через определенное время аннулированы действиями конкурентов. Данный фактор показывает необходимость создания соответствующего подхода к управлению компанией, который должен обеспечивать бы сам процесс адаптации, но и создавать условия для ее результативной работы на постоянной основе.

Технология создания конкурентных преимуществ - это комплекс маркетинговых методов их реализации, которые предназначены для позиционирования компании в конкурентной среде.



Итогом реализации технологий является обширный класс управленческих решений, которые ориентированы в 3 пространствах: товарном, региональном и функциональном. Функциональное направление с точки зрения технологии подготовки - более значим.

Сведения о конкурентах, их реальных и планируемых действиях - основа для стратегии ориентации компании в конкурентной среде. Технология формирования конкурентной стратегии, которая ориентирована на применение сильных сторон работы компании с учетом деятельности конкурентов и особенностей развития рынка - важный инструмент создания стратегических конкурентных преимуществ. Главной целью стратегии является определение принципов и правил достижения конкурентных преимуществ в целевых аудиториях и элементах маркетинга.

Основой формирования конкурентных преимуществ являются методологические подходы, которые сформировались в границах теории конкуренции. Более значимый вклад в изучение конкуренции внесла классическая полит-экономика. Ее представители в итоге исследований разработали принципы конкуренции, в границах которой основным координирующим элементом рынка является цена в абсолютно децентрализованной экономике [27, с.81].

## **Особенности анализа конкурентоспособности предприятия**

Процесс стратегического управления включает в себя следующие этапы.

**Анализ.** Целью данного этапа является определение «текущего состояния дел» в организации и выявление условий его успешного развития в дальнейшем. Обычно, данный этап включает в себя диагностику внешней, окружающей среды и ресурсных возможностей компании (внутренние).

**Целеполагание.** Целью данного этапа является правильное определение состояния компании, которого она должна достигнуть через определенный временной интервал.

**Выбор.** На данном этапе в первую очередь формируется базовая стратегия, т.е. общая стратегия компании. Затем происходит выработка стратегии развития каждого подразделения, которые в свою очередь могут делиться на линейные и функциональные.

Реализация стратегии. На практике довольно сложно конкретно разделить процесс планирования от непосредственного воплощения выбранной стратегии.

Еще один немаловажный этап в сфере стратегического планирования и управления – процесс контроля и оценки результативности выбранной стратегии. В итоге проводимой диагностики в стратегию компании могут вносить изменения, при чем как на уровне общей стратегии, так и на уровне линейной и функциональной.

Согласно конкурентной матрице М. Портера конкурентное преимущество может быть реализовано тремя основными путями (рисунок 5).

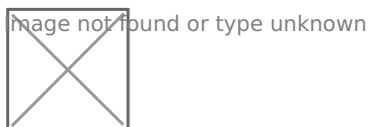


Рисунок 5 - Конкурентная матрица М. Портера

Ценовое лидерство основывается на возможности организации снижать затраты на производство продукции. Продуктовое лидерство строится на политике совершенствования и дифференциации товаров, за счет которых формируется ценность для потребителей. Лидерство в нише обеспечивается за счет фокусировки на продуктивном или ценовом преимуществе на узком сегменте рынка, исключая обхват всего рынка [11, с.88].

Таким образом, формирование и поддержание конкурентных преимуществ затрагивает весь механизм деятельности организации, связанный как с созданием, так и с производством и реализацией продукции.

В целом, конкурентные преимущества и стратегии их достижения и удержания выступают неотъемлемым элементом формирования общекорпоративной стратегии организации.

Алгоритм формирования модели управления конкурентными преимуществами, будет включать несколько уровней: конкурентные преимущества персонала; конкурентные преимущества продукции / услуги; конкурентные преимущества сбыта; конкурентные преимущества финансовой деятельности.

Таким образом, преимущества возникают в результате соперничества при проектировании, производстве, реализации и эксплуатации продукции, на их формирование серьезное влияние оказывает конкурентная среда: потенциальные и

действующие конкуренты, потребители продукции и поставщики, производители товаров-заменителей, а также государственное регулирование.

В этих условиях формирование конкурентных преимуществ трансформируется в задачу активной адаптации системы управления предприятием к изменениям конкурентной среды. При этом реальные положительные результаты достигаются там, где данная работа доведена до уровня технологий управления. Поиск конкурентных преимуществ, причин и условий их возникновения, разработка на сформированной аналитической базе стратегии конкуренции и ее реализация с учетом привязки к конкретным условиям рынка - основные объекты технологической проработки.

Составной частью анализа конкурентоспособности является анализ возможностей и опасностей фирмы в конкурентной среде.

С учетом информации, собранной о конкурентах, и объективной оценки собственных возможностей разрабатывается таблица рыночных возможностей и опасностей.

Цель - выявить привлекательные направления маркетинговых усилий фирмы, на которых она может добиться конкурентных преимуществ. Этот метод носит название SWOT-анализа (по первым буквам:

- strength - сила, сильные стороны;
- weakness - слабость, слабые стороны;
- opportunity - возможность).

В таблице 1 перечисляются примерные варианты условий, которые могут сложиться на рынке.

Таблица 1 составлена на основе данных изучения рынка, собственных возможностей и анализа конкуренции. Далее сопоставляются сильные и слабые стороны, опасности и акцентируется внимание на привлекательных возможностях.

Таблица 1 - Комплексный анализ рыночных возможностей и опасностей

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Адекватные финансовые ресурсы	Слабый финансовый потенциал	Перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка, рыночные ниши	Возможность появления новых конкурентов
Компетентность	Недостаток управленческого таланта, поверхностное понимание проблемы	Расширение производства	Появление и рост товаров-заменителей
Высокая квалификация маркетинговой службы	Низкие маркетинговые способности	Расширение ассортимента	Замедление роста рынка, спад
Изобретательный стратег	Слабый контроллинг	Производство сопутствующих товаров	Финансовый кризис
Известный лидер рынка	Слабое представление о ситуации на рынке	Недооценка наших возможностей конкурентами	Затухание деловой активности

Эффективность, связанная с раз- мером рынка	Уязвимость по отно- шению к конкурент- ному давлению	Возможности стимулирования спроса	Неблагоприятная политика прави- тельства
Защищенность от сильного кон- курентного давле- ния	Отставание в области НИОКР		Усиление давле- ния со стороны покупателей и поставщиков
Прогрессивная технология произ- водства	Слабые производ- ственные возмож- ности		Изменение потребностей и вкусов покупате- лей
Инновационные возможности	Устаревшее оборудование		Неблагоприятные демографические изменения

Разбор такой таблицы позволяет выбрать наиболее оптимальный курс конкурентной борьбы, дальнейший анализ которой осуществляется с помощью матрицы SWOT.

Анализ SWOT образует 4 поля (квадранта):

- СИВ (сила и возможности),
- СИУ (сила и угрозы),
- СИВ (слабость и возможности),
- СЛУ (слабость и угрозы).

Итак, целью анализа является выявление совокупного влияния на конкурентный статус фирмы сильных и слабых сторон фирмы по отношению к внешней среде; широты возможностей для выполнения миссии фирмы, открываемых внешней средой; степени и характера угроз выполнению миссии фирмы со стороны внешней среды.

Таким образом, конкуренция представляет собой экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции (товара), удовлетворяя разнообразные потребности покупателей. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации, их формирование и удержание неразрывно связаны со стратегическим управлением и его качеством на предприятии; более того, только стратегическое управление способно адекватно и на долгосрочную перспективу формировать и удерживать конкурентные позиции организации.

## **2. Комплексная оценка конкурентоспособности ООО «Юнифол»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия и выпускаемой продукции**

Общество с ограниченной ответственностью «Производственно-торговая компания Юнифол» зарегистрирована 25.10.2012 года регистратором -ФНС РФ №46, и находится по адресу г. Москва, Походный проезд, домовладение 3, стр. 2. Присвоен ИНН 7714888000 , ОГРН 1127747083001.

Сейчас в Группу компаний «Юнифол» входят: 1) московское представительство (центральное);2) производство (ООО "ПТК ЮФ");3) офис во Фрязино (Московская область);4) представительство в Санкт-Петербурге;5) представительство в Минске (Белоруссия);6) представительство в Вильнюсе (Литва).

На сегодняшний день спектр выпускаемой продукции включает в себя следующие наименования: колпачок винтовой алюминиевый для укупорки бутылок различных типоразмеров; колпачок термоусадочный из ПВХ пленки; капсулы для шампанского; стаканы и крышки из полипропилена для продуктов питания с

цветной печатью; полипропиленовый стакан в картонной обечайке и с картонным донышком; полипропиленовый стакан в термоусадочной этикетке; высечка из алюминиевой фольги для запайки стакана; контейнеры и крышки из полипропилена для продуктов питания; стаканчик для мороженого из фольги.

Организационная структура управления в ООО «ПТК Юнифол» строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему, исследуемая организация имеет линейно-функциональную структуру (рисунок 6).

Генеральный директор – это глава предприятия, он несет ответственность за предприятие, решает основные вопросы, которые касаются его деятельности.

Основные обязанности отдела снабжения и сбыта заключаются в материально-техническом обеспечении предприятия. Менеджер по сбыту определяет ценовую политику предприятия, обеспечивает распределение товаров, координирует рекламные акции, которые способствуют продвижению товара. Заведующий складом руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товаров, с учетом наиболее рационального использования складских площадей.

Рисунок 6- Организационная структура управления в ООО «Юнифол»

Финансовый директор управляет финансовой системой, денежными потоками, заведует отчетностью, и руководит финансовым отделом. Также осуществляет контроль расходов и доходов предприятия, планирует финансовую политику и анализирует возможные финансовые риски.

В свою очередь, бухгалтерия осуществляет прием и обработку первичной документации. следит за их сохранностью, начисляет заработную плату, производит расчеты по больничным листам и иным выплатам.

Директор по персоналу занимается управлением персонала компании. Он рассчитывает необходимую численность сотрудников, обеспечивает привлечение новых сотрудников и удержание имеющихся специалистов.

Отдел кадров находится в подчинении директора по персоналу и составляет штатное расписание сотрудников, ведет подбор, отбор работников на открытые вакансии.

Главный инженер – это технический руководитель предприятия. Он определяет техническую политику и направление технического развития предприятия в условиях рыночной экономики.

Директор по производству отвечает за качество выпускаемой продукции, за поставленные сроки, а также контролирует процесс производства в целом.

Основными обязанностями технолога является сокращение себестоимости продукции, увеличение объемов производства, контроль норм расходов сырья, материалов. Также технолог разрабатывает план работы технологических простоев.

Рассмотрим административные методы управления персоналом, которые используются руководством в ООО «Производственно-торговой компании Юнифол» (таблица 2).

Таблица 2 – Административные методы управления персоналом, используемые руководством в ООО «ПТК Юнифол» (по данным предприятия)

Метод управления	Краткое описание метода	Пути реализации
Организационные воздействия	Подготовка и утверждение внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность сотрудников	Штатное расписание, должностные инструкции, правила трудового распорядка оформляются в виде стандартов организации и вводятся в действие приказом руководителя
Распорядительные воздействия	Достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов	Приказы, распоряжения, указания, контроль управления путём прямого административного регулирования



Дисциплинарная ответственность и взыскания	Применяется при нарушении трудового законодательства, неисполнении или ненадлежащего исполнения трудовых, служебных обязанностей	Замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение
Материальная ответственность и взыскания	Возмещение ущерба, причиненного сотрудником организации, своим действием или бездействием	Возмещение ущерба, удержание из зарплаты, депремирование

Из табл. 2 видно, что ООО «ПТК Юнифол» имеет высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандарта предприятия и регламентов управления. Значительно снижается необходимость в применении распорядительных воздействий, так как наблюдается высокая трудовая и исполнительская дисциплина, что положительно влияет дальнейшую деятельность предприятия.

В ООО «ПТК Юнифол» существует определенная система мотивации трудовой деятельности (таблица 3). Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию сотрудников.

Таблица 3 - Система стимулирования персонала в ООО «ПТК Юнифол»

№ Форма стимулирования Основное содержание

1. Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии) заработную плату
2. Трудовое стимулирование	Командировки с целью обучения, рекламы предприятия и получения новых знаний
3. Программы выплат ПВН	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности

4.	Медицинские мероприятия	Страхование работников предприятия
5.	Внутрифирменный имидж	Предоставление фирменной униформы
6.	Корпоративные мероприятия	Проведение новогоднего вечера. кооперативов, дня Рождения предприятия

Из таблицы 3 видно, что помимо материальной составляющей организации задействует широкий набор средств, которые помогают добиться эффективной работы ООО «ПТК Юнифол». Наиболее комфортные рабочие условия создаются в организации, где не просто платят заработную плату, но и стремятся «чувствовать» человека.

На основе данных бухгалтерской отчетности в таблице 4 показана динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПТК Юнифол».

Из показателей в таблице можно сделать вывод, что в 2018 году по отношению к 2017 году увеличилась выручка на 0,68 млн. руб. (1,03%), в связи с этим повысилась производительность труда и чистая прибыль на 1%. Фонд оплаты труда вырос на 1,03%, соответственно средняя заработная плата тоже возросла. Выполнен план по освоению рынка: на 2% увеличилась фактическая доля рынка и сравнилась с планируемой - 32%.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом также наблюдается рост выручки – на 0,99 млн. руб., чистой прибыли – на 0,54 млн. руб., производительности труда – на 1%. Фактическая и планируемая доля рынка увеличилась соответственно на еще на 1%. Фонд оплаты труда вырос на 1,05%, средняя заработная плата составила 28,1 тыс. руб.

Таблица 4 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПТК Юнифол» за 2017-2019 годы (составлено автором)

№ Показатели	Изменения						
	Год			2018г. к 2017г.		2019г. к 2018г.	
	2017	2018	2019	+/-	%	+/-	%
1 Выручка, млн. руб.	24,19	24,87	25,86	0,68	1,03	0,99	1,04
2 Чистая прибыль, млн. руб.	14,12	14,33	14,87	0,21	1,01	0,54	1,04
3 Фактическая доля на рынке, %	30	32	33	2	2	1	1
4 Планируемая доля на рынке, %	31	32	33	1	1	1	1
5 Численность персонала, чел.	468	479	497	11	1,02	18	1,07
6 Фонд оплаты труда, млн. руб.	12,92	13,36	13,96	0,44	1,03	0,6	1,05
7 Средняя заработная плата, тыс. руб.	27,6	27,9	28,1	0,3	1,01	0,2	1,01
8 Выполнение плана по освоению рынка, %	0,97	1	1	0,03	1,03	0,03	1,03
9 Производительность труда, млн. руб.	51,69	51,92	52,03	0,23	1	0,11	1

В целом же, ООО «ПТК Юнифол» можно охарактеризовать как финансово устойчивое предприятие, даже несмотря на то, что уровень рентабельности за текущий год снизилась, по сравнению с предыдущим годом и составила- 6,06%.

## 2.2. Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке

В качестве факторов внешней среды непосредственно или напрямую действующих на ООО «ЮНИФОЛ» можно отметить его покупателей (клиентов); рынок рабочей силы (трудовые ресурсы в лице сотрудников); конкурентов (потенциальных и реальных); государство с его законодательной и регулирующей деятельностью (законы, инструкции, постановления местных и федеральных государственных органов). Также сюда можно отнести банки в качестве источника инвестирования.

В качестве факторов косвенного воздействия выступают экономика или экономическое состояние региона, где находится фирма; экология, международные отношения (договора поставки товаров), социальные, национальные, религиозные и культурные традиции (предпочтения касающиеся выбора дизайна товара), а также политика и научно-технический прогресс (новейшие разработки, касающиеся производства и технических характеристик товаров).

Таким образом, применительно к анализу внешней среды исследуемой торговой фирмы можно применить модель рассмотрения внешней среды с точки зрения СТЭП факторов (см. таблицу 5) и факторов конкурентного окружения (см. таблицу 6).

Таблица 5 – Факторы внешнего макроокружения ООО «ЮНИФОЛ»

Социальные  
культурные

Технологические

Экономические

Политические,  
юридические

Состав населения		Уровень инфляции	
Темпы роста населения	Развитие средств связи	Уровень безработицы населения	Законы о малом предпринимат-ве
Миграция населения	Компьютеризация	Процентные ставки	Налоговая политика
Культурные стереотипы и предпочтения	Новые технологии	Уровень конкуренции	Стабильность правительства

Согласно условному делению макросреды, на фирму действует четыре сектора:

1. Политическое окружение (Policy-политика)
2. Экономическое окружение (Economy-экономика)
3. Социальное окружение (Society-общество)
4. Технологическое окружение (Technology-технология)

Отметим, что PEST-анализ - это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды [59, с. 67-68].

В целом, от рынка предприятие получает информацию о возможных ценах, спросе, предложении аналогичной продукции у конкурентов и у своих поставщиков, выручку от торговли. На рынок ООО «ЮНИФОЛ» передает свою информацию через рекламу, через объемы и цены своего предложения. Также передает на рынок свою продукцию – ассортимент товаров.

Таблица 6 – Факторы конкурентного окружения ООО «ЮНИФОЛ»

Факторы рынка	Структура рынка	Факторы цены	Договорные обязательства
---------------	-----------------	--------------	--------------------------

Величина рынка культуртоваров	Зависимость от клиентов и населения	Масштабы торговой площади (стоимость аренды)	Степень зависимости от покупателя, поставщиков, кредиторов
Изменчивость	Давление заменителей конкурентов	Навыки персонала	
Сегментация рынка	Интенсивность конкуренции	Скидки клиентам	
Жизненный цикл товара			
Заменители товара			

Опишем состояние вышеуказанных факторов операционной среды ООО «ЮНИФОЛ». Прежде всего, отметим, что рынок оптовой и розничной торговли (промышленных товаров) является высококонкурентным.

В городе действует достаточное количество предприятий, реализующих аналогичную продукцию.

Анализ имеющегося рынка непродовольственных товаров на основе периодической печати (рекламных объявлений), городского телефонного справочника (раздела коммерческие фирмы) и непосредственного личного ознакомления с имеющимися предприятиями, реализующими аналогичные товары, позволил нам определить основное количество конкурентов – 23-25 предприятий. Всех конкурентов можно условно разбить на две группы: осуществляющих только оптовую торговлю и предприятия оптово-розничной торговли, т.е. имеющей свои точки сбыта.

Первая группа конкурентов – предприятия, компании, специализированные или охватывающие широкий ассортимент данного вида товаров (всего 25 фирм) или продающие их с другими видами товаров. Все они зарегистрированы в основном на ООО.

Вторую группу составляют остальные конкуренты (8 - 12), реализующие товары через собственную сбытовую сеть. У данных конкурентов меньше ассортимент по сравнению с конкурентами первой группы, но за счет более сбытовой структуры имеют больше покупателей определенных подвидов товаров.

Используем секторную диаграмму для демонстрации доли данной торговой фирмы среди других аналогичных фирм на рынке (рис. 7).

#### Рисунок 7 – Доля рынка ООО «ЮНИФОЛ»

Исследуемая фирма может занимать примерно 5-6% рынка упаковочных товаров, что является высоким показателем, учитывая количество предприятий на данном рынке.

Далее проанализируем основных потребителей предприятия (табл. 7).

Таблица 7- Потребители предприятия ООО «ЮНИФОЛ»

№ п/п	Потребитель	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Местонахождение
1	ООО «Бахус»	3134	12,12%	Московская область
2	ООО «Корвет»	2281	8,82%	Ленинградская область
3	ОАО «ТСМ»	1673	6,47%	Ленинградская область
4	ООО «Вымпел»	998	3,86%	Московская область
5	ООО «Виктория»	631	2,44%	Московская область

Таким образом, основные потребители производимой продукции расположены в Московской и Ленинградской областях, что вполне объяснимо: головные офисы многих организаций, торгующих продовольственными товарами расположены именно там.

Рассмотрим основных поставщиков сырья ООО «ЮНИФОЛ» (табл. 8).

Таблица 8 – Поставщики сырья для основной хозяйственной деятельности

№ п/п	Наименование сырья	Поставщик	Поступление за 2019 год, тыс. руб.	Доля в общем объеме поставок, %
1	Полипропилен	ООО «Страйк»	1792	24,65%
2	ПВХ пленка	ОАО «Визит»	1121	15,42%
3	Алюминиевая фольга	ОАО «Лоран»	1009	13,88%
4	Картон	ООО «Альфа»	658	9,05%
5	Термоусадочная пленка	ООО «Парнас»	598	8,22%

Таким образом, основными поставщиками являются перечисленные 5 предприятий, которые поставляют ООО «ЮНИФОЛ» наиболее востребованные в производстве упаковки материалы. Общая доля поставок составляет 71,22% от общего их объема.

На основании данных табл. 9 предлагается оценить конкурентную позицию ООО «Юнифол» через оценку привлекательности отрасли. Для этого предлагается воспользоваться матрицей «GE / McKinsey».

Таблица 9 - Критериальный анализ услуг

Продавцы продукции	Ассортиментный перечень (количество)	Уровень цен новинок	Технологические услуги доставки	Сроки выполнения заказа	Выезд менеджера	Организац. переезд офиса
--------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------------------	-------------------------	-----------------	--------------------------



ООО	3 4 3	4 5 5	4 4 4 (12)	5 5 5	4 5 4	4 3 4	3 4 3	5 4 5
«Юнифол»	(10)	(14)		(15)	(13)	(11)	(10)	(14)
ООО	5 4 5	5 5 4	5 4 5	5 5 5	5 5 4	4 4 5	4 5 4	4 5 4
«Профит»	(14)	(14)	(14)	(15)	(14)	(14)	(13)	(13)
ООО	4 5 4	4 4 3	4 3 4	5 5 5	4 5 3	3 4 3	4 3 3	4 3 5
«Гентар»	(13)	(11)	(11)	(15)	(12)	(10)	(10)	(12)

Ниже в табл. 9 приведены оценки продукции ООО «Юнифол» по 12 показателям. Предлагается рассматривать показатели, как критерии оценки услуг продавцов. Исследуемые критерии: ассортиментный перечень продукции (количество); уровень цен на товары; технические новинки; услуги доставки и другие. Оценка варьируется от 1 до 5 баллов. Баллы проставлены экспертами, количество экспертов – 3.

Из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что ООО «Юнифол» не уступает своим основным конкурентам по большинству критериев (уровень цен, сборка, наличие интернет-сайта), а в некоторых критериях имеет конкурентные преимущества (услуги доставки, дисконтные карты). Определив среднюю оценку конкурентоспособности рассматриваемых критериев видно, что ООО «Тритон» преимущественно уступает только ООО «Профит», а ООО «Гентар» опережает по многим показателям.

Оценка конкурентной позиции ООО «Юнифол» - 12,08.

Привлекательность отрасли была оценена в анализе внешней среды и балльная оценка составила 5,3 (по 10-ти балльной шкале) (рис.8).

	4	
4-6	ООО «Юнифол» 12,8» 12.08	6
1-3	7 8	9
	10 - 15 5 - 10	1 - 5

### Конкурентная позиция

Рисунок 8 – Матрица Мак - Кинзи для ООО «Юнифол»

ООО «Юнифол» занимает квадрат 4, который называется Потенциальный победитель. Для этой позиции характерно крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.

Рекомендации ООО «Юнифол» по позиции в данной модели: инвестирование; поддержка возможности противостоять конкурентам; обеспечение доходности через увеличение производительности.

Одной из основных задач анализа конкурентной среды ООО «Юнифол» было выявление причин, влияющих на лояльность клиентов к компании. Для решения этой задачи у респондентов выяснилось, услугами какой компании они предпочитают воспользоваться в первую очередь при наличии одинаковых услуг во всех фирмах. В дальнейшем, респондент уточнял, на основании каких факторов был сделан выбор в пользу той или иной компании[21, с.145].

Чтобы оценить привлекательность отрасли, каждому индикатору необходимо присвоить вес, который соответствует его важности ООО «Юнифол» и той роли, которую играет данный индикатор при выборе стратегии (таблица 10).

Таблица 10 - Анализ конкурентных сил

Факторы	Ранг	Балл	Оценка
1. Емкость рынка	0,20	2	0,40
2. Стартовый капитал	0,05	3	0,15
3. Рентабельность	0,20	7	1,4
4. инновации	0,10	6	0,60
5. Конкурентная ситуация	0,20	5	1,0
6. Цикличность	0,10	4	0,40
7. Факторы окружающей среды	0,10	5	0,50
Оценка привлекательности отрасли	1,00		5,3

Количество всех весов должно равняться 1,0. Взвешенная оценка привлекательности вычисляется через умножение оценки каждого индикатора привлекательности отрасли (при оценке можно использовать шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес данного индикатора[8, с.123].

Вывод: из таблицы видно, что у отрасли оценка привлекательности 5,3. Конкурентная ситуация в сфере напряженная.

## 2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия

В городе 16 компаний, предоставляющих аналогичные услуги. Основные конкуренты: ООО «Профит», ООО «Макснет», ООО «Гентар».

Полный список компаний, производящих аналогичную продукцию, представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Конкуренты ООО «ПТК Юнифол»

Наименование	Доля рынка, %
Профит	15,2
Гентар	12,1
Макснет	10,8
Грейнер	9,6
Полекс Упаковка	8,9
Формалайн	7,2
Хутамаки	6,8
Интерпак	5,4
Полипак	3,1
Алькор	1,2
Благовещенский пластик	0,8
УпаксЮнити	0,4

Литон 0,1

ТВП 0,1

Стратегические задачи конкурентов: лидерство на рынке, завоевание и удержание своего рыночного сегмента. Сильная сторона главного конкурента - хороший имидж, известность.

В таблице 12 на основе оценок экспертов представлены балльные оценки по конкурентным силам.

Таблица 12 – Балльные оценки ООО «ПТК Юнифол» по конкурентным силам

Фактор	Балл
1. Соперничество	4
1.1 Количество и размер фирм	4
1.2 Уровень различия товара в отрасли.	2
1.3 Барьеры входа	6
1.4 Рост отрасли	4
2. Угроза появления на рынке новых организаций	1
2.1 Барьеры входа	2
2.2 Сила реакции существующих конкурентов на вхождение новых фирм	4

3. Угроза со стороны товара - заменителя	3
4. Конкурентная сила поставщиков	
4.1 Количество и размер поставщиков.	1
4.2 Вертикальная интеграция.	1
5. Сила влияния потребителей.	2
5.1. Количество и размер.	2
5.2. Наличие товара-заменителя.	3
5.3. Важность производителя для потребителя.	1
Итого	2,72

Сумма баллов составила 2,72. Такая оценка означает трудную конкурентную ситуацию. Вывод: Отрасль высоко конкурентная, при этом часть фирм имеет потенциал для снижения свои затрат и, следовательно повышать цены.

Диагностика конкурентов компании проводится в границах общей системы сбора и обработки сведений, которая действует в компании (таблица 13). Но, надо признать почти полное отсутствие сведений в открытом доступе.

Таблица 13 – Оценка основных конкурентов компании

**Показатели конкурентоспособности**

**ООО  
«Юнифол»**

**Конкуренты**

**Профит Гентар Макснет**

## Товар

Качество	5	4	5	5
Наличие торговой марки	0	3	5	2
Уникальность	4	4	5	3
Сроки исполнения заказа	5	5	5	4
Ассортимент	2	3	5	2
Цена				
Исходная (1-высокая, 5-низкая)	2	5	4	5
Условия оплаты	2	4	5	3
Формы сбыта:				
- прямые продажи	3	3	5	3
- оптовые посредники	2	4	4	4
Степень охвата рынка	5	7	9	7
Местоположение	5	5	4	3

Продвижение товара на рынке

Реклама:	2	3	4	2
Персонал	4	4	5	3
Литература (каталоги)	2	3	4	2
Продвижение товара по каналам торговли	2	3	4	2
Представленность в интернете	1	4	5	2
Итого:	58	74	88	59

Большим преимуществом на данном рынке является опыт, являющийся на этом рынке действенным конкурентным потенциалом. И так, чтобы снизить потенциальные риски, которые связаны с появлением новых компаний, надо регулярно поддерживать высокие темпы развития компании и искать пути расширения.

По полученным данным, была проведена оценка конкурентоспособности услуг ООО «Юнифол» графическим методом (рис. 9) в основу, которого были положены следующие критерии: - качество продукции; - цена на товары; - удобство оплаты; - известность фирмы; - гарантии возврата.

Качество продукции

Цена

Известность фирмы

Удобство оплаты

Гарантии возврата

ООО «Юнифол»

Профит



Гентар

## Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности

Из полученных многоугольников конкурентоспособности для разных фирм, можно провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным параметрам.

Единственным показателем, по которому фирма ООО «Юнифол» превосходит аналогичных конкурентов, является доступная цена. По остальным же показателям конкурентоспособность исследуемой туристской фирмы немного уступает. Что говорит о необходимости рекламы фирмы и ее ассортимента, а также разработки и реализации более интересных условий оплаты и предоставления скидок. Кроме того, следует уделить внимание работе с персоналом, что позволит существенной превзойти конкурентов по уровню обслуживания.

Рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности предприятия и проведем сравнение с показателем основных конкурентов – ООО «Профит» и ООО «Гентар», см. табл. 14.

Таблица 14 – Интегральный показатель конкурентоспособности ООО «Юнифол» и основных конкурентов

Факторы	Вес фактора	Эталон $P_0$	ООО "Юнифол"		ООО "Профит"		ООО "Гентар"	
			$P_1$	$a \cdot (P_1 / P_0)$	$P_2$	$a \cdot (P_2 / P_0)$	$P_2$	$a \cdot (P_2 / P_0)$
1. Цена	0,25	10	7	0,175	9	0,225	6	0,150
2. Качество	0,2	10	8	0,160	7	0,140	8	0,160
3. Качество сервиса	0,1	10	8	0,080	8	0,080	7	0,070
4. Затраты на обслуживание	0,05	10	8	0,040	8	0,040	9	0,045

5. Соответствие запросам потребителей	0,03	10	8	0,024	7	0,021	7	0,021
6. Условия оплаты	0,1	10	7	0,070	8	0,080	8	0,080
7. Новизна товара	0,07	10	7	0,049	9	0,063	6	0,042
8. Репутация предприятия	0,05	10	8	0,040	8	0,040	8	0,040
9. Своевременность доставки	0,05	10	10	0,050	10	0,050	10	0,050
10. Ассортимент	0,1	10	7	0,070	9	0,090	8	0,080
	$\Sigma=1$			$K_1$ =0,758		$K_2$ =0,829		$K_2$ =0,738

Как видно из представленных данных, основным конкурентом нашего предприятия можно назвать ООО «Профит», которое обходит ООО «Юнифол» по интегральному показателю КСП. Другой же конкурент, ООО «Гентар», несколько отстает по данному показателю.

Таким образом, была рассмотрена конкурентоспособность предприятия ООО «Юнифол». В процессе анализа было проведено сравнение исследуемого предприятия с конкурентами (ООО «Гентар» и ООО «Профит»). Так же был произведен сравнительный анализ критериев конкурентоспособности ООО «Юником», в который вошли товары, предлагаемые организацией и ее соперниками; была приведена характеристика «портрета» и оценка привлекательности отрасли; была определена доля рынка исследуемого предприятия и его конкурентов. Проанализировав вышеизложенные характеристики деятельности ООО «Юнифол» был выявлен ряд проблем конкурентоспособности, с которыми предприятие может столкнуться, как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

На рынке города действует множество организаций реализующих услуги по производству и поставке упаковочных материалов. За лидерство ведут борьбу три организации – ООО «Юнифол», ООО «Гентар», ООО «Профит». На данный момент лидером по общему предлагаемому к реализации количеству услуг является предприятие ООО «Гентар», второе место занимает ООО «Профит», а на третьем месте ООО «Макснет», а ООО «Юнифол» занимает 4 место. Чтобы добиться лидерства в количестве предлагаемых к реализации услуг руководству ООО «Юнифол» следует продумать стратегию расширения ассортиментного перечня.

#### **2.4. Разработка мероприятий по поддержанию и повышению конкурентоспособности предприятия**

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие ООО «Юнифол» может за счет:

1. Организации рекламной кампании.
2. Внедрения новой ценовой стратегии.
3. Внедрения системы скидок.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее.

##### Мероприятие 1

Продвижение товаров, во-первых, состоит из воздействий и взаимосвязей, направленных на различные группы потребителей, включая прямых потребителей, косвенных пользователей, и на общество в целом. Во-вторых, это двухсторонний процесс, предполагающий получение встречной информации о реакции этих целевых групп на осуществляемые предприятием воздействия. Обе эти составляющие одинаково важны для маркетинговой деятельности ООО «Юнифол». Именно их единство позволяет считать маркетинговые коммуникации системой.

В случае заинтересованности потенциального потребителя необходимо обеспечить его исчерпывающей информацией в соответствии с его потребностями. Для этого можно использовать различные варианты прямой рассылки - по почте, по факсу, по e-mail.

ООО «Юнифол» в своих маркетинговых коммуникациях будет применять сообщения, которые четко описывают преимущества товара – высокое качество и личностный подход к клиенту:

«Ваш верный компаньон»

«Обязательность и искренность во всем»

«...только высокое качество»

Выделим главные преимущества торговой марки:

- Приобретая товар под данной маркой, клиент покупает гарантированно высокое качество и верного компаньона;
- взаимодействие с фирмой – это всегда цельное и качественное исполнение обязательств и внимание к покупателю;
- покупателю всегда будет дана профессиональная консультация.

Уникальное торговое предложение

Для торговой марки компании сформулировано такое уникальное торговое предложение: «Товар – это именно те черты и свойства, необходимые клиенту. Он всегда будет товаром самого высокого качества и в полной мере удовлетворяет запросы покупателя».

Торговой марке компании присущ компетентный тип индивидуальности, ей присущи черты, как:

- верность;
- лидерство;

Данной индивидуальности соответствуют такие ценности:

- надежность;
- безопасность;
- функциональность.

Взгляды клиентов на марку подобны признанию достижений авторитетного человека.

«Колесо бренда» для компании имеет следующий вид:

Сущность бренда

- Высокого качества товар от надежного и ответственного производителя.
- Индивидуальность бренда

Бренд – это квалифицированный специалист. Он имеет уникальность и разносторонне обучен. Он готов узнавать новое и регулярно совершенствоваться. Специалист высоких этических норм: никогда не обманывает, не предает, всегда выполняет свои обязательства. Ему верят, он всегда готов оказать помощь. Он готов к сотрудничеству и коммуникации.

### Ценности

При покупке товаров под маркой компании покупатель понимает, что он использует товар очень высокого качества, за которое производитель несет ответственность. Он находится в руках у специалиста. Он испытывает доверие и заботу.

### Преимущества

Продукт: Если я покупаю данный товар, я гарантированно буду иметь высокое и стабильное качество по доступным ценам с широким спектром услуг, также я могу купить именно тот товар, который мне необходим.

Компания-производитель: взаимодействие со специалистами своего дела, ответственно подходящих к сотрудничеству, и для них основное – всегда сохранять свой имидж. Личностный подход и высокая компетентность.

### Атрибуты

Ответственность, гибкость, верность, постоянство, успех, трудолюбие, обязательность, коммуникабельность, открытость, результативность, профессионализм.

Результатом этого этапа является официально внесенное в протокол дня качества и утвержденное генеральным директором задание на реинжиниринг процесса с целью радикального улучшения показателей исполнения деятельности в организации.

Таким образом, в результате выполнения комплекса проектных мероприятий будет увеличена доля, занимаемая ООО «Юнифол» на рынке, повышена известность компании на рынке за счет увеличения количества клиентов. Также данная программа поможет сформировать определенный задел финансовой устойчивости для будущего развития организации. Также будет устранен главный недостаток действующей политики ценообразования - отсутствие ориентации на рыночную ситуацию из-за фокусирования на издержках в процессе принятия таких важных решений, как выбор стратегии ценообразования.

Поскольку целью данного мероприятия является повышение объема продаж предприятия, то необходимо выполнить следующие мероприятия для привлечения клиентов:

- издавать рекламные буклеты, каталоги, разместить рекламу в Интернете (банеры), распространять рекламу путем прямой почтовой рассылки по системе «директ мейл»;

- участвовать в тематических выставках.

Реклама должна быть направлена на определенные сегменты рынка. Это приводит к минимизации затрат и экономии средств. Для проведения рекламной кампании, прежде всего, проводится сегментация рынка и выделение целевой группы людей, на которую направлено рекламное обращение. В результате чего, выявляются услуги и товары, предлагаемые ООО «Юнифол», которые являются более рентабельными.

В качестве средств рекламной кампании были выбраны следующие: каталоги, буклеты, размещение рекламы в Интернете, осуществление прямой почтовой рассылки юридическим лицам по системе «директ мейл», участие ООО «Юнифол» в тематических выставках.

Прямые почтовые отправления. Хотя издержки на почтовые отправления высоки, прямые рекламные сообщения по почте представляют собой наибольшую значимость для предпринимателей. Почтовая реклама носит личный характер, адресована определенной группе людей. Таким образом, она является наиболее эффективным рекламным средством, потому что позволяет сократить издержки на рассылку сообщений людям, которые не заинтересованы в данном продукте.

ООО «Юнифол» рассылает информацию о своих услугах в различные офисные центры и офисы на факс, указывая свои услуги и товары, уровень цен с краткими пояснениями.

Выставки. Тематические экспозиции, выставки и ярмарки незаменимы для представления и рекламы новых продуктов и услуг, а также для привлечения большего числа посетителей – потенциальных клиентов.

Таким образом, осуществление выше перечисленных мероприятий позволит заявить о фирме широкой аудитории, заключить долгосрочные партнерские отношения с поставщиками и потребителями, что в совокупности своей обеспечит

стабильный приток клиентов в ООО «Юнифол».

Реклама на радио является одним из самых популярных видов рекламы.

Такая популярность обусловлена главным образом тем, что это самый быстрый и оптимальный способ достичь внимания целевой аудитории.

Ведь реклама на радио является одним из самых простых и недорогих способов рекламы в средствах массовой информации. Главное правильно определить оптимальные радиоканалы для распространения своей информации, так, чтобы они максимально достигали поставленной цели. Для этого предприятию надо учесть не только половозрастной состав, но и возраст, образование, социальный статус аудитории, ее интересы и предпочтения.

В прошлом ООО «Юнифол» уже использовало данный метод рекламы, но из-за вынужденной экономии средств прекратило ее существование. На сегодняшний момент дела фирмы значительно улучшились. Она еще более укрепилась на полиграфическом рынке города, заняв уверенно свою нишу. Произошло увеличение количества клиентов, а вслед за этим объемов продаж. Именно поэтому использование радиорекламы на данный момент будет оптимальным в решении маркетинговых задач.

Радиореклама в среднем стоит за 15 секундный ролик около 4000 рублей. Главное правильно определить время трансляции, и его частоту. Оптимальным решением на наш взгляд будет являться двух разовое включение утром в 7 - 8 часов, для бизнесменов и домохозяек и вечером в районе 8 - 9 часов для привлечения смешанной аудитории.

Каждая радиостанция имеет свою конкретную аудиторию, свои программы и свои особенности размещения. На наш взгляд размещение радиорекламы следует проводить на станциях: «Серебряный дождь» или «Европа Плюс».

Затраты на проведение рекламной кампании составят 100 тыс.руб. В эти затраты входят разработка и проведение рекламной кампании.

В результате проведения рекламной кампании предполагается рост выручки на 1%.

Мероприятие 2. Внедрение новой ценовой стратегии

На рынке цена является одним из определяющих факторов при принятии решения о покупке. Следовательно, будет разумным утверждать, что цена также является и привлекающим фактором, однако делать уровень цен изначально низким для привлечения клиентов стратегически не выгодно.

Важно увеличить долю продукции, которая реализуется постоянным клиентам, в общем объеме.

### Мероприятие 3. Внедрение системы скидок

Более целесообразным решением с точки зрения привлечения клиентов является создание системы скидок. Следует учитывать, что для сохранения приемлемых показателей экономической эффективности, размер скидок не должен превышать 10% от розничной цены. Система скидок за объем основывается на объеме услуг, указанном в контракте. Также для увеличения лояльности клиентов стоит произвести закрепление скидки в 2% после достижения совокупного объема предоставления товаров за год в 200 тыс.руб. и 4% - 300 тыс.руб.

Использование дисконтных карт в деятельности организации при продаже услуг позволит привлечь покупателей, для дальнейших покупок именно в этой фирме. Даже незначительные проценты скидок являются стимулом для покупателей. Затраты на выпуск дисконтных карт незначительные 1000 рублей, при этом в дальнейшем эти расходы можно покрыть за счет продажи карт. Помимо этого предприятие сможет получить прибыль при их реализации. Если предположить, что стоимость одной дисконтной карты составит 10 рублей, то организация сможет получить выручку 10000 рублей, из них 9000 рублей чистой прибыли.

$1000 \text{ шт.} \times 1 \text{ руб.} = 1000 \text{ руб.}$  - себестоимость дисконтных карт.

$10 \text{ руб.} \times 1000 \text{ шт.} = 10000 \text{ руб.}$  - выручка от продажи дисконтных карт.

$10000 - 1000 = 9000 \text{ руб.}$  - чистая прибыль.

Таким образом, в результате выполнения комплекса проектных мероприятий в области ценовой политики будет увеличена доля, занимаемая ООО «Юнифол» на рынке (за счет изменения каналов сбыта и реализации ценовой стратегии), повышена известность компании на рынке за счет увеличения количества клиентов. Также данная программа поможет сформировать определенный задел финансовой устойчивости для будущего развития организации. Также будет устранен главный недостаток действующей политики ценообразования -



отсутствие ориентации на рыночную ситуацию из-за фокусирования на издержках в процессе принятия таких важных решений, как выбор стратегии ценообразования.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, конкуренция - экономическое соперничество товаропроизводителей за привлечение наибольшего количества покупателей, соответственно, получение максимальной прибыли именуется конкуренцией.

Роль конкуренции в рыночной экономике довольно сложно переоценить. Благодаря этому процессу происходит развитие той или иной отрасли, производители улучшают качество своего товара, чтобы привлечь максимальное количество покупателей. На потребителей конкуренция также оказывает положительное влияние. Но при всех преимуществах у данного процесса есть и недостатки. Конкуренция заставляет слабые начинающие компании уходить с рынка, а сильные, наоборот, только усиливают свои позиции.

Проведенный анализ среды позволяет сделать вывод, что данная отрасль является для ООО «Юнифол» достаточно привлекательной и компания занимает устойчивое положение в данной сфере и располагает соответствующими возможностями для дальнейшего развития. Поскольку основная угроза для компании - это действия настоящих и потенциальных конкурентов, нужен постоянный мониторинг их деятельности, соответствующий анализ и по возможности четкие прогнозы на будущее. Это главным образом и обеспечивает лидерство компании на рынке.

Проведенный анализ состояния внешней среды говорит о благоприятной атмосфере для развития бизнеса. Данный вид бизнеса привлекателен и имеет тенденции к развитию.

Исходя из специфики рынка услуг, мы считаем нужным внедрить следующие принципы формирования конкурентоспособности компании:

- рационализация сервисных технологий;
- регулирование ценовой политики;
- реорганизация систем управления;

Компании для обеспечения эффективной деятельности на региональном рынке, необходимо иметь оперативную информацию о появлении конкурентов, о новых услугах, о запросах клиентов. Эту информацию можно получить, если регулярно проводить мониторинг регионального розничного рынка услуг по предлагаемым направлениям и схеме. По представленной модели можно составить конкурентную карту региона и выделить все факторы, препятствующие перераспределению рынка. Наглядность представленной модели будет способствовать дальнейшей корректировке конкурентной позиции и выявлению факторов конкурентных преимуществ фирмы по сравнению с его основными конкурентами. Такой мониторинг необходимо проводить постоянно с целью обновления информации по текущей конкурентоспособности, особо уделяя внимание возможности появления новых сильных конкурентов в сфере и факторов конкурентных преимуществ, способствующих этому.

Полученный результат предполагает возможность увеличение охвата рынка, вследствие того, что у исследуемого предприятия есть все шансы, как по устойчивому финансовому состоянию, так и по конкурентоспособности реализуемых товаров занять определенный сегмент на рынке.

Таким образом, в результате выполнения комплекса проектных мероприятий в области ценовой политики будет увеличена доля, занимаемая ООО «Юнифол» на рынке, повышена известность компании на рынке за счет увеличения количества клиентов. Также данная программа поможет сформировать определенный задел финансовой устойчивости для будущего развития организации. Также будет устранен главный недостаток действующей политики ценообразования - отсутствие ориентации на рыночную ситуацию из-за фокусирования на издержках в процессе принятия таких важных решений, как выбор стратегии ценообразования.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

- ○ ■ 1. Баканов М.И. Экономический анализ в торговле / М.И Баканов. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 185 с.
- 2. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг.// Маркетинг. - 2012. - №1.- с. 35-40.
- 3. Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров / Под общей ред.: В.

Иванова (Россия), С. Клесовой (Франция), П. Линдхольма (Германия), О. Лукши (Россия) // Федеральный портал по научной и инновационной деятельности. URL: [http://www.sci-innov.ru/icatalog\\_new/entry\\_71568.htm](http://www.sci-innov.ru/icatalog_new/entry_71568.htm)

4. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 4. – С.12
5. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактор рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 1 (45). С. 113 – 119.
6. Беляев М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия / Беляев М.К.— Электрон.текстовыеданные.— М.: Издательский дом «Наука», 2019.— 148 с
7. Варданян И.С. Стратегические аспекты формирования конкурентных преимуществ предпринимательских структур  
Организационно-экономические проблемы развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2019. – С. 40 - 43
8. Гельвановский, М.И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М.И. Гельвановский, В. Жековская, И. Трофимов // Российский экономический журнал. – 2013. – № 3. – С. 67–68.
9. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. Таганрог. URL: <http://www.aup.ru/books/m89/>
10. Груздев Д.Ф. Модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстро меняющейся конъюнктуры рынка // Российское предпринимательство. – 2018 - №2. – с. 40-43
11. Девяткин Е.А. Конкурентный анализ: учебное пособие/ Девяткин Е.А. - М.: Евразийский открытый институт, 2013.— 244 с.
12. Завялов, П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П.С. Завялов // Маркетинг. – 2019. – № 2. – С. 20 – 32.

13. Ионкин Н.Н. Контроль издержек авиакомпаний – ключевой фактор успеха в авиатранспортном бизнесе? // Новые тенденции в мировой экономике: Сборник научных работ / Под ред. Касаткиной Е.А., Градобоева К.В. - М.: МАКС Пресс, 2018. – 230 с.
14. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие/ Ю.А. Ахенбах [и др.]. - Воронеж: Научная книга, 2019.— 274 с.
15. Маркетинг / Под ред. Кредисова А.И. – К.: Украина, 2013. – 399 с.
16. Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева. – М., 2019. – 72 с.
17. Красулин О.И. Содержание стратегических действий предпринимательской структуры по формированию конкурентных преимуществ // Организационно-экономические проблемы развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2018. С. 45 – 49.
18. Иванов И.Н. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг. Экономический анализ: теория и практика. – 2019. - N 22. – с.11
19. Лапуста М.Г. Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха.[http://www.elitarium.ru/2019/05/24/konkurentnyjj\\_analiz\\_otrasli.htm](http://www.elitarium.ru/2019/05/24/konkurentnyjj_analiz_otrasli.htm)
20. Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 2 (25). – С. 91 – 94.
21. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: учебник / Н.К. Моисеева. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2019. -210 с.
22. Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие.-М.: Эксмо, 2013.-144с.
23. Мигачёв Б.С. Конкурентоспособность: учебное пособие/ Мигачёв Б.С. - М.: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2013.— 65 с
24. Маркетинг: учебно-методическое пособие / сост. И. В. Ильичева. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. -195 с.
25. Немогай Н.В. Конкурентоспособность предприятия:/ Немогай Н.В. - Минск: ТетраСистемс, 2018.— 112 с.

26. Основы предпринимательской деятельности/Под ред. В.М. Власовой — М.: Финансы и статистика, 2019. – 312 с.
27. Пичурин И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг»/Пичурин И.И., Обухов О.В., Эриашвили Н.Д.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 383 с.
28. Проблемы повышения конкурентоспособности в условиях глобализации мировой экономики/ под ред. А. А. Стриженко, Э. И. Казитовой. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2019.
29. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятий розничной торговли: учебное пособие. - М.:КНОРУС, 2019. - 120с.
30. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин, В.В. Шустов. - М. : Знание, 2019. - 265 с.
31. Половцева Ф. Маркетинговая деятельность в торговле: методология, формирование, эффективность. // Маркетинг. - 2019. - №4. - С.34-61.
32. Ростовцева Л.И. Как разработать товарную стратегию фирмы. // Вестн. Моск. ун -та. Сер. 6., Экономика. - 2019. - № 3. - с. 41 - 52.
33. Синько, В.И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В.И. Синько // Стандарты и качество. - 2019. - № 4. - С. 54 - 59.
34. Сафонова Л.А. Проблемы и методы оценки конкурентоспособности.- Новосибирск, 2017. - 290 с.
35. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие/ Е.В. Чмышенко [и др.].— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 150 с
36. Фатхутдинов, Р.А.Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 312 с.
37. Хартанович Е. А., Денисов А. А. Конкурентные преимущества как элемент эффективности конкурентоспособности организации // Инновации в науке: сб. ст. по матер. LVIII междунар. науч.-практ. конф. № 6(55). - Новосибирск: СибАК, 2019. - С. 155-160.
38. Чайников, В.Н. Прогнозирование конкурентоспособности продукции в региональной социально-экономической системе : монография / В.Н. Чайников. - Чебоксары : Изд-во Чуваш. ун-та, 2019

39. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Изд-во «АКАЛИС», 2018.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Конкурентоспособность

Конкуренция

Ценность системы и объекта

Совокупность свойств, позволяющих выполнять определённые функции

Социальные

Экономические

Продукция: качественные и стоимостные показатели

Предприятие: технико-экономические показатели

Государство: экономические показатели развития

Уровень загрязнения среды, безопасность

Оплата труда, условия для самореализации

Гражданин: качество жизни, условия для бизнеса

Конкурентоспособность как социально-экономическое понятие

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Финансовые услуги

Социально – демографическая компонента

Государственные учреждения, занимающиеся надзором и регулированием торговой деятельности и др.

Покупатели

Поставщики

Конкуренты

Транспортные организации

Уровень развития науки, культуры, техники

Политическая среда

Экономические условия

Средства массовой информации

Торговое предприятие

Торговое предприятие

Внешняя среда

Контактные аудитории

Окружающая среда предприятия