

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Специальность 080507 менеджмент организации
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«__» _____ 2016

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3301	Гусарову Владимиру Дмитриевичу

Тема работы:

Совершенствование управления деловой карьерой персонала в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
---	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Нормативные документы ООО «Хлебозавод №4», литературные источники, источники сети интернет, учебная литература
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Изучить теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия; 2. Представить конъюнктурные исследования целевого рынка, характеристику предприятия ООО «Хлебозавод №4» ; 3. Представить оценку конкурентоспособности предприятия ООО «Хлебозавод №4»

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1. Паутинная диаграмма по модели «5 сил конкуренции» М. Портера 2. Демографическая сегментация рынка хлебобулочных изделий 3. Удельный вес продукции в ООО «Хлебозавод №4» 4. Карта стратегических групп конкурентов 5. Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента 6. Круговая диаграмма по доле экономия рынка 7. Матрица БКГ 8. Многоугольник конкурентоспособности 9. Сравнение оценки конкурентоспособности предприятий
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	К.Х.Н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Гусаров В.Д.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 96 с., 11 рисунков, 28 таблиц, 36 источников.

Решать проблему повышения конкурентоспособности предприятия необходимо в первую очередь через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Одним из главных факторов здесь будет качество продукции и производственных процессов. Предприятия пищевой промышленности должны решать этот вопрос с помощью внедрения различных методов повышения конкурентоспособности. Определение критериев оценки конкурентоспособности организации влияет на выбор методов ее проведения, не менее разнообразных, попытки обобщения которых предпринимались многими исследователями. Конкурентоспособность определяет успешность деятельности предприятия в пределах конкретного рынка и временного периода, и перспективу его дальнейшего существования.

Объектом исследования является ООО «Хлебозавод №4», г. Томск.

Цель работы - оценка конкурентоспособности предприятия» (на примере «Хлебозавода №4», г. Томск).

В ходе исследования проведены следующие исследования:

1. Изучены теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия;
2. Представлены конъюнктурные исследования целевого рынка, дана характеристика предприятия;
3. Представлена оценка конкурентоспособности предприятия.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 7.0.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Конкурентоспособность предприятия	8
1.2 Способы оценки конкурентоспособности.....	11
1.3 Методы повышения конкурентоспособности, характерные для пищевой отрасли	29
2 Конъюнктурные исследования целевого рынка, характеристика предприятия	35
2.1 Описание предприятия	35
2.2 Основные показатели деятельности ООО «Хлебозавод №4».....	37
2.3 Анализ конъюнктуры целевого рынка ООО «Хлебозавод №4».....	45
2.4 SWOT – анализ.....	50
2.5 Сегментирование рынка (в г. Томск).....	54
3 Оценка конкурентоспособности предприятия	60
3.1 Описание конкурентов	60
3.2 Оценка конкурентоспособности.....	66
3.3 Предложения по повышению конкурентоспособности.....	75
Социальная ответственность	79
Заключение	93
Список использованных источников	95

Введение

Россия всегда стремилась оставаться и остается одним из значимых участников на мировом рынке. Для достижения данной цели стратегически важно быть активным участником мирового сообщества, на правах экономически развитой страны с высоким уровнем технологического развития, сильными финансовыми институтами, развитой инфраструктурой и информационным сектором. Однако перемены, происходящие в мире, повышают «агрессивность» внешней среды – это подтверждается рядом факторов: а) вхождением России в ВТО, что лишь усилило конкурентную борьбу российских предприятий на внутреннем и внешнем рынках; б) ухудшением политической обстановки вокруг украинского кризиса и введением против России экономических санкций, что способствует снижению как уровня конкурентоспособности страны в целом, так и отдельных предприятий. решать проблему повышения конкурентоспособности предприятия необходимо в первую очередь через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Одним из главных факторов здесь будет качество продукции и производственных процессов. Предприятия пищевой промышленности должны решать этот вопрос с помощью внедрения различных методов повышения конкурентоспособности.

Любой, методический, подход основывается на количественных и качественных критериях оценки исследуемого явления. Конкурентоспособность организации в этом смысле не составляет исключения из общего правила.

Однако, в силу относительной, по сравнению с другими экономическими явлениями, ее новизны, исследователями до настоящего времени не выработано единой точки зрения по поводу состава критериев, которые должны быть положены в основу оценки (измерения) конкурентоспособности организации.

Определение критериев оценки конкурентоспособности организации влияет на выбор методов ее проведения, не менее разнообразных, попытки обобщения которых предпринимались многими исследователями.

Цель работы: оценка конкурентоспособности предприятия» (на примере «Хлебозавода №4», г. Томск).

Задачи исследования:

1. Исследовать теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия.
2. Представить конъюнктурные исследования целевого рынка, характеристика предприятия.
3. Сделать оценку конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования: ООО «Хлебозавод №4», г. Томск.

Предмет: конкурентоспособность предприятия.

Методы исследования: методы анализа, синтеза, оценки конкурентоспособности.

1 Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкурентоспособность предприятия

В современном мире конкурентоспособность стала одним из ключевых понятий определяющих успешность хозяйствующего субъекта на рынке. Однако современная мировая экономическая наука до настоящих времени не дала как единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования. В российскую экономику понятие «конкурентоспособность» пришло вместе с развитием рыночных отношений, заменив понятие «социалистическое соревнование», использовавшееся в плановой экономике для описания процесса конкурентной борьбы. Одной из первых книг, на рассматриваемую тему конкурентоспособности, была книга «Конкурентоспособность российской промышленности», выпущенная Экспертным институтом и торгово-промышленной палатой Российской Федерации в 1996 г. с тех пор слово «конкурентоспособность» можно видеть и слышать каждый день в средствах массовой информации, на конференциях, симпозиумах, совещаниях. Понятие «конкурентоспособность» в процессе развития мировой экономики, затоваривания рынка и усиления конкуренции между производителями товаров и услуг стало ключевым наряду с понятием «эффективность», а проблема достижения конкурентных преимуществ - одной из главных в деловой, управленческой, экономической и политической жизни. Ученый-экономист В.Л. Лунев утверждает, что конкурентоспособность и финансовая мощь предприятия являются главными факторами, которые определяют его стратегическую позицию в современной бизнес-среде [9].

В результате проведенного анализа литературных источников по проблеме исследования выявлено, что чаще всего термин «конкурентоспособность» авторы научных публикаций используют относительно товара, реже - в отношении предприятий [1; 2; 6; 8; 11; 13].

Поскольку в экономической литературе до настоящих пор отсутствует однозначная трактовка сущности этой категории, различаются и методы ее оценки [2; 6–8; 12; 13; и др.].

В практической деятельности для определения конкурентоспособности товара сравнивают его количественные технико-экономические показатели с соответствующими показателями конкурента. с этой целью применяют дифференцированный, комплексный или смешанный методы, используя единичные, групповые или интегральные показатели [2].

Проведенные исследования позволили установить, что зачастую понятие конкурентоспособности предприятия подменяется понятием конкурентоспособности товара. их отождествление является ложным, прежде всего потому, что второе оценивает потребитель с помощью механизма потребительских предпочтений за относительно короткие периоды. В оценке конкурентоспособности предприятия принимают участие не только потребители, но и предприниматели, эксперты.

Конкурентоспособность предприятия в публикациях ученых-экономистов трактуется довольно субъективно. А.Е. Воронкова исследует конкурентоспособность предприятия с позиции оценки конкурентного потенциала, который определяется через выявленную совокупность производственно-финансовых, интеллектуальных и трудовых возможностей предприятия, обеспечивающих ему устойчивые конкурентные позиции на рынке [5, с. 105]. При таком подходе к определению конкурентоспособности не учитываются составляющие, характеризующие рыночные преимущества предприятия, а именно конкурентные цены, имидж, эффективность системы продвижения и дистрибуции, и т.д. Кроме того, процесс оценки конкурентоспособности обязательно должен базироваться на сравнении преимуществ, что не характерно для формализованной оценки потенциала, несмотря на целесообразность и важность использования данной методики.

Возможно, обобщающим определением конкурентоспособности предприятия может стать такое: это уровень его компетентности в сравнении с

другими предприятиями или совокупность преимуществ перед конкурентами, сформированная на длительную перспективу.

С целью реализации возможности управлять уровнем конкурентоспособности предприятия необходимо измерять его количественно. Исследования и обобщение накопленного опыта разработки и использования методов количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия свидетельствуют о том, что сегодня отсутствует общепринятая методика, различается как сам набор оценочных показателей, так и подходы к количественному ее измерению.

Некоторые авторы, исходя из своих научных взглядов и целей исследования, предлагают методы оценки конкурентного положения предприятия, основанные на использовании определенной совокупности финансовых коэффициентов (прибыли, рентабельности, ликвидности) [4; 5; 11]. Но такой подход является довольно ограниченным, поскольку не учитываются важные рыночные факторы.

Экономист В.Я. Хрипач предлагает конкурентоспособность предприятия определять с помощью двух групп показателей, отражающих конкурентоспособность товара и эффективность использования ресурсов (основных фондов и оборотных средств, кадрового потенциала, материальных и финансовых затрат) [14]. К первой группе отнесены следующие показатели: себестоимость, цена изделия и потребления, условия платежа и поставок, сроки и условия гарантии, технические и нормативные параметры. Как видно, рыночные показатели (например, рыночная доля предприятия, эффективность сбыта, продвижения товара и т.д.) вообще не учитываются, кроме того, приведенная автором схема оценки конкурентоспособности товара не соответствует методике расчета, поскольку последняя учитывает только технические параметры.

Автор правильно ставит вопрос о том, что при оценке конкурентоспособности организации необходимо учитывать стратегию основных конкурентов, но не предлагает путей его решения.

С целью определения конкурентоспособности организаций Р. Б. Ноздрева и Л.И. Цыгичко предлагают сопоставлять ряд показателей: объем производства, себестоимость, активы и др. и выявлять те, по которым данная организация уступает конкурентам [10]. Такой подход можно использовать для предварительного выявления компаний-лидеров, но оценить уровень их конкурентоспособности невозможно.

Ученые-экономисты Ю. Бригхем и Л. Гапенски конкурентоспособность предприятия оценивают по одному показателю - прибыль от реализации, с помощью которого осуществляется ранжирование фирм (предприятий) для установления их рыночных позиций в конкуренции [4].

Как считают Л. Балабанова и В. Петухова, «конкурентоспособность предприятия будет обеспечена в том случае, если оно сможет своевременно предложить товар, соответствующий требованиям потребителей при высоком уровне сервисного обслуживания» [3, с. 73]. Неизвестно, почему именно сервисное обслуживание выделено среди многих факторов неценовой конкуренции.

Таким образом, существуют большое разнообразие понятия конкурентоспособности.

1.2 Способы оценки конкурентоспособности

Тесно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности организации является ее количественная оценка. Оценка позволяет сравнить конкурентный потенциал предприятия, выявить факторы их конкурентных преимуществ, в случае необходимости разработать и проконтролировать мероприятия по улучшению конкурентной позиции, определить отдачу от этих мероприятий и т.д.

В настоящее время существует несколько подходов к оценке конкурентоспособности предприятий. Все их можно разбить на две большие

группы: позволяющие оценить конкурентоспособность в статике и позволяющие оценить конкурентоспособность в динамике.

К первой группе относятся методы, предусматривающие:

- выявление рыночных позиций предприятия;
- оценку по сравнительным преимуществам;
- сравнение предприятий по конкурентоспособности или качеству выпускаемой продукции;
- выявление текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия (комплексный метод).

Во вторую группу входят разнообразные матричные методы оценки.

Метод оценки конкурентоспособности по рыночным позициям предприятия реализуется в рамках теории эффективной конкуренции и основывается на двух подходах к определению критериев конкурентоспособности: структурном и функциональном.

Структурный подход предполагает оценку конкурентоспособности предприятия на основании данных об уровне монополизации отрасли и барьерах для вновь вступающих на отраслевой рынок предприятий: экономичности производства, степени диверсификации, абсолютных преимуществах в издержках, размере капитала и т.п. Ключевым показателем, описывающим эффективность функционирования компании на рынке, в этом случае является показатель рыночной доли.

По занимаемой доле рынка предприятия могут быть отнесены к одному из конкурентных типов: лидерам, предприятиям с сильной конкурентной позицией, предприятиям со слабой конкурентной позицией или аутсайдерам. Для каждого из них разработана определенная стратегия поведения на рынке, что позволяет управлять конкурентоспособностью. В то же время, метод не объясняет причин ухудшения конкурентной позиции предприятия, что является его недостатком.

Более прогрессивным в этом отношении является функциональный подход. Согласно ему, конкурентоспособными признаются те предприятия, где

наилучшим образом организована работа всех подразделений (производственного, финансового, маркетингового и др.).

В мировой практике при оценке конкурентоспособности предприятия с помощью этого метода обычно используются:

- 1) показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности;
- 2) показатели, характеризующие состояние производственной сферы деятельности компании;
- 3) показатели, связанные с финансовой деятельностью компании.

На основании этих показателей с помощью аддитивных, мультипликативных или смешанных факторных моделей рассчитывается коэффициент конкурентоспособности для каждого из конкурирующих предприятий.

Далее в выборке предприятий выявляются сильные и слабые конкуренты. Для этого обычно используется один из перечисленных способов:

- кластерный анализ;
- построение матриц;
- балльная оценка;
- сравнительная рейтинговая оценка.

Данный подход позволяет оценить степень конкурентоспособности не только предприятий, но и их дочерних подразделений, то есть он отличается универсальностью. В то же время практическое применение этого метода затруднено, так как он требует наличия информации, которую многие отечественные предприятия не склонны раскрывать, опасаясь недобросовестной конкуренции.

Изучение конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ предполагает, что страна специализируется на производстве и экспорте тех товаров, которые ей обходятся сравнительно дешевле, и импорте тех, которые стоят сравнительно дешевле в других странах. Применительно к объекту исследования это означает, что предприятие, способное производить

продукцию с минимальными издержками, будет более конкурентоспособным, чем предприятие, не обладающее такой возможностью. Таким образом метод учитывает ограниченность ресурсов.

Существуют также методы оценки, предусматривающие не прямое сравнение конкурирующих предприятий, а косвенное – через проведение сопоставления их продукции. Продукция может сравниваться по:

- степени конкурентоспособности;
- качественным характеристикам.

Методы оценки по конкурентоспособности продукции базируются на утверждении, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность ее продукции (способность товаров и услуг более полно отвечать запросам покупателей по сравнению с другими товарами и услугами, представленными на рынке).

Существующие методы оценки конкурентоспособности продукции можно разделить на четыре группы:

- 1) графические;
- 2) аналитические (расчетные);
- 3) матричные;
- 4) комбинированные.

В группе аналитических методов, в свою очередь, можно выделить:

- дифференциальный, основанный на использовании единичных материальных параметров анализируемой продукции (товара);
- комплексный, основанный на применении комплекса групповых, обобщенных или интегральных параметров;
- смешанный, основанный на совместном применении единичных и комплексных (интегральных) показателей.

Методы оценки конкурентоспособности по качеству продукции основаны на сравнении технико-экономических показателей продуктов конкурирующих предприятий. Оценка качества продукции проводится по аналогии с методами оценки конкурентоспособности продукции.

Комплексный метод оценки подразумевает выделение текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия. Текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

Матричные методы оценки основаны на построении таблиц (матриц) с последующим размещением в их квадрантах объектов анализа.

Теоретической основой этих методов служит концепция жизненного цикла товара. В соответствии с ней каждый товар с его появления на рынке и до исчезновения проходит определенные стадии жизненного цикла: разработку, начало продаж, рост, зрелость и спад. Так как масштабы продаж, их динамика и доля рынка напрямую зависят от того, на какой стадии жизненного цикла находится товар, то анализ этих и подобных им показателей позволяет выработать стратегию поведения организации на рынке.

Хотя матричные модели представляют собой типовые решения по выбору стратегий, личный опыт и пристрастия авторов методических разработок приводят к различным формулировкам таких стратегий и появлению новых матриц. В частности, Н.А. Горбунова и Е.В. Попов выделяют 14 матричных методов оценки конкурентоспособности предприятия. Наиболее известные среди них:

- матрица McKinsey (GE);
- матрица эволюции конкурентной стратегии (производительность – инновации);
- матрица общих стратегий Портера (охват рынка – стратегическое преимущество);
- матрица ADL (фазы ЖЦ – относительное положение на рынке);
- матрица позиций бизнеса Р. Купера;
- матрица СПЕ;
- матрица улучшения конкурентной позиции;
- матрица типов конкурентов;

– матрица Томпсона–Стрикленда (динамика роста рынка – конкурентная позиция организации).

При наличии достоверной информации об объемах реализации продукции матричные методы позволяют обеспечить высокую точность оценки. В то же время, они не лишены недостатков. В частности, ими невозможно воспользоваться, если:

- не обеспечена узкая специализация предприятия;
- относительная рыночная доля не имеет особенного значения;
- конкуренция определяется техническими новшествами.

Помимо перечисленного того, определенную сложность представляет выявление границ показателей по вертикальным и горизонтальным осям, а также работа по сегментированию рынка.

По мнению В.А. Алексунина, наиболее часто используемыми методами оценки конкурентоспособности являются: матричный; сравнительных преимуществ; теории равновесия организации и отрасли; «профилей» и качества продукции; рыночных позиций организации (структурный и функциональный) [1].

В систематизацию методов оценки конкурентоспособности организации, на мой взгляд, значительный вклад внес Л.В. Баумгартен, обобщивший методы по форме представления комплексного показателя оценки:

- 1) представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции;
- 2) представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности;
- 3) определение комплексного показателя конкурентоспособности организации через среднее арифметическое показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции;

4) представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности;

5) определение комплексного показателя конкурентоспособности продукции на основе полезного эффекта от ее потребления и цены потребления.

Приведенный пример ценен, на наш взгляд, тем, что он показывает возможность использования математического инструментария в целях оценки конкурентоспособности организации.

Заслуживающей внимания систематизацией методов является также вариант, предложенный А.М. Кротковым и Ю.Я. Еленевой, в котором методы разделены по трем уровням их использования (оперативный, тактический, стратегический), с выделением объекта оценки (конкурентоспособность продукции, общее состояние предприятия, инвестиционная привлекательность) и критериев оценки [8].

Вместе с тем, приведенные примеры систематизации методов оценки конкурентоспособности организации показывают, что она, как правило, производится на основе какого-либо одного признака.

Выбор метода оценки, как известно, определяет сущностные различия методик и методических подходов, заключающиеся в особых техниках их практического использования.

П.С. Завьялов выделяет «три основных направления анализа и оценки конкурентоспособности организации–товаропроизводителя:

– первое направление – оценка конкурентоспособности на основе результатов хозяйственной деятельности предприятия, которая может предусматривать относительно ограниченное число крупных интегрированных показателей (доля рынка, контролируемая предприятием; объем и динамика сбыта; доход за ряд лет; число освоенных производством новых товаров и др.) или развернутую систему показателей, раскрывающую отдельные стороны и характеристики КСП, и воздействующих на нее факторов, предоставляющую

дополнительные возможности для обоснованного прогнозирования КСП предприятия;

– второе направление – факторный подход к анализу и оценке КСП, предполагающий не просто выделение определенной совокупности показателей, характеризующих КСП предприятия (разумеется, путем выделения и ее сравнения по этим показателям с конкурентом), а раскрытие характеристик этих принципиально различающихся показателей как особых сил (факторов) воздействия на КСП;

– третье направление – учет характера воздействия на КСП намерений, стратегических программ и планов организации и эффективности их реализации... Поскольку стратегии, стратегические установки, программы долговременных целенаправленных действий разрабатывают соответствующие управленческие структуры предприятий, то фактически речь идет об оценке КСП управленческого звена, эффективности его работы» [5].

В дополнение к существующим вариантам систематизации методических подходов мы предлагаем авторский вариант их типизации по базовым методам оценки конкурентоспособности организации, использованным при разработке этих подходов (рис. 1.1).

В качестве примера методического подхода первого их типа, т.е. основанного на статистических методах, можно привести подход В.Л. Белоусова, предлагающего оценивать конкурентоспособность предприятия посредством конкурентоспособности ее маркетинговой деятельности для конкретного продукта.

В этом подходе показатели оценки представлены четырьмя группами (по продукту, по цене, по доведению продукта до потребителя, по продвижению продукта) с «выходом» на коэффициент маркетингового тестирования конкурентоспособности и дополнением расчета коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

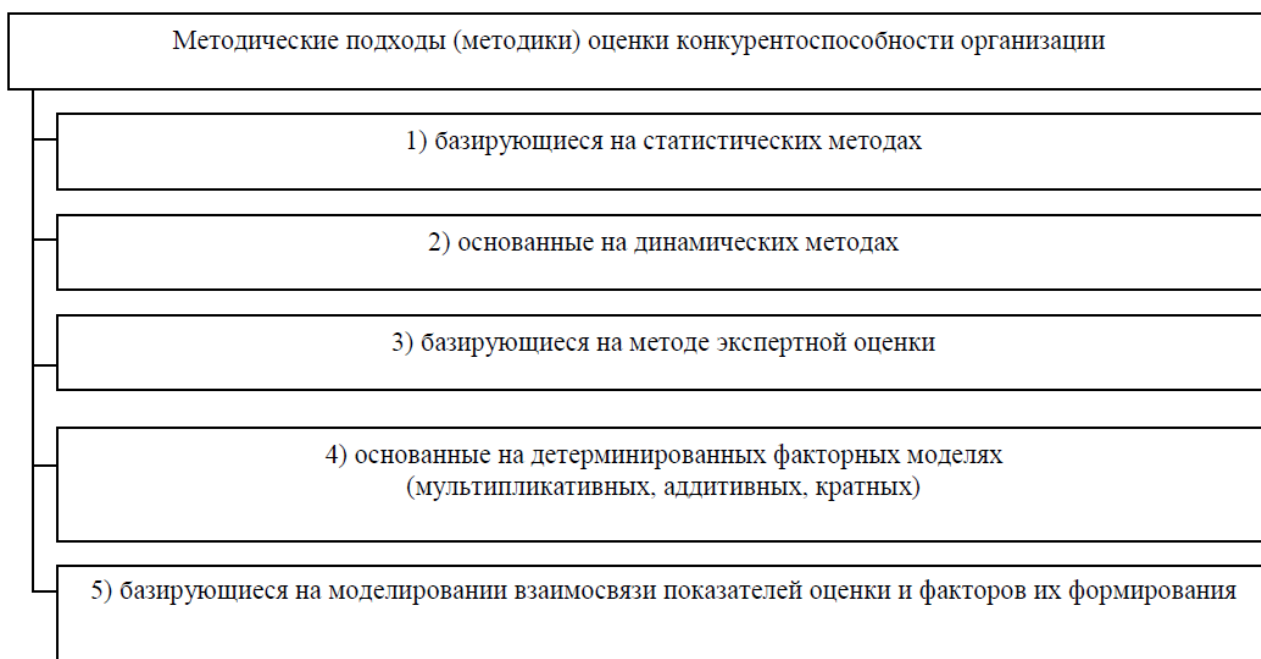


Рисунок 1.1 – типизация методических подходов к оценке конкурентоспособности организации по базовым методам их разработки

Формула расчета конкурентоспособности фирмы (Кф) имеет вид:

$$K_f = K_{\Sigma} * K_{TL} * K_{OCC}, \quad (1)$$

где K_{Σ} – сумма коэффициентов маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК), определяемых по конкретному продукту; среднеарифметическая величина показателей;

$$K_{\Sigma} = \Sigma K_{MTC} / n; \quad (2)$$

где n – количество продуктов (услуг) фирмы;

K_{TL} – коэффициент текущей ликвидности;

K_{OCC} – коэффициент обеспеченности собственными средствами [3].

Размер итогового показателя, по мнению В.Л. Белоусова, покажет местоположение конкурентоспособности предприятия в квадрантах матрицы, характеризующей конкурентов, с их разделением на лидеров; претендентов на

последующую роль лидера; последователей; занявших рыночную нишу; банкротов [3].

К методическим подходам второго типа, т.е. основанным на динамических методах оценки, можно отнести подход, предложенный Н.В. Мусатовой. Данный подход базируется на понимании конкурентоспособности как интервальной характеристики, оцениваемой на временном промежутке $(t_0, t_1 + \Delta)$. Автор суммирует две вспомогательные величины: НЗП (независимый запас прочности) и среднее арифметическое значение мгновенных показателей конкурентоспособности компании в моменты времени t_0 и t_1 .

«Идея суммирования состоит в следующем. Предлагается оценивать интервальную величину конкурентоспособности при помощи оценки мгновенных конкурентоспособностей в концевых точках рассматриваемого временного промежутка, т.е. в точках t_0 и t_1 . В этой случае, оценивается свойство «способности конкурировать» на полуинтервале (t_0, t_1) . Однако это свойство не оценивается после выделенной точки (t_1) , что не менее важно. Для устранения этого недостатка вводится величина НЗП – это свойство на полуинтервале $(t_1 + \Delta)$, где Δ – малая величина. таким образом, суммируя среднее значение мгновенных показателей конкурентоспособностей в (t_0) и (t_1) с НЗП, можно оценить и успешность компании на (t_0, t_1) , и ее способность быть успешной в чуть более отдаленном будущем, т.е. по $(t_1 + \Delta)$ » [9].

Формула для оценки конкурентоспособности имеет вид:

$$C_i(t_0, t_1 + \Delta) = \alpha * \text{НЗП}_i + \frac{1}{2} (P_i * R_i + p * S_{i1} * R_{i1} + (1-p) * \{S_{i1} * R_{i1}\}), \quad (3)$$

где $C_i(t_0, t_1 + \Delta)$ – показатель конкурентоспособности i -й компании на полуинтервале $(t_0, t_1 + \Delta)$;

НЗП_i – независимый запас прочности в момент времени t_0 ;

α – коэффициент пропорциональности, отражающий вес НЗП для конкретного типа рынка;

P_{i0} – доля рынка, присвоенная i -й компанией в момент времени t_0 ;

p – вероятность присвоения i -й компанией стационарного рынка в размере S_{i1} в момент времени t_1 ;

S_{i1} – доля стационарного рынка, присвоенная i -й компанией в момент времени t_1 ;

R_{i1} – результат, полученный i -й компанией от присвоения доли стационарного рынка в момент времени t_1 ;

$(1-p)$ – вероятность не присвоения i -й компанией стационарного рынка в размере S_{i1} в момент времени t_1 ;

$\{S_{i1} * R_{i1}\}$ – событие, обратное присвоению S_{i1} с результатом R_{i1} [9].

Еще одним вариантом оценки конкурентоспособности с использованием динамических методов является подход А.П. Дуровича [4]. согласно данному подходу конкурентоспособность организаций предлагается оценивать на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка. Конкурентная карта рынка строится по двум показателям: занимаемой рыночной доли и ее динамике.

Распределение рыночной доли производится по четырем стандартным положениям организаций на рынке (лидеры рынка, организации с сильной конкурентной позицией, организации со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры рынка), а степень изменения конкурентной позиции организаций – по типичным состояниям организаций исходя из динамики их рыночной доли (организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией, организации с улучшающейся конкурентной позицией, организации с ухудшающейся конкурентной позицией, организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

В итоге формируется перекрестная классификация размера и динамики рыночной доли, состоящая из 16 типовых положений организаций, характеризующих их статус и отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. При классификации организаций предпочтение

отдается показателю динамики рыночной доли. Наиболее значимым статусом обладают организации 1–й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16–я группа) [4].

Наиболее часто используемым в практике оценки конкурентоспособности организации типом методических подходов являются методические подходы, основанные на методе экспертных оценок.

Общий алгоритм такого рода подходов, на наш взгляд, наиболее удачно описан в методике Н.В. Фроловой и Е.В. Кашинцевой и сводится к выполнению следующих действий:

- определяются факторы, с помощью которых можно охарактеризовать шесть основных классов показателей: финансово–хозяйственной деятельности; производственные; качества; развития; по персоналу и социальному развитию; уровня управления. Показателям конкурентоспособности предъявляется ряд требований: информативность, количественность, простота в исчислении, полезность для руководства, обозримость, интерпретируемость, постоянство в течении длительного времени;

- с помощью метода экспертных оценок из перечня ранее отобранных факторов отбираются показатели, в наибольшей степени влияющие на оценку конкурентоспособности;

- для отобранных показателей вычисляются индексы конкурентоспособности через соотношение достигнутой величины показателя анализируемой организации к величине этого же показателя условной «эталонной» организации, характеризующейся наилучшими значениями по каждому показателю среди всех имеющихся конкурентов;

- полученные индексы сводятся в интегральный показатель;

- в зависимости от полученной величины интегрального показателя по специально разработанной шкале определяется уровень конкурентоспособности организации [11].

В балльной шкале экспертных оценок меньший по значению ранг присваивается фактору, имеющему наибольшее значение (влияние) на изменение результативного показателя. Оценки каждого из экспертов заносятся в матрицу рангов опроса (по строкам – факторы, по столбцам – оценки), и определяется степень согласованности мнений экспертов (W):

$$W = [12 \sum_{i=1}^N (\sum X_i - X)^2] / [m^2 * (N^3 - N)], \quad (4)$$

где m – число экспертов;

N – число факторов, взятых для оценки;

$X = (\sum X_i) / N$ – среднее арифметическое значение суммы рангов опроса.

Градации степени согласованности мнений экспертов Н.В. Фролова и Е.В. Кашинцева устанавливают следующим образом: при $W < 0,3$ – неудовлетворительная; $0,3 < W < 0,7$ – средняя; $W > 0,7$ – высокая.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности (Кинт) предлагается осуществлять на основе формулы:

$$Кинт = (Y_1 / 2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n / 2) / n - 1, \quad (5)$$

где Y_1, Y_2, Y_{n-1}, Y_n – значения индексов конкурентоспособности, рассчитываемые по формулам:

$$Y_i = \Pi_i / \Pi_{эт} \quad (6)$$

$$Y_i = (\Pi_{эт} - \Pi_i) / \Pi_{эт}, \quad (7)$$

где Π_i – значение i-го фактора ($i = 1 \dots n$) оцениваемой организации;

$\Pi_{эт}$ – значение i-го фактора «эталонной» организации.

Формула (5) применяется для прямых показателей, с ростом которых конечный результат улучшается; формула (6) – для обратных (конечный результат улучшается со снижением показателя).

Шкалу оценки уровня конкурентоспособности организации Н.В. Фролова и Е.В. Кашинцева предлагают в виде интервалов: 0–0,3 – неудовлетворительный; 0,3–0,6 – удовлетворительный; 0,6–0,8 – хороший; 0,8–1,0 – высокий [11].

К четвертому типу методических подходов мы относим подходы, основанные на детерминированных факторных моделях оценки конкурентоспособности организации: мультипликативных, аддитивных, кратных.

Примерами таких методических подходов можно считать подходы к оценке интенсивности конкуренции, конкурентоспособности производителя, конкурентного потенциала организации, конкурентного статуса предприятия на рынке и др.

В частности, Т.Ф. Тарасова и В.А. Шлаканева рекомендуют использовать для оценки интенсивности конкуренции коэффициент концентрации (индекс концентрации), представляющий собой сумму долей крупнейших производителей рынка:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k X_i, \quad (8)$$

где X – рыночная доля отдельного субъекта;

k – количество производителей, для которых ведется расчет. Например, CR_3 – доля на товарном рынке или в отрасли трех крупнейших хозяйствующих субъектов.

Авторы также предлагают с указанной целью использовать индекс Герфиндаля–Гиршмана (HHI), рассчитываемый как сумма квадратов долей всех действующих на рынке (в отрасли) хозяйствующих субъектов:

$$HHI = \sum_{i=1}^n X_i^2, \quad (9)$$

где n – число хозяйствующих субъектов, действующих в отрасли;

X_i – доля i -го хозяйствующего субъекта в объеме реализованной продукции в отрасли, % [10].

И, наконец, последняя группа типизируемых методических подходов к оценке конкурентоспособности организации представлена методическими подходами, базирующимися на моделировании взаимосвязи показателей оценки и факторов их формирования, устанавливаемой эмпирическим путем.

Примером подобного подхода является методический подход, предложенный В.И. Кожуховым, представленный четырьмя моделями взаимосвязи учитываемых факторов для показателей:

– эффективности производственной деятельности предприятия ($Эп$):

$$Эп = 0,31У_{эп} + 0,19Р_k + 0,40Р_{ск} + 0,10Р_a, \quad (10)$$

где $У_{эп}$ – удельный вес экспортной продукции %;

$Р_k$ – рентабельность всего капитала %;

$Р_{ск}$ – рентабельность собственного капитала %;

$Р_a$ – доля административных расходов %;

– финансового положения предприятия ($Фп$):

$$Фп = 0,29К_m + 0,20К_{си} + 0,36К_{фр} + 0,15К_{об}, \quad (11)$$

где $К_m$ – коэффициент маневренности;

$К_{си}$ – коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками их формирования;

$К_{фр}$ – коэффициент финансового риска;

$К_{об}$ – коэффициент обновления основных фондов;

– эффективности организации сбыта и продвижения товара ($Эс$):

$$Эс = 0,37П_{то} + 0,29П_{рм} + 0,21Р_p + 0,13П_{зп}, \quad (12)$$

где $\Pi_{то}$ – прибыль торговых операций (коммерческая маржа), руб.;

$\Pi_{рм}$ – прибыль, приходящаяся на одного работника отдела маркетинга, руб.;

$\Pi_{р}$ – расходы по рекламе на один рубль отгруженной продукции, руб.;

$\Pi_{зп}$ – прибыль на один рубль заработной платы, руб.;

– конкурентоспособности товара (K_t):

$$K_t = 0,28K_{и} + 0,22 R_{ниокр} + 0,30U_{сп} + 0,20U_{бр}, \quad (13)$$

где $K_{и}$ – коэффициент использования негосударственных инвестиций;

$R_{ниокр}$ – доля расходов НИОКР в текущих затратах на производство, %;

$U_{сп}$ – удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме реализованной продукции %;

$U_{бр}$ – удельный вес бракованной продукции в общем объеме реализованной продукции % [7].

Методический подход И.У. Зилькарнаева и Л.Р. Ильясовой основан на расчете комплексных показателей внешней и внутренней конкурентоспособности организации, представленных в виде функциональных зависимостей. В частности:

– для внешней конкурентоспособности (K_v) данная зависимость имеет вид:

$$\begin{aligned} K_v = K \{ & (K_{ri}, i = 1 \dots nr), \\ & (W_i, i = 1 \dots nr), \\ & (\Phi_i, i = 1 \dots n\phi), \end{aligned} \quad (14)$$

где K_{ri} – конкурентоспособность отдельных ресурсов организации общим числом nr ;

W_i – весовые коэффициенты общим числом nr ;

Φ_i , – факторы внешней среды общим числом $n\phi$;

– для внутренней конкурентоспособности организации:

$$K = K\{(K_{ri}, i = 1 \dots nr), (W_i, i = 1 \dots nr)\} \quad (15)$$

В результате комплексный показатель конкурентоспособности выражается двумя величинами – долей рынка (Д) и темпами ее изменения (Т), на которые влияют разные ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами (N^*r):

$$Д = K_D\{(K_{ri}, i = 1 \dots N^*r), (W_i, i = 1 \dots N^*r)\} \quad (16)$$

где W_i – весовые коэффициенты, используемые для определения доли рынка (Д) общим числом N^*r ;

K_{ri} – конкурентоспособность отдельных ресурсов, определяющих долю рынка (Д) общим числом N^*r :

$$Т = K_T\{(K_{ri}, i = N^*r + 1 \dots Nr), (W_i, i = N^*r + 1 \dots Nr)\}, \quad (17)$$

где в образовании (Д) и (Т) могут участвовать разные ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами.

Если организация уже присутствует на данном рынке, то для нее известны показатели ее конкурентоспособности (Д), (Т).

По известной информации о внутренних ресурсах организации можно оценить ее конкурентоспособность, здесь неизвестными являются только весовые коэффициенты (W_i). И.У. Зулкарнаев и Л.Р. Ильясова эту задачу решают на примере группы однородных организаций и приходят к следующему выражению для комплексного показателя конкурентоспособности (доли рынка):

$$Д = C_{0,803} * P_{0,583} * L_{1,048}, \quad (18)$$

где C – показатель конкурентоспособности организации по ее основным средствам;

P – показатель конкурентоспособности организации по уровню финансового менеджмента;

L – показатель конкурентоспособности организации по уровню кадрового и производственного менеджмента [6].

Таким образом, по результатам обзора методических подходов к оценке конкурентоспособности организации мы приходим к следующим обобщающим выводам. Разработку методического обеспечения оценки конкурентоспособности организации нельзя признать завершенной исследовательской задачей. Ряд методик основывается на сложных идеализированных построениях: предлагаются новые для экономической науки определения и показатели, строятся различные матрицы, вводятся новые системы координат и т.д. Логическая обоснованность подобных теоретических моделей не вызывает сомнения, но в реальной экономической практике эти модели предстают как абстрактные, что снижает их прикладную значимость. Во многих методиках построение интегрального показателя основывается на перемножении (или суммировании) показателей, коррелируемых друг с другом, что с методической точки зрения представляется некорректным.

В методических подходах, основанных на экспертном методе оценки, наряду с известной проблемой субъективизма ее результатов, возникает проблема достоверности выбора факторов, подлежащих оценке, а также количественных значений весов, определяющих значимость влияния факторов.

Таким образом, изложенные, а также другие обстоятельства вызывают необходимость дальнейшего совершенствования методического инструментария оценки конкурентоспособности организации.

1.3 Методы повышения конкурентоспособности, характерные для пищевой отрасли

В практике менеджмента накоплен богатый арсенал управленческих технологий, которые в свое время помогли занять лидирующие позиции многим западным компаниям.

Речь идет о системах Just-in-time (точно-в-срок), business process re-engineering (реинжиниринг), total quality management (управление качеством), benchmarking, outsourcing, lean production и многих других инновациях в области управления. Российские компании также успешно применяют некоторые из этих новшеств для повышения своей конкурентоспособности. Но часто бывает так, что на внедрение, казалось бы, замечательной новации потрачены и деньги, и силы, а результата нет.

Первая причина неудач заключена в самом процессе внедрения. Бесперспективно копировать любую технологию управления, не «подогнав» ее весьма скрупулезно под собственную ситуацию. Использование опыта почти обязательно даст полезный эффект, если мы будем перенимать опыт, как бы отстраивая под себя всю цепочку принятия решений и действий.

Вторая причина заключается в неправильном выборе самой технологии или рыночной стратегии. Чтобы избежать таких ошибок, необходимо проводить диагностику маркетинга перед любым серьезным стратегическим решением, суть ее в том, что команда, ответственная за стратегическое развитие, определяет наиболее слабое место в перечне характеристик, влияющих на конкурентоспособность. В дальнейшем маркетинговая стратегия выбирается, исходя из задачи ликвидации слабого звена. [3]

В связи с этим, можно рекомендовать следующие направления повышения конкурентоспособности товаров пищевой отрасли:

1. Активизация работы по проведению маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования должны проводиться систематически и охватывать все направления:

– рыночные тенденции, рыночная доля, предпочтения покупателей и степень их удовлетворенности, сегментация рынка, исследования продукта, сбыта, рекламы и др. Маркетинговые исследования потребителей (как реальных, так и потенциальных) заключаются в изучении демографических, экономических, социальных, географических, психографических, поведенческих и иных характеристик людей, принимающих решение о приобретении товаров, поэтому очень важным является:

– выявление требований, предпочтений покупателей к предлагаемым товарам (их потребительским свойствам, качеству, цене и т.д.), качеству обслуживания и др.;

– изучение тенденций изменения покупательского спроса с тем, чтобы заранее спрогнозировать его возможные изменения и доставлять в магазины действительно необходимые товары в оптимальном объеме. [2]

2. В области исследования конкурентов необходимо изучать данные не только об их количестве, режиме работы и численности персонала, но и обратить внимание на ассортимент и качество реализуемых ими товаров, принимаемые меры по формированию спроса, стимулированию сбыта продукции, рекламную деятельность, мероприятия по связям с общественностью и т.д.

3. Для формирования конкурентоспособной ассортиментной модели, обеспечивающей устойчивые позиции предприятия на рынке, следует разработать эффективную товарную политику. с учетом выявленных потребностей сельских жителей коммерческой службе необходимо разрабатывать ассортиментные перечни, которые должны содержать ассортиментный минимум в групповой номенклатуре. Можно предусмотреть проведение их сравнительного анализа с ассортиментом конкурентов. Конкурентный ассортимент должен базироваться на таких элементах, как: качество, цена, упаковка, дополнительные услуги, сервисное обслуживание и др. В ассортименте организаций пищевой отрасли кроме товаров, обеспечивающих основную долю оборота и прибыли, должны присутствовать

товары, стабилизирующие выручку, обеспечивающие будущие продажи. На базе маркетинговых исследований необходимо регулярно изменять номенклатуру выпускаемой и реализуемой продукции.

Поддерживать устойчивый ассортимент, оперативно восполняя недостающие товары, возможно за счет организации систематического наблюдения за изменением запасов в течение дня с использованием средств автоматизации учета складских запасов. [3]

4. При формировании концепции конкурентоспособности товаров пищевой отрасли следует обратить внимание на ценовую политику. Цены на товары и услуги должны, с одной стороны, обеспечить финансовую устойчивость потребительского общества и, с другой, – быть максимально ориентированными на решение социальных задач. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- увеличить покупательную способность обслуживаемого населения (создание новых рабочих мест, увеличение заработной платы работникам, расширение заготовительной деятельности, реализацию товаров (услуг) на более привлекательных условиях, нежели конкуренты);

- стимулировать потребление социально–значимых товаров и услуг;

- предоставление льгот пайщикам;

- гарантированное обеспечение жизненно важными товарами.

Совершенствование системы ценообразования на предприятии предполагает:

- установление дифференцированных торговых надбавок на отдельные товарные группы ассортимента исходя из контингента потребителей;

- отказ от чисто затратного метода ценообразования на товары и услуги в пользу затратно–рыночного, ориентированного на покупателей и на конкурентов;

- обеспечение гибкости и маневренности ценовой политики предприятий отрасли (которая заключается в быстром приспособлении к происходящим изменениям на рынке);

– более широкое использование инициативного изменения цен, которое может проявляться как в инициативном снижении, так и в инициативном повышении (при их применении необходимо внимательно учитывать все факторы и условия, влияющие на результативность данных мероприятий: выбор момента изменения цены, эластичность спроса, вид товара, имидж предприятия и многое другое);

– применение психологических приемов ценообразования (например, метода неокругленных цен). [4]

5. Немаловажное влияние на конкурентоспособность товаров оказывает использование приемов сбытовой политики, поскольку все ее составляющие, так или иначе, влияют на цену самого товара. При разработке сбытовой политики предприятиям пищевой отрасли следует:

– проявлять тщательность, внимательность при выборе каналов товародвижения поставщиков (при их отборе важно учесть не только цену и качество продукции, но и условия, формы, сроки оплаты, надежность и др.);

– усилить контроль за товарными запасами;

– пересмотреть (при экономической целесообразности) график работы предприятий;

– развивать сервисную политику;

– более активно использовать принципы мерчандайзинга. [3]

6. На конкурентоспособность товаров большое влияние оказывает приверженность покупателей к товарам, их мнение о продовольственных магазинах. Для установления и поддержания доброжелательных взаимоотношений потребительского общества с адресатами маркетинговых коммуникаций (в их качестве могут выступать персонал, потребители, поставщики, посредники и т.д.) необходимо разработать эффективную коммуникационную политику, направлениями совершенствования которой могут стать:

- более активное использование системы скидок (накопительные скидки, скидки при покупке товаров на определенную сумму, сезонные скидки, дополнительные скидки и пр.);
- проведение различных акций среди потребителей (конкурсов, игр, дегустаций), способствующих привлечению внимания покупателей, а также увеличению объемов деятельности предприятий, количества новых покупателей, товаров, купленных одним покупателем;
- широкое распространение практики участия организаций пищевой отрасли в выставках–продажах, ярмарках, конкурсах на лучшие товары на региональном и федеральном уровнях;
- увеличение размера средств, выделяемых на рекламу как продукции, так и предприятий в целом, обеспечение эффективности рекламных компаний;
- проведение активной работы в области Public Relations с целью распространения информации о кооперативной идеологии и культуре, роли потребительской в решении сложных социально–экономических проблем района и формирования позитивного имиджа (для этого необходимо использовать все возможности распространения информации о своей деятельности в прессе и других средствах массовой информации, налаживать хорошие отношения с общественными и государственными структурами, вести разъяснительную работу относительно положения потребительского общества, ее социальной значимости). [1]

7. Успешная деятельность организации пищевой отрасли на рынке, возможность в полной мере решать сложные задачи во многом зависят от внедрения не только в целом концепции и инструментария маркетинга, но и разработки, реализации оптимальной маркетинговой стратегии и организации работы в соответствии с выбранной стратегией. Кроме того, необходимо разрабатывать рыночную стратегию по наиболее важным направлениям деятельности, товарам (товарным группам), которая базируется на результатах систематических маркетинговых исследований.

8. Важным мероприятием повышения конкурентоспособности продукции пищевой отрасли является формирование единой службы маркетинга, состоящей из специалистов–маркетологов достаточно высокой квалификации.

9. Важнейшим аспектом повышения конкурентоспособности является привлечение грамотных, высококвалифицированных работников, умеющих растормошить покупателя, внушить необходимость и важность совершения покупки того или иного товара, посоветовать, разрекламировать товар.

Закупкой товара должны заниматься грамотные, хорошо обученные и имеющие навыки ведения переговоров, заключения договоров, товароведы.

10. Простыми и эффективными средствами активизации продажи товаров в магазине, не требующих больших затрат, являются использование надписей на полках [3].

В целом можно подытожить, что существующие методы предлагают различные критерии оценки конкурентоспособности предприятия. Выбор того или иного метода обусловлен доступностью информации о предприятиях–конкурентах, спецификой их деятельности, подходом к сущности конкурентоспособности и др. Реализация вышеперечисленных рекомендаций может позволить улучшить эффективность отрасли в целом.

2 Конъюнктурные исследования целевого рынка, характеристика предприятия

2.1 Описание предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Хлебозавод №4» утверждено в соответствии с Гражданским Кодексом российской Федерации, Федеральным Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другим действующим законодательством российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Хлебозавод №4». сокращенное наименование Общества: ООО «Хлебозавод №4».

В соответствии с основными целями предметом деятельности ООО «Хлебозавод №4» является:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий;
- производство безалкогольных напитков, кроме минеральных вод;
- оптовая и розничная торговля продуктами питания;
- и другие виды деятельности.

ООО «Хлебозавод №4» планирует свою производственно–хозяйственную, финансовую и иную деятельность на основании договоров или других форм обязательств. Осуществляет деятельность на основе разрабатываемых и утверждаемых им текущих и перспективных планов финансовой и хозяйственной деятельности. Организационная структура ООО «Хлебозавод №4» расположена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Хлебозавод №4»

Местонахождение ООО «Хлебозавод №4»: г. Томск, ул. Торговая, 2.

Источниками формирования имущества ООО «Хлебозавод №4» являются:

- денежные и материальные взносы участника;
- доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, а также других видов хозяйственной деятельности;
- кредиты банков и других кредиторов;
- безвозмездные и благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и граждан;
- иные источники, не запрещенные действующим законодательством РФ.

ООО «Хлебозавод №4» несет ответственность по долгам всем своим имуществом, на которое по действующему законодательству РФ может быть обращено взыскание.

Цели предприятия:

1. Обеспечение населения товаром – хлебобулочные изделия, печенье, торты, конфеты. Обеспечение удовлетворения потребности жителей Томска и региона – возможности употребления вкусной, питательной, качественной пищи с помощью использования экологически чистого, безопасного, высококачественного продукта;
2. Получение прибыли как средство развития компании и создание условий работы сотрудникам, посредством увеличения объемов продаж и завоевания лидирующих позиций на рынке региона;
3. Обеспечение потребителя высококачественным товаром, предоставление максимально возможного сервиса и удобных условий продажи;
4. Активизация человеческого фактора и средств предоставления инициативы и стимулирования деятельности персонала;
5. Гарантия безопасности и качество товара на основе стандартов и требований.

Качество продукции и интересы потребителя – абсолютный приоритет для компании. Задача, которую ООО «Хлебозавод №4» решает сегодня, – соединить современные знания и технологии в области управления, производства, маркетинга, логистики с лучшими традициями российских кондитеров.

2.2 Основные показатели деятельности ООО «Хлебозавод №4»

На основе данных бухгалтерской отчетности выведем таблицу 2.1 о финансовых результатах предприятия за 2013–2015 гг.

Из данных таблицы видно, что валовая прибыль в 2015 году существенно уменьшилась по сравнению с 2014 года на 1065 тыс. руб. или почти в 2,2 раза. А чистая прибыль уменьшилась с убытка в 1230 тыс. руб. до убытка в размере 1055 тыс. руб. таким образом, наметилась отрицательная тенденция изменения величины балансовой прибыли. соответственно все показатели рентабельности имеют отрицательное значение.

Таблица 2.1 – Прибыль и убытки ООО «Хлебозавод №4» 2013–2015 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015
Выручка	29967	7654	2854
Валовая прибыль	9698	1977	912
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	–659	–1230	–1055
Рентабельность активов, %	–0,06	–0,15	–0,11
Рентабельность предприятия, %	–0,11	–0,26	–0,29

Уменьшению балансовой прибыли способствовало:

- увеличение себестоимости проданных товаров, работ, услуг в размере 1942 тыс. руб.;

- увеличение управленческих расходов в размере 1871 тыс. руб. Нужно отметить, что по сравнению с 2014 годом в отчётном году произошло увеличение данного убытка;

- увеличение прочих расходов в сумме 97 тыс. руб.

Таким образом, факторы, уменьшающие балансовую прибыль по сумме, были превышены увеличивающих её факторов, что в итоге и обусловило снижение балансовой прибыли в отчетном году, но по сравнению с предыдущим 2014 годом это падение обусловлено абсолютным приростом на 175 тыс. руб.

Таблица 2.2 характеризует ликвидность организации и рыночную устойчивость ООО «Хлебозавод №4».

Так как собственные оборотные средства предприятия больше нуля (таблица 2.2), то оно имеет больше постоянных источников (ресурсов), чем это необходимо для самофинансирования. В период с 2013 года по 2015 год данный показатель имеет тенденцию к снижению с 2073 тыс. руб. до 170 тыс. руб. Поэтому финансовое положение предприятия является устойчивым и не требуется принятие срочных мер для его исправления. Но данный показатель далеко не единственный на который необходимо уделить внимание.

Таблица 2.2 – Показатели оценки ликвидности и рыночной устойчивости ООО «Хлебозавод №4» (руб.)

Наименование показателя	2013	2014	2015
Собственные оборотные средства	2073	1039	170
Коэффициент покрытия	1,38	1,26	1,03
Коэффициент критической ликвидности	0,72	0,9	0,79
Индекс постоянного актива	0,62	0,75	0,95
Обеспеченность собственными оборотными средствами	0,66	1,19	0,16
Коэффициент абсолютной ликвидности	–	–	–
Коэффициент текущей ликвидности (>2)	1,38	1,32	1,06
Коэффициент автономии собственных средств	0,5	0,51	0,34

Коэффициент покрытия наиболее востребован при условии недостаточности собственного капитала и долгосрочных обязательств для покрытия запасов, то есть при значении менее 1. Он отражает степень покрытия запасов всеми основными источниками их формирования. В нашем случае значение этого показателя больше единицы, значит текущее финансовое состояние предприятия рассматривается как устойчивое. Коэффициент критической ликвидности показывает, что краткосрочные обязательства в 2015 году на 79% покрывались денежными средствами предприятия. По сравнению с 2014 годом (0,9) в 2015 году значение коэффициента значительно снизилось на 0,11 пункта. Индекс постоянного актива – коэффициент показывает отношение основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам, или долю основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств. Его нормальное значение считается на уровне 0,5. На 2015 год он составляет 0,95, что говорит о том, что доля в размере 95 % в стоимости имущества составляет средства производства.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет степень обеспеченности организации собственными средствами. По состоянию на 2015 год значение показателя равно 0,16, что говорит о том, что

предприятие не обеспечено собственными средствами или обеспечено всего лишь на 16 %.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности предприятия. Его значение должно быть более 2. В ООО «Хлебозавод №4» значения этого показателя в период с 2013 по 2015 гг. имеет значение ниже 2, что говорит о неплатежеспособности предприятия. Причем необходимо отметить, что происходит постепенное снижение данного показателя за исследуемый период. так с 2013 по 2015 годы он упал с 1,38 до 1,06 (падение на 0.32 пункта).

Коэффициент автономии (коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент собственности) – характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме авансированных средств. Чем больше доля собственных средств в составе пассивов, тем выше устойчивость предприятия, но тем меньше рентабельность собственного капитала. По мере приближения коэффициента к 1 уменьшается риск невыполнения предприятием своих долговых обязательств. На исследуемом предприятии значение этого показателя имело тенденцию к росту в период с 2013 по 2014 годы, и прирост составил 2% или 0,01. Обратная ситуация в период с 2014 по 2015 годы. Здесь значение показателя резко падает с 0,51 в 2014 году до 0,34 в 2015 году, то есть на конец исследуемого периода предприятие имеет большой риск невыполнения своих обязательств.

Далее рассмотрим показатели деловой активности предприятия, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели оценки деловой активности ООО «Хлебозавод №4»

Наименование показателя	2013	2014	2015
Отдача всех активов	2,89	0,81	0,33
Оборачиваемость оборотных фондов, об.	4,73	1,22	0,5
Оборачиваемость запасов	11,22	3,81	3
Оборачиваемость дебиторской задолженности	0,95	2,13	7,17

Эффективность управления предприятием	–0,08	–0,16	–0,34
---------------------------------------	-------	-------	-------

Продолжение Таблицы 2.3

Отдача всех активов предприятия показывает, сколько раз за период совершается полный цикл производства и обращения, приносящий прибыль, и в какой степени зависит от особенностей технологического процесса. В период с 2013 года по 2015 год данный показатель имеет тенденцию к снижению с 2,89 до 0,33. Получается, что отдача всех активов за три года сократилась почти в 9 раз (8,76 раз). Абсолютное отклонение показателя составляет –2,56.

При ускорении оборачиваемости оборотных средств из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их образования. В нашем случае динамика показателя за трехлетний период имеет отрицательный характер. Произошло снижение показателя с 4,73 в 2013 году до 0,5 в 2015 году. В 2014 году данный показатель имеет значение равное 1,22, что почти в 4 раза ниже показателя в предшествующем периоде. В целом за исследуемый период значение показателя сократилось почти в 9,5 раз, что говорит о снижении оборачиваемости оборотных средств в обороте и отрицательно сказывается на финансовой деятельности предприятия.

Оборачиваемость запасов (характеризует возможность получения валовой прибыли с одного рубля, вложенного в запасы при стабильной наценке) показывает скорость (количество раз), с которой оборачиваются запасы за определенный период времени. В период времени с 2013 по 2014 год происходит резкое снижение показателя с 11,22 до 3,81, снижение составляет 66%, то есть практически в 3 раза. В период с 2014 по 2015 годы также происходит снижение показателя 3,81 до 3. В процентном соотношении этот составляет 21%. Таким образом, данный показатель характеризуется отрицательно.

Оборачиваемость дебиторской задолженности организации в отчетном 2015 году составляла 7,17 оборота. В период с 2013 по 2014 годы данный показатель имеет тенденцию к росту с 0,95 до 7,17. Прирост составляет 754,7 %.

Другим вкладом в оценку реальной эффективности именно системы управления организации являются результаты деятельности объекта управления по выполнению управляющих воздействий. Итак, с 2013 по 2014 годы показатель падает с $-0,8$ до $-0,16$, то есть в 2 раза. так же и в период с 2014 по 2015 годы произошло снижение коэффициента с $-0,16$ до $-0,34$, то есть в 2,1 раза. Можно сделать вывод, что управление предприятием происходит не эффективно, а убыточно.

Рентабельность продукции показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Рост данного показателя является следствием роста цен при постоянных затратах на производство реализованной продукции (работ, услуг) или снижения затрат на производство при постоянных ценах, то есть о снижении спроса на продукцию предприятия, а также более быстрым ростом цен чем затрат.

Расчёт показателей рентабельности представлен по ООО «Хлебозавод №4» в таблице 2.4.

На основе расчётов можно сделать следующие выводы:

- показатель общей рентабельности за отчетный период упал с $0,02$ в 2013 году до $-0,37$ в 2015 году, то есть уменьшился более чем в 18,5 раз. Это говорит о том, что в 2015 году каждый рубль реализации приносил убыток около 27 копеек балансовой прибыли.

- показатель рентабельности продаж по чистой прибыли также упал в 2015 году по сравнению с 2014 годом с $-0,16$ до $-0,37$ на конец отчетного периода. Это говорит о том, что спрос на продукцию несколько упал, таким образом, в 2015 году на 1 руб. реализованной продукции предприятие имело лишь убыток в размере 37 копеек.

Таблица 2.4 – Показатели рентабельности продукции ООО «Хлебозавод №4»
(тыс. руб.)

Показатели	Расчет	2013	2014	2015	Отклонения + /–	
					08/07	09/08
1.Выручка от реализации товаров, работ, услуг (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей).	стр.2110	29967	7654	2854	–22313	–4800
2. Прибыль от реализации.	стр.2100	–2352	–1260	–959	1062	301
3. Балансовая прибыль.	стр.2200	–659	–1231	–1055	–572	176
4. Чистая прибыль.	с.2400	–659	–1231	–1055	–572	176
Расчетные показатели (%)						
1.Рентабельность всей реализованной продукции.	стр.2100 стр.2110	–0,08	–0,16	–0,34	–0,08	–0,18
2. Общая рентабельность.	стр.2200 стр.2110	–0,02	–0,16	–0,37	–0,14	–0,21
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли.	с.2400 стр.2110	–0,02	–0,16	–0,37	–0,14	–0,21

Рентабельность всей реализованной продукции понизилась за отчетный период на 0,18 и составила к концу 2015 года 0,34. Это значит, что в конце отчетного периода каждый рубль реализации стал приносить меньше прибыли от реализации.

Как видно из выше сказанного, все показатели рентабельности продукции очень низкие.

В 2014 г. вследствие снижения спроса на продукцию из-за неплатежеспособности большинства потребителей, а также вследствие получения убытков от управленческих расходов показатели рентабельности продукции существенно снизились.

На основе данных таблицы можно сделать вывод о том, что если за 2014 г. все показатели рентабельности вложений ООО «Хлебозавод №4» упали по сравнению с 2015 г.

На основе показателей рассчитываются показатели рентабельности вложений, которые представлены в таблице 2.6.

Рентабельность собственных средств также невысока и в течении 2014 года упала с 0,3 до 0,34, то есть на 13%. Динамика этого показателя за последние годы позволяют сделать вывод о том, что инвестиции собственных средств в производство дали недостаточно хороший результат.

Таблица 2.5 – Показатели для расчёта рентабельности вложений ООО «Хлебозавод №4» (тыс. руб.)

Показатели	2013	2014	2015	Отклонения + /–	
				2014/ 2013	2015/ 2014
1. Балансовая прибыль.	–659	–1231	–1055	–572	176
2. Чистая прибыль.	–659	–1231	–1055	–572	176
3. Среднегодовая стоимость имущества	10803	8182	9218	–2621	937
4. Собственные средства	5411	4180	3125	–1231	–1055
5. Доходы от участия в других организациях	–	–	–		
6. Долгосрочные финансовые вложения	17	17	17	–	–

Таблица 2.6 – Показатели рентабельности вложения ООО «Хлебозавод №4», (%)

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение + /–	
				2014/ 2013	2015/ 2014
1. Общая рентабельность вложений	–0,06	–0,15	–0,11	–0,09	0,04
2. Рентабельность вложений по чистой прибыли	–0,06	–0,15	–0,11	–0,09	0,04
3. Рентабельность собственных средств	–0,12	–0,3	–0,34	–0,18	–0,04

В целом можно отметить, что все показатели рентабельности вложений предприятия находятся на низком уровне, что говорит о недостаточно эффективном вложении средств ООО «Хлебозавод №4».

2.3 Анализ конъюнктуры целевого рынка ООО «Хлебозавод №4»

На сегодняшний момент рынок подобных видов продукции и услуг уже сформирован, насыщен, и поделен примерно в одинаковом объеме между всеми этими производителями. В городе имеется три крупных организации – это лидеры и более 10 мелких производителей.

Таким образом, территориальный рынок уже рассредоточен, и для более широкого проникновения на него необходимо проникнуть не только вглубь, но и в его ширь. то есть для продукции Хлебозавода №4 можно рекомендовать начинать охват новых регионов посредством позиционирования себя как лидера и добросовестного производителя. Тем более, что в настоящее время хлебозавод стал универсальным, хлебобулочная продукция продаётся в максимальном приближении к покупателю: в универсамах, супермаркетах, на рынках, с машин, в контейнерах, ларьках, с лотков вблизи остановок общественного транспорта, причём всегда свежая, в упаковке, продаётся в течение всего дня, без обеденного перерыва и ночью. Оценивая состояние торговли хлебом и хлебобулочными изделиями, большинство опрошенных покупателей (55,0%) отметили ее улучшение; еще 37,0% считают, что ситуация не изменилась, а 8% отмечают некоторое ухудшение в торговле хлебобулочными изделиями.

Основными конкурентами ООО «Хлебозавод № 4» выступают два основных предприятия: «Томск Хлеб» и «Хлебозавод Колос», которые в свою очередь занимают 17% и 28% рынка хлебобулочных изделий. Это прямые конкуренты. Оставшаяся часть рынка поделена между мелкими производителями – косвенными конкурентами. Таким образом, имеет место быть отраслевая конкуренция.

Рассмотрим и проанализируем всех существующих конкурентов в г. Томск ООО «Хлебозавода № 4» в таблице 2.7. Все представленные факторы, были оценены специалистами ООО «Хлебозавода № 4».

Таким образом, из таблицы видно, что ООО «Хлебозавод № 4» по сравнению с другими лидирующими предприятиями имеет ряд преимуществ. Достоинствами является то, что у завода высокое качество и средняя цена «Томск хлеб» выделяется широким ассортиментом, но высоким уровнем цены. Предприятие Хлебозавод «Колос» производит продукцию среднего качества, но цена является минимальной по сравнению с другими. Недостатком всех предприятий является то, что предприятия не проводят рекламную деятельность, что существенно отражается на их известности. Узнаваемость предприятий – конкуренты заслужили тем, что существуют на рынке Томска довольно длительное время.

Таблица 2.7 – Анализ конкурентной среды

Конкуренты	Факторы конкурентоспособности предприятий				
	Качество продукции, услуги	Уровень цены	Ассортимент	Реклама	Репутация
ООО «Хлебозавод № 4»	высокое	средняя	средний	не проводится	известное
Томск Хлеб	высокое	высокая	широкий	не проводится	известное
Хлебозавод «Колос»	среднее	низкий	узкий	не проводится	известное

На сегодняшний момент рынок подобных видов продукции и услуг уже сформирован, насыщен, и поделен примерно в одинаковом объеме между всеми этими предприятиями. Поскольку данная отрасль не является развивающейся то в качестве будущих стратегий всех предприятий, специализирующихся на данном виде продукции, может выступать более глубокое проникновение на рынок с помощью маркетинговых мероприятий, а также диверсификация производства. Поскольку у ООО «Хлебозавод № 4» уже имеется достаточно широкий круг потенциальных клиентов и потребителей, а также предприятие реализует свою продукцию по цене, более низкой, чем у

конкурентов, то применяемые конкурентами стратегии не приведут к ухудшению положения предприятия на рынке.

Проведем детальный анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера, путем анализа пяти внешних сил:

- рыночной властью власти поставщиков;
- рыночной властью власти покупателей;
- властью власти существующих конкурентов;
- угрозой угрозы появления новых конкурентов;
- угрозой угрозы появления товаров–субститутов.

Анализ составляющих элементов (детерминант) этих сил позволяет определить «узкие места» проекта, с тем чтобы максимально эффективно приложить усилия к укреплению его устойчивости и ослаблению позиций конкурентов. Анализ проведем в два этапа:

1. Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.

2. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий.

Таблица 2.8 – Результаты оценки сил и детерминант по модели «5 сил конкуренции» М. Портера

Наименование детерминант	Оценка (0 – 6)
1.Рыночная власть поставщиков	3
Дифференциация ресурсов	3
Наличие ресурсов–субститутов	3
Издержки смены поставщиков у компаний в отрасли	3
Уровень концентрации поставщиков	3
Значение заказов для поставщиков	3
Стоимость закупки в соотношении с совокупными затратами	3
Угроза прямой и обратной интеграции предприятия в отрасли	3
Влияние цены ресурса на стоимость товара или его дифференцирование	3
2.Рыночная власть покупателей	5
Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией предприятий	6
Объем закупок покупателями (у предприятия)	6

Продолжение таблицы 2.8

издержки переключения покупателей в сравнении издержками переключения поставщика	3
информированность покупателя	6
способность к интеграции вниз по технологической цепочке	3
товары–заменители	3
соотношение цена/общий объем закупок	4
различия товаров/узнаваемость торговой марки	6
Влияние на качество/внешний вид товара	6
Выгоды покупателя	6
стимулы лиц, принимающих решения	6
3.Власть существующих конкурентов	3
Рост отрасли	3
Постоянные (или складские) издержки/добавленная стоимость	3
Временные излишки производственных мощностей (периоды перепроизводства)	3
Различия в продукции	3
Узнаваемость торговой марки	3
Издержки переключения (потребителя)	3
Концентрация и сбалансированность	3
Информационная сложность	3
разновидности конкурентов	3
Корпоративные доли	3
Барьеры на выходе	3
4.Угроза появления новых конкурентов	4
Экономия, связанная с масштабом производства	3
Запатентованные отличия товара	3
Узнаваемость торговой марки	3
Издержки переключения	3
Требования к объему капитала	6
Доступ к каналам распределения	6
Абсолютные преимущества по издержкам	6
Доступ к необходимым ресурсам	6
Собственная, отличающаяся низкими издержками модель	6
Политика правительства	3
Патенты и лицензии	3
5.Угроза появления товаров–субститутов	3
Относительная цена субститутов	3
издержки переключения	3
склонность покупателей к субститутам	3
Возможность удовлетворять потребности и желания клиентов другим способом	3

По результатам первого этапа были получены следующие экспертные оценки значений детерминант (0 – наихудшее значение, 6 – наилучшее значение). Для каждой силы рассчитано среднее арифметическое значение ее детерминант и выведен общий индекс рыночной силы как среднее арифметическое значение всех сил (0–1–очень низкий (соответствует сильному негативному воздействию); 1,1–2,5 – низкий; 2,6–3,5 – средний (соответствует

нейтральному воздействию); 3,6–5 – высокий; 5–6 – очень высокий (значительное позитивное воздействие)).

Таким образом, получается:

- рыночная власть поставщиков равна 3,
- рыночная власть покупателей равна 5,
- власть существующих конкурентов оценена в 3,
- угроза со стороны новых конкурентов – равна 4,4,
- угроза со стороны товаров–субститутов – равна 3.

Общий индекс рыночной силы составляет 3,7.

Такое положение можно интерпретировать как высокое, то есть, уровень конкуренции низкий. В данной ситуации у предприятия в исследуемом регионе присутствует много возможностей.

Выделим полученные средневзвешенные показатели угроз и возможностей, исходящие из ближнего окружения, для выработки ситуационной стратегии. Для наглядного представления поля сил используем паутинную диаграмму.

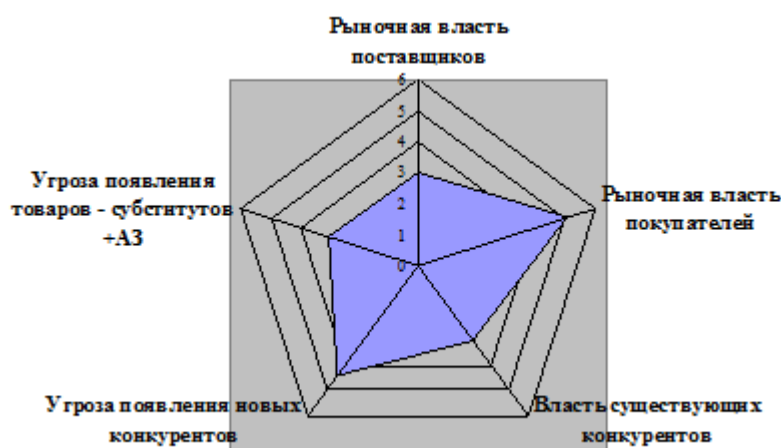


Рисунок 2.2 – Паутинная диаграмма по модели «5 сил конкуренции» М. Портера

Самое сильное позитивное воздействие исходит от покупателей – именно в этой области сконцентрировано большинство возможностей

компании. Значительных угроз от конкурентной среды не исходит – все факторы находятся в нейтральном положении.

После проведенного анализа по модели «5 сил конкуренции» М. Портера наиболее значимых угроз в исследуемой отрасли не выявлено.

К возможностям отнесем:

1. Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией предприятия,
2. Неохваченные рынки или сегменты рынка,
3. Объем закупок покупателями у предприятия,
4. Информированность покупателя,
5. Узнаваемость торговой марки,
6. Выгоды покупателя,
7. Необходимый объем капитала,
8. Абсолютные преимущества по издержкам,
9. Доступ к необходимым ресурсам,
10. Собственная, отличающаяся низкими издержками модель.

Вместе с этим в настоящий момент по производству отдельных видов продукции нет аналогов в г. Томске. Поэтому можно считать, что у «Хлебозавода № 4» не существует конкурентов в производстве данного вида продукции, что дает ему возможность для завоевания большей доли рынка и усиления позиций в борьбе с возможными конкурентами.

2.4 SWOT – анализ

В целях оценки конкурентоспособности организации проведем SWOT – анализ.

Итоговая матрица представлена с помощью таблицы 2.9.

Таблица 2.9 – SWOT–анализ

	Сильные стороны: С1. Современное предприятие быстро–развивающейся отрасли С2. Хорошая репутация С3. Высокая компетентность персонала в ключевых вопросах С4. Высокое качество продукции С5. Современная система продаж С6. Работа по совершенствованию технологического процесса С7. Действия руководства направлены на обучение и развитие персонала С8. Высокий уровень компьютеризации управленческих работ	Слабые стороны: Сл1. Большая финансовая зависимость от кредиторов Сл2. Большое количество конкурентов, способных заинтересовать не только клиентов, но и сотрудников Сл3. Большие затраты на рекламу, рекламные буклеты, направленные на развитие продуктов не выгодных для потенциальных клиентов Сл4. Низкая заработная плата сотрудников организации, недостаточное экономическое стимулирование Сл5. Низкая степень заинтересованности персонала в результатах деятельности организации.
Возможности: В1. Комплексное изучение рынка В2. Рациональное использование финансовых, материальных и других ресурсов В3. Профессиональное управление персоналом В4. Создание эффективной системы мотивации В5. Создание эффективной процедуры адаптации новых сотрудников В6. Контроль качества продукции на всех этапах производственного процесса.	Разработка маркетинговой стратегии развития организации	Разработка программы продвижения на рынке
Угрозы: У1. Низкая платёжеспособность населения У2. Разработка конкурентами принципиально новых видов продукции и использование более современных технологий У3. Увеличение числа конкурентов У4. Текучесть кадров	Разработка программы мотивации персонала	Улучшение работы с поставщиками сырья и материалов

Далее представлены интерактивные матрицы по разделам.

Таблица 2.10 – Интерактивная матрица проекта полей «Сильные стороны и возможности»

Сильные стороны									
Возможности		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
	B1	+	+	–	0	–	+	+	0
	B2	–	+	+	+	–	+	+	+
	B3	–	+	+	+	–	–	–	–
	B4	+	–	–	–	–	–	–	+
	B5	–	–	+	–	0	+	+	0
	B6	+	+	0	–	0	+	–	–

Таблица 2.11 – Интерактивная матрица проекта полей «Слабые стороны и возможности»

Слабые стороны						
Возможности		Сл1	Сл2	Сл3	Сл4	Сл5
	B1	+	0	+	+	–
	B2	–	–	–	–	–
	B3	+	+	–	0	–
	B4	–	–	–	–	+
	B5	–	–	–	–	+
	B6	+	0	+	–	+

Таблица 2.12 – Интерактивная матрица проекта полей «Сильные стороны и угрозы»

Сильные стороны									
Угрозы		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
	У1	+	–	–	+	0	–	–	–
	У2	+	–	+	–	–	0	0	+
	У3	–	–	–	+	–	+	+	+
	У4	–	0	–	+	–	+	–	+

Таким образом, в результате конкурентного анализа можно сделать вывод о том, что наибольшую угрозу деятельности предприятия представляют существующие конкуренты.

Таблица 2.13 – Интерактивная матрица проекта полей «Слабые стороны и угрозы»

Слабые стороны						
Угрозы		Сл1	Сл2	Сл3	Сл4	Сл5
	У1	+	+	–	–	–
	У2	+	–	–	+	0
	У3	–	–	–	–	+
	У4	–	–	0	–	+

В качестве ответных мер предприятию можно рекомендовать повышение качества продукции, при условии поддержания оптимального соотношения цена–качество, расширение ассортимента, захват рынка посредством сбытовых сетей.

В рассматриваемой организации хорошо сформирована система управления персоналом, структура управления соответствует виду деятельности. Общество самостоятельно планирует свою коммерческую деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями товаров, а также с поставщиками.

Реализация товаров осуществляется по ценам, устанавливаемым самостоятельно, предприятие ООО «Хлебозавод № 4» обладает производственно–техническим потенциалом для производства качественной продукции.

Покупатели хлеба, изготовленного ООО «Хлебозавод № 4» считают продукцию предприятия качественной и при возможности выбора предпочитают её. На предприятии сложился дружный коллектив, готовый к решению поставленных задач.

При условии привлечения инвестиций или дотационной помощи со стороны собственника, грамотном управлении предприятия и рациональной организации процесса производства финансово–хозяйственные показатели могут быть удовлетворительны.

2.5 Сегментирование рынка (в г. Томск)

Предприятие в современном мире может добиться успеха лишь в том случае, когда оно не игнорирует запросы потребителей. Для повышения эффективности требуется исследование и удовлетворение максимального количества требований покупателя. Маркетинг занимается исследованием поведения потребителя, которое включает его потребности и требования, изучение потребителей начинается с изучения их потребностей. Выявление потребностей – одна из ключевых целей маркетингового исследования [2, с.142].

Для выявления основных мест приобретения хлебобулочных изделий использована анкета, как метод исследования рынка. Выбор места покупки хлеба и хлебобулочных изделий объясняется потребителями в основном (48% опрошенных) близостью торгового предприятия к месту проживания или работы. Второй по значимости фактор (32%) – свежесть и ассортимент хлеба и только 20% выбора места потребления обусловлено уровнем цен, таким образом, преобладающее значение имеет время, затрачиваемое на приобретение хлеба.

Основными критериями, влияющим на выбор диетического хлеба являются: полезность (19%); вкус (18%); свежесть (17%); цена (12%); безопасность (приобретение только у проверенных поставщиков, соответствие продукции ГОСТам) (11%); внешний вид (эстетичность) (9%); производитель (5%); ассортимент (4%); упаковка (3%); известность (2%).

Следует отметить, что для части потребителей (16 – 20%) не имеет значения, где приобретать хлеб и хлебобулочные изделия. В целом сегодня сложилась следующая «география» приобретения хлеба: 44,0% потребителей покупают в супермаркетах, 40% – в универсамах и магазинах «Продукты» и только 16% – в специализированных хлебных магазинах, что связано с небольшим числом данных предприятий и с сокращением числа специализированных – «Булочных» в городе.

Достижение конкурентных преимуществ возможно с помощью сегментирования, выбора целевого рынка и позиционирования продукции завода. Остановимся на каждом отдельно.

Сегментирование рынка – это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары или комплексы маркетинга [16, с. 284]. При дальнейшем исследовании, в результате наблюдения и опроса покупателей, была проведена демографическая сегментация рынка хлебобулочных изделий по возрастному признаку (рисунок 2.2).

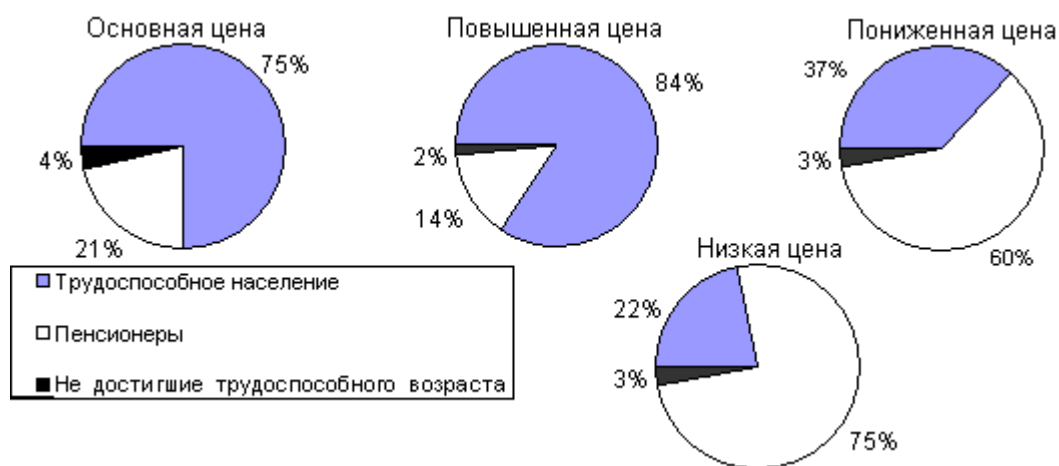


Рисунок 2.3 – Демографическая сегментация рынка хлебобулочных изделий

Также произведена демографическая сегментация рынка хлебобулочных изделий отдельно для каждой цены (таблица 2.14).

Из данных видно, что большая часть покупателей, приобретающая хлеб в торговых предприятиях с основными и повышенными ценами, относится к трудоспособному населению, с пониженными и низкими ценами – к людям пенсионного возраста.

Таблица 2.14 – Демографическая сегментация рынка хлебобулочных изделий

Категория населения	Повышенная цена		Основная цена		Пониженная цена		Низкая цена	
	Количество покупок	Удельный вес, в % к итогу	Количество покупок	Удельный вес, в % к итогу	Количество покупок	Удельный вес, в % к итогу	Количество покупок	Удельный вес, в % к итогу
Трудоспособное население	416	84,04	435	75,00	214	37,02	100	22,03
Пенсионеры	69	13,94	122	21,03	347	60,03	340	74,89
Не достигшие трудоспособного возраста	10	2,02	23	3,97	17	2,94	14	3,08
Итого	495	100	580	100	578	100	454	100

Что касается сегментирования по группам продуктов, то, как уже отмечалось ранее, хлеб и хлебобулочные изделия – это тот товар, который всегда будет иметь высокий спрос, только удельный вес каждого продукта различен. Наглядно это представлено на рисунке 2.4.

Глядя на данный рисунок, видно, что большую долю в производстве имеют кондитерские изделия и лишь незначительную пироги и торты. Выпечка хлеба занимает второе место после кондитерских изделий.

Все товары являются стратегическими, так как играют важнейшую роль в обеспечении населения региона. Причем качественными хлебобулочными изделиями, доступными по цене и не убыточными для завода, изменилась и «география» реализации хлебобулочных изделий. В настоящее время хлебные магазины стали универсальными, а хлебобулочная продукция продается в максимальном приближении к покупателю: в универсамах, минимаркетах, на рынках, с машин, в контейнерах, ларьках, с лотков вблизи остановок общественного транспорта, причем хлеб всегда свежий или горячий, чаще в упаковке, продается в течение всего дня без обеденного перерыва и ночью.

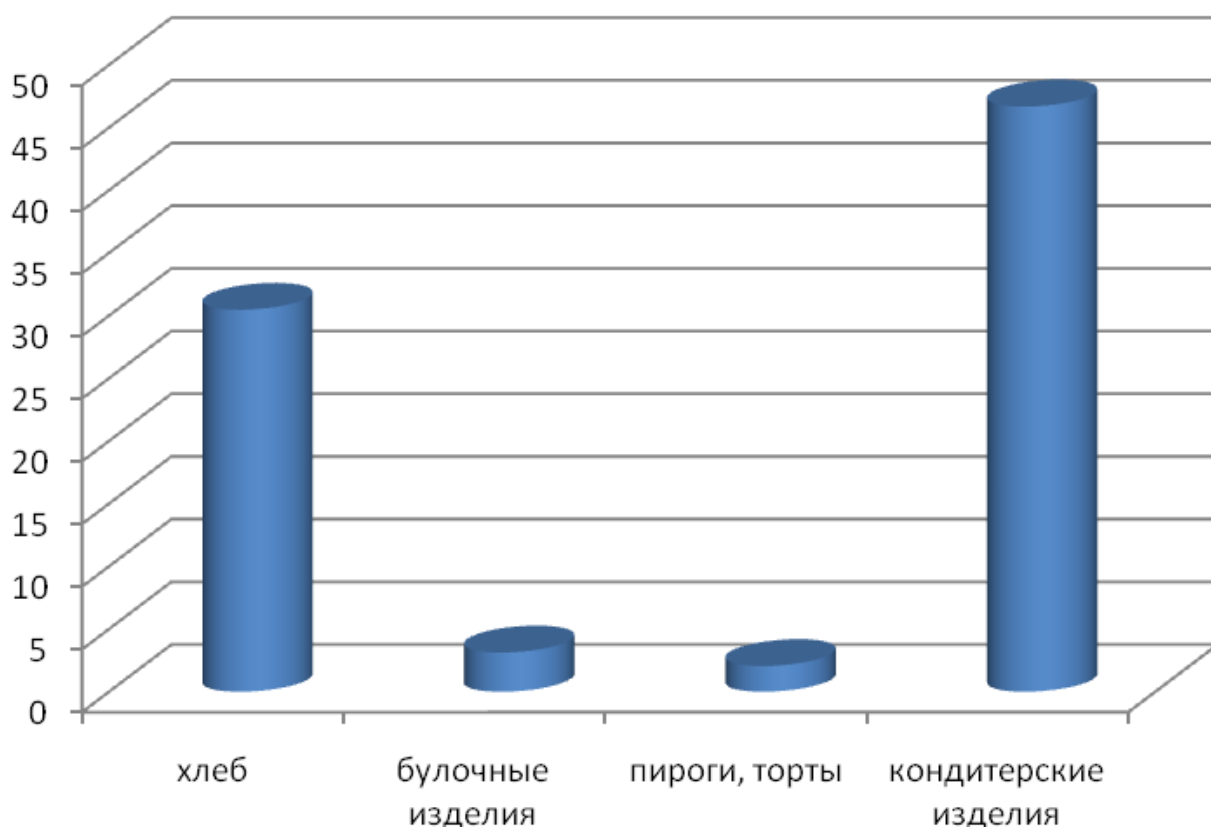


Рисунок 2.4 – Удельный вес продукции в ООО «Хлебозавод №4»

Провести четкую сегментацию рынка хлебобулочных изделий невозможно, т. к. хлеб потребляют 98 % людей при этом каждый день, только в разных количествах. В целом выделены следующие сегменты рынка хлебобулочных изделий:

1. По уровню доходов населения: высокий, средний, низкий. Люди с высоким уровнем дохода потребляют хлеба меньше чем люди с низким доходом. Была выявлена закономерность, что при снижении общего благосостояния населения потребление и потребность в большем ассортименте хлеба растет, при росте, наоборот, снижается. Например, граждане с уровнем дохода около 10 000 руб. в месяц на человека употребляют хлеба в 2 раза больше среднеобеспеченных. Уровень потребления среди высокообеспеченных граждан набирается за счет употребления сдобы;

2. По демографическому признаку: пенсионеры, трудоспособное население, нетрудоспособное население. Трудоспособное население в силу

ряда причин, основной из которых является потребность организма, употребляют самое высокое количество хлеба в год; затем пенсионеры, что объясняется низким уровнем дохода и состоянием здоровья; и замыкает перечень нетрудоспособное население (дети, инвалиды);

3. По степени урбанизации: городское и сельское население. В селах потребляют намного больше хлеба, чем в городе;

4. По психографическому критерию: люди с высокой и низкой культурой питания. Население с низкой культурой потребляет больше хлеба, чем население с высокой.

Исходя из вышеприведенной информации о сегментации рынка хлебобулочных изделий, выделены сегменты, потребляющие наибольшее количество хлеба. Это сельские пенсионеры и трудоспособное население со средним и низким уровнем доходов и с низкой культурой питания. Это можно объяснить нехваткой средств на покупку другой продукции и отсутствием желания что-либо улучшить в своей структуре питания.

Что касается подхода выбора активного воздействия на рынок, то мы бы предпочли концентрированный маркетинг, так как ресурсы хлебозавода ограничены. Вместо того чтобы гнаться за небольшой долей широкого рынка, компания может устремиться за крупной долей на одном или нескольких субрынках. С помощью концентрированного маркетинга можно достичь в обслуживаемых сегментах (или нишах) более сильной рыночной позиции по той простой причине, что будем обладать лучшими знаниями потребностей, характерных для данных сегментов, и иметь определённую завоёванную уже репутацию. Кроме того, хлебозавод может добиться многих функциональных и экономических преимуществ из-за специализации в выпуске товара, его распределения и стимулирования его продаж.

Когда будет выход на перспективные сегменты рынка, необходимо принять решение относительно того, какие «позиции» желательно было бы в этих сегментах занять. Позиционирование товара – это способ, в соответствии с которым потребители идентифицируют тот или иной товар по его важнейшим

характеристикам. Позиция товара – место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами. Можно выделить три варианта позиционирования:

1. Первая стратегия направлена на укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки. Например, можно улучшать качество хлебобулочных изделий и тем самым укреплять свой имидж. Либо разработать новую упаковку, позволяющую более длительно хранить нашу продукцию.

2. Вторая стратегия заключается в том, чтобы найти новую незанятую позицию, которая представляет ценность для достаточно большого числа потребителей и занять её. Например, можно производить хлеб согласно его питательным и полезным свойствам.

3. Третья стратегия заключается в том, чтобы вытеснить конкурентов с их позиций, либо осуществить репозиционирование, которое связано, как правило, с проникновением в новые потребительские сегменты или на новый рынок.

Таким образом, исследован рынок, который имеет свои особенности. На результатах данного исследования представлена оценка конкурентоспособности организации в следующем разделе.

3 Оценка конкурентоспособности предприятия

3.1 Описание конкурентов

Для разработки стратегии развития предприятия следует произвести маркетинговые и стратегические исследования для выявления возможностей, конкурентных позиций и перспектив его дальнейшего существования.

В ходе исследования структуры конкуренции в области производства хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения необходимо изучить положение на рынке конкурирующих предприятий. Одним из инструментов сравнения конкурентных позиций предприятий является разработка карты стратегических групп.

На рынке производства хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения действуют несколько ведущих представителей (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Основные конкуренты ООО «Хлебозавод № 4»

Название конкурирующего предприятия	
1. «Апрельский хлеб»	6. «Хлебодар»
2. «Плюшка–ватрушка»	7. «Пирога»
3. «Чудо–Печь»	8. Пекарня «Ассорти»
4. ООО «ТомскХлеб»	9. Хлебозавод «Колос»
5. Немецкий хлеб «Nikes»	–

Объединим предприятия, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, в одну стратегическую карту (рис. 3.)

Из этого рисунка видно, что ООО «Хлебозавод № 4» наибольшее внимание следует уделять таким предприятиям, как: «Апрельский хлеб», «Хлебодар», «Чудо–Печь», ООО «ТомскХлеб», Хлебозавод «Колос»).

Эти предприятия наиболее близки к ООО «Хлебозавод № 4» по цене и ассортименту, их продукция может составить наибольшую конкуренцию.

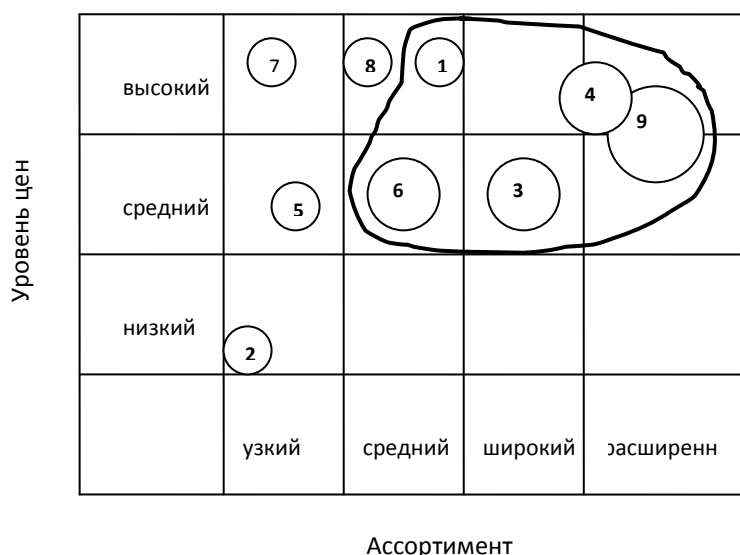


Рисунок 3.1 – Карта стратегических групп конкурентов

Круговая диаграмма по доле рынка представлена на рис. 3.2.

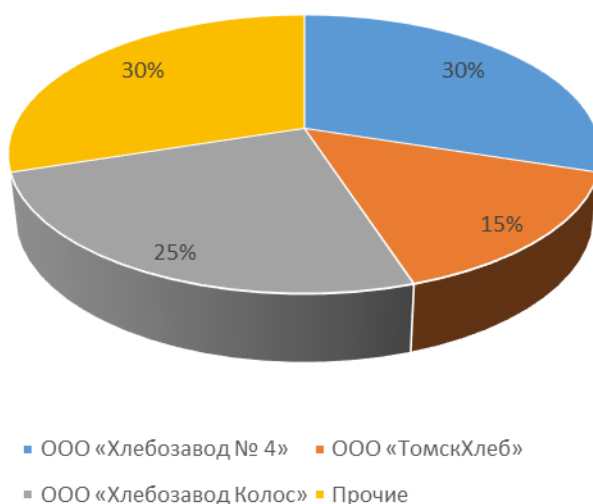


Рисунок 3.2 – Круговая диаграмма по доле рынка

На рисунке 3.3 представлена матрица БКГ, цифрами на рисунке обозначены:

1 – ООО «Хлебозавод № 4», 2 – ООО Хлебозавод «Колос», 3 – ООО «ТомскХлеб», 4 – Пекарня «Ассорти», 5 – «Пирога», 6 – «Хлебодар», 7 – Немецкий хлеб «Nikes».

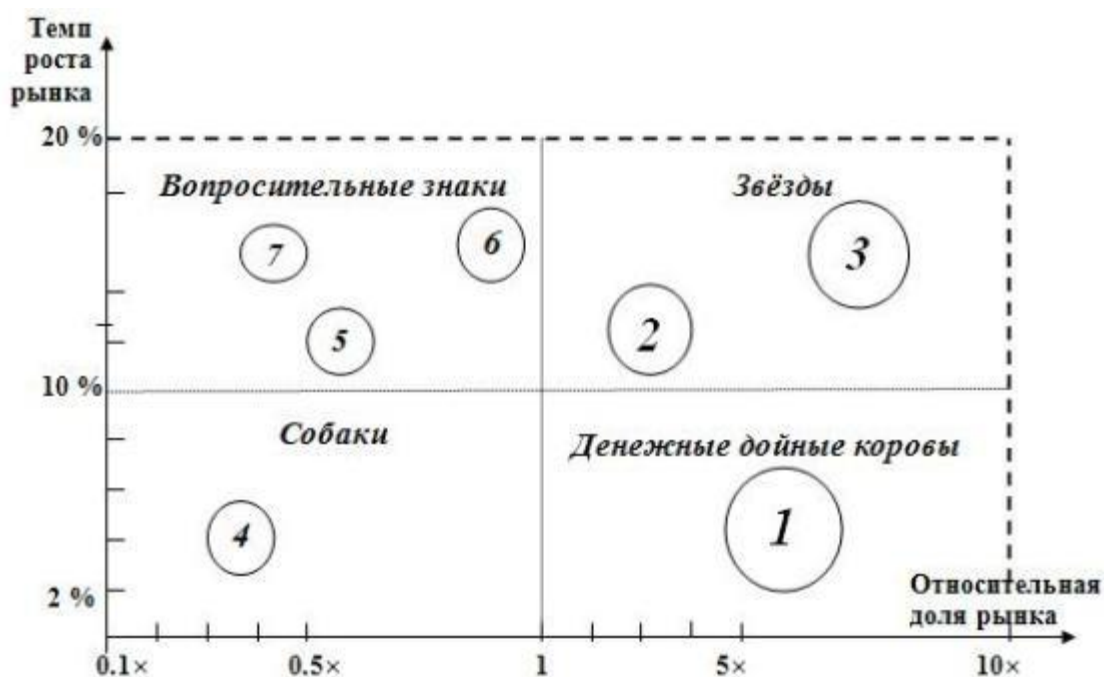


Рисунок 3.3 – Матрица БКГ

Анализ конкурентоспособности по балльной системе представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ конкурентоспособности по балльной системе

Ключевые факторы успеха отрасли	Доля влияния фактора на успех	ООО «Хлебозавод № 4»		ООО Хлебозавод «Колос»		ООО «ТомскХлеб»		«Пирога»		«Хлебодар»	
		Экспертная оценка по 10 балльной шкале	Оценочная величина фактора	Экспертная оценка по 10 балльной шкале	Оценочная величина фактора	Экспертная оценка по 10 балльной шкале	Оценочная величина фактора	Экспертная оценка по 10 балльной шкале	Оценочная величина фактора	Экспертная оценка по 10 балльной шкале	Оценочная величина фактора
Качество продукции	0,20	8	1,60	7	1,40	7	1,40	6	1,20	5	1,00

Продолжение таблицы 3.2

Финансовая устойчивость	0,10	5	0,50	5	0,50	6	0,60	5	0,50	4	0,40
Разнообразие ассортимента	0,05	10	0,50	7	0,35	7	0,35	6	0,30	6	0,30
Способность ценовой конкуренции	0,05	7	0,35	6	0,30	7	0,35	6	0,30	7	0,35
Имидж компании	0,05	9	0,45	9	0,45	9	0,45	8	0,40	7	0,35
Квалификация персонала	0,25	8	2,00	8	2,00	7	1,75	6	1,50	5	1,25
Организация рекламных акций	0,10	6	0,60	5	0,50	6	0,60	3	0,30	4	0,40
Стоимость поставок	0,05	5	0,25	8	0,40	5	0,25	6	0,30	3	0,15
Качество менеджмента	0,15	7	1,05	7	1,05	7	1,05	6	0,90	5	0,75
Сумма оценочной величины фактора	1,00	–	7,30	–	6,95	–	6,80	–	5,70	–	4,95

Далее проведено исследование конкурентоспособности по методике построения Многоугольника конкурентоспособности.

Таблица 3.3 – Характеристика конкурентоспособности предприятий и ООО «Хлебозавод № 4» по организационным условиям

Параметры	Предприятия–конкуренты			
	ООО «Хлебозавод № 4»	ООО Хлебозавод «Колос»	ООО «ТомскХлеб»	«Пирога»
1. Расположение	5	4	3	3
2. Внешний вид продукции	3	4	2	3
3. Вежливость персонала	4	3	2	2
4. Наличие парковки	5	5	5	5
5. Качество продукции	4	4	4	3
6. Финансовая устойчивость	3	3	4	3
7. Разнообразие ассортимента	5	4	4	3
8. Способность ценовой конкуренции	4	4	4	4

Таким образом, по организационным условиям ООО «Хлебозавод №4» находится на лидирующей позиции. Данные анализа представим графически.



Рисунок 3.3 – Многоугольник конкурентоспособности

Отсюда, исследование общей конкурентной среды показало в результате, что имеются два основных конкурента ООО «Хлебозавод № 4»:

- ООО «ТомскХлеб»;
- Хлебозавод «Колос».

ООО «ТомскХлеб» функционирует с 20 февраля 2012 года, регистратор – инспекция Федеральной Налоговой службы по городу Томску. Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Томскхлеб». Юридический адрес: 634021, г. Томск, ул. Алтайская, д. 126, кв. 50. Основным видом деятельности является: «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения». Организационно–правовая форма (ОПФ) – общество с ограниченной ответственностью, тип собственности – частная собственность. Должность руководителя компании – генеральный директор.

Хлебозавод «Колос» основан в 1997 году. Доставка продукции «Колоса» осуществляется по Томскому, Шегарскому и Асиновскому районам.



Рисунок 3.4 – транспортные средства Хлебозавода «Колос»

Адрес предприятия: г. Томск, микрорайон Просторный, Якорный проспект, 4.

Ассортимент продукции Хлебозавода «Колос» включает:

- Хлеб из пшеничной муки;
- Хлеб из смеси пшеничной и ржаной муки;
- Батоны и булочные изделия;
- Сдобные изделия (булочка бутербродная, булочка глазированная, булочка с изюмом, булочка с крошкой, булочка с повидлом, булочка «Сгущенка», Ватрушка творожная, Пирог с повидлом, Плюшка с сахаром, Пирог печеный с капустой, Пирог печеный с картошкой, Пирог печеный с печенью, Пирог печеный «Расстегай с рыбой», рогалик с повидлом, рожок глазированный, слойка с начинкой (с яблоками), тесто дрожжевое);
- Изделия диетического и лечебно–профилактического назначения (Батон с отрубями, Хлебцы докторские, Хлебец «Нива»);
- Мучные кондитерские изделия (сочень с творогом, кекс столичный, кекс «Зебра», кекс «Маффины шоколадные»);
- Изделия хлебобулочные в нарезке (Батон студенческий (новый), Батон «Новый», Хлеб «Чайный», Хлеб пшеничный из муки высшего сорта,

Хлеб пшеничный из муки первого сорта, Хлеб пшенично-ржаной, Хлеб бородинский заварной, Хлеб чесночный);

– Национальные виды хлеба (матнакаш, лаваш армянский, лепешка узбекская простая, хлеб «Пури»).

С указанными конкурентами далее проведена оценка конкурентоспособности ООО «Хлебозавод № 4».

3.2 Оценка конкурентоспособности

При исследовании конкурентных преимуществ необходимо оценить конкурентоспособность продукции. рассмотрим характеристики услуг предприятия : исследуемые предприятия ООО «Хлебозавод № 4», ООО «ТомскХлеб», ООО «Хлебозавод Колос», таблица 3.4.

Таблица 3.4 – сравнительная характеристика компаний

Показатель	ООО «Хлебозавод № 4»	ООО «ТомскХлеб»	ООО «Хлебозавод Колос»
Ассортимент продукции	+	+	+
Количество точек доставки продукции	+	—	+
Удобство совершения покупки	—	+	+
Частота доставки продукции	+	—	—
Фирменный стиль	+	+	+
Обращение с потребителями	+	+	—
Качество продукции	+	—	+
Доступность цен	+	+	+

Продолжение таблицы 3.4

Финансовое положение компании	+	+	+
Репутация	+	–	+

Составим матрицу предпочтений и рассчитаем вектор приоритета факторов (суммируем элементы каждого столбца получим обратные элементы этих сумм и нормализуем их). Затем найдем оценку максимума, оценку индекса согласованности, случайный индекс и отношение согласованности, которые должны быть меньше или равно 0,1.

Расчет весовых коэффициентов по критериям, для выбора конкурентов.

1. Построим матрицу парных сравнений (МПС). По вертикали и горизонтали отложены сравнительные характеристики продукции (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Матрица парных сравнений (МПС)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	3	3	5	5	5	3	1/3	2	2
2	1/3	1	3	5	5	5	3	1/5	1/3	3
3	1/3	1/3	1	5	5	5	3	1/5	1/3	1/2
4	1/5	1/5	1/5	1	1	1	1/3	1/5	1/3	1/3
5	1/5	1/5	1/5	1	1	1	1/3	1/5	1/3	1/3
6	1/5	1/5	1/5	1	1	1	1/3	1/5	1/3	1/3
7	1/3	1/3	1/3	3	3	3	1	1/3	1/3	1/3
8	3	5	5	5	5	5	3	1	3	3
9	1/2	3	3	3	3	3	3	1/3	1	2
10	1/2	1/3	2	3	3	3	3	1/3	1/2	1

Где приняты обозначения:

1 – присутствие фактора у всех предприятий;

3 – присутствие фактора у двух предприятий;

5 – присутствие фактора у одного предприятия..

2. Произведем расчет вектора приоритетов. Для этого суммируем элементы каждой строчки и оформим результаты в столбец:

$$\begin{pmatrix} 29,333 \\ 25,867 \\ 20,699 \\ 4,799 \\ 4,799 \\ 4,799 \\ 11,998 \\ 38,000 \\ 21,833 \\ 16,666 \end{pmatrix}$$

Итого: 178,792

Разделим каждый из элементов столбца на этот результат. Получим столбец приоритетов, сумма элементов которого должна быть равна 1:

$$\begin{pmatrix} 0,164 \\ 0,144 \\ 0,160 \\ 0,027 \\ 0,027 \\ 0,027 \\ 0,067 \\ 0,213 \\ 0,122 \\ 0,093 \end{pmatrix}$$

В результате по матрице предпочтений выведена следующая формула для расчета коэффициента конкурентоспособности:

$$K_{\text{Э.т.з}} = 0,164\alpha_1 + 0,144\alpha_2 + 0,116\alpha_3 + 0,027\alpha_4 + 0,027\alpha_5 + 0,027\alpha_6 + 0,067\alpha_7 + 0,213\alpha_8 + 0,122\alpha_9 + 0,093\alpha_{10} \quad (19)$$

где α_1 – Ассортимент продукции

α_2 – Количество точек доставки продукции

α_3 – Удобство совершения покупки

α_4 – Частота доставки продукции

α_5 – Фирменный стиль

α_6 – Обращение с потребителями

α_7 – Качество продукции

α_8 – Доступность цен

α_9 – Финансовое положение компании

α_{10} – Репутация

Итоговую приоритетность рассчитаем, как сумму произведений локальных приоритетов каждого фактора по каждому критерию на значимость этого критерия. Данные о приоритетности приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Конкурентоспособность продукции организаций

Организация	Факторы конкурентоспособности										Приоритет	ранг
	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5	α_6	α_7	α_8	α_9	α_{10}		
	0,164	0,144	0,116	0,027	0,027	0,027	0,067	0,213	0,122	0,093		
«Хлебозавод № 4»	0,334	0,606	0,334	0,539	0,128	0,429	0,539	0,605	0,14	0,37	0,428	1
ООО «ТомскХлеб»	0,333	0,291	0,333	0,333	0,333	0,142	0,333	0,103	0,37	0,47	0,285	2
ООО «Хлебозавод Колос»	0,333	0,103	0,333	0,128	0,539	0,429	0,128	0,292	0,47	0,14	0,275	3

Исследование выявило, что продукция ООО «Хлебозавод № 4» является конкурентоспособной по параметрам: Удобство совершения покупки, Частота доставки продукции, Качество продукции, Доступность цен.

Анализ конкурентных позиций предприятий на рынке предполагает выяснение их сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном рынке [14, с 177]. Сталкиваясь с конкуренцией, организация должна обеспечить себе уровень конкурентоспособности по таким факторам, как имидж, доля рынка,

конкурентоспособность продукции, маркетинг, эффективность сбыта, освоенность новейших технологий [14, с.135]. Эти критерии между собой не равнозначны. Для оценки их сравнительной предпочтительности воспользуемся методом Черчмена – Акоффа [21, с.205]. Критерии упорядочим по убыванию важности: O_1 – наиболее важный критерий; O_6 – наименее важный критерий. Наиболее важному критерию присвоим значение 1, остальным критериям оценки $V_1, V_2, V_3, V_4, V_5, V_6$ (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Ранжирование критериев по степени их важности

Критерий	Ранг	Оценка
Конкурентоспособность продукции	1	1
Доля рынка	2	0,9
Имидж	3	0,7
Эффективность сбыта	4	0,6
Освоенность новейших технологий	5	0,5
Маркетинг	6	0,4
Сумма	–	4,1

На основании полученных расчетов получили следующие веса критериев: конкурентоспособность продукции – 0,31, доля рынка – 0,25; имидж и деловая репутация – 0,7; эффективность сбыта – 0,12; освоенность новейших технологий – 0,1; маркетинг – 0,1.

Для определения уровня конкурентоспособности предприятий воспользуемся «таблицей оценок». На основе вербальночисловой шкалы Харрингтона [21, с. 213] оценим эффективность сбыта, освоенность новейших технологий при производстве продукции, имидж и деловую репутацию предприятия, а также эффективность маркетинговых мероприятий:

- неэффективен (осваивается с трудом; отсутствует) – 1;
- слабая эффективность (слабо освоена техника и технологии; слабый имидж) – 2;
- средняя (имидж размыт) – 3;

– эффективен (выше среднего) – 4;

– высокая степень эффективности (полностью освоена; сильный) – 5.

Сравнительная характеристика каждого критерия конкурентоспособности предприятий, предлагающих хлеб и мучные кондитерские изделия недлительного хранения, представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Сравнительная характеристика предприятий, предлагающих хлеб и мучные кондитерские изделия недлительного хранения

Критерий оценки	Предприятие		
	Хлебозавод № 4	«ТомскХлеб»	«Хлебозавод Колос»
Конкурентоспособность продукта	0,428	0,25	0,275
Доля рынка	9,1%	0,6%	7,3%
Имидж	Выше среднего	Стабильный	Стабильный
Эффективность сбыта	Средняя степень эффективности	Средняя степень эффективности	Эффективен
Освоенность технологии	Полностью освоена	Высокая степень освоения	Высокая степень освоения
Маркетинг	Слабо эффективный маркетинг	Средняя степень эффективности	Средняя степень эффективности

Сопоставим полученные результаты с безразмерной шкалой, диапазон изменения зададим от 1 до 10. В качестве оптимальной примем наибольшую сумму безразмерных единиц. Для получения округленных значений по безразмерной шкале расширим диапазоны табличных значений (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Соответствие размерных и безразмерных характеристик

Безразмерная шкала	Конкурентоспособность продукта (услуг)	Доля рынка	Имидж	Эффективность сбыта	Освоенность технологий	Маркетинг
1	0,75	0,6	1	1	1	1
2	0,294	1,68	1	1	1	1
3	0,311	2,72	1–2	1–2	1–2	1–2
4	0,328	3,76	2	2	2	2
5	0,345	4,8	2–3	2–3	2–3	2–3
6	0,362	5,84	3	3	3	3
7	0,379	6,88	3–4	3–4	3–4	3–4
8	0,396	7,92	4	4	4	4
9	0,413	8,96	4–5	4–5	4–5	4–5
10	0,430	10	5	5	5	5

Вместо заданных характеристик подставим безразмерные единицы, умножим их на соответствующие весовые коэффициенты, подсчитаем суммы этих произведений и найдем максимум (таблица 3.10).

Максимальная сумма произведений соответствует первой альтернативе, т.е. наиболее конкурентоспособным по выбранным критериям является исследуемое предприятие ООО «Хлебозавод № 4».

Таблица 3.10 – Оценка альтернатив по сумме безразмерных единиц при неравноценных критериях

Критерии	Весовой коэффициент K_b	Альтернативы					
		«Хлебозавод № 4»		«ТомскХлеб»		«Хлебозавод Колос»	
		Р	$B_k P$	Р	$B_k P$	Р	$B_k P$

Конкурентоспособность продукта (услуги)	0,31	10	3,1	2	0,62	1	0,31
Доля рынка	0,25	10	2,5	1	0,25	7	1,75
Имидж	0,12	4	0,48	6	0,72	6	0,72
Эффективность сбыта	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Освоенность технологии	0,1	10	1	4	0,4	4	0,4
Маркетинг	0,1	2	0,2	6	0,6	6	0,6
Сумма	1	–	7,64	–	2,95	–	4,26

Продолжение таблицы 3.10

На основании принятых критериев (их шесть) и установленных безразмерных оценок в пределах критерия (таблица 3.11) представим графически каждую из предложенных альтернатив и выберем наилучшее решение (рис. 3.5).

Наилучшие безразмерные оценки (значения) критериев расположены дальше от центра окружности.

Оптимальным считается вариант, которому соответствует многоугольник с наибольшей площадью.

Согласно рисунку 3.3. наибольшая площадь соответствует первой альтернативе (наибольшая конкурентоспособность у ООО «Хлебозавод № 4»). результаты расчетов приведены в таблице 3.11.

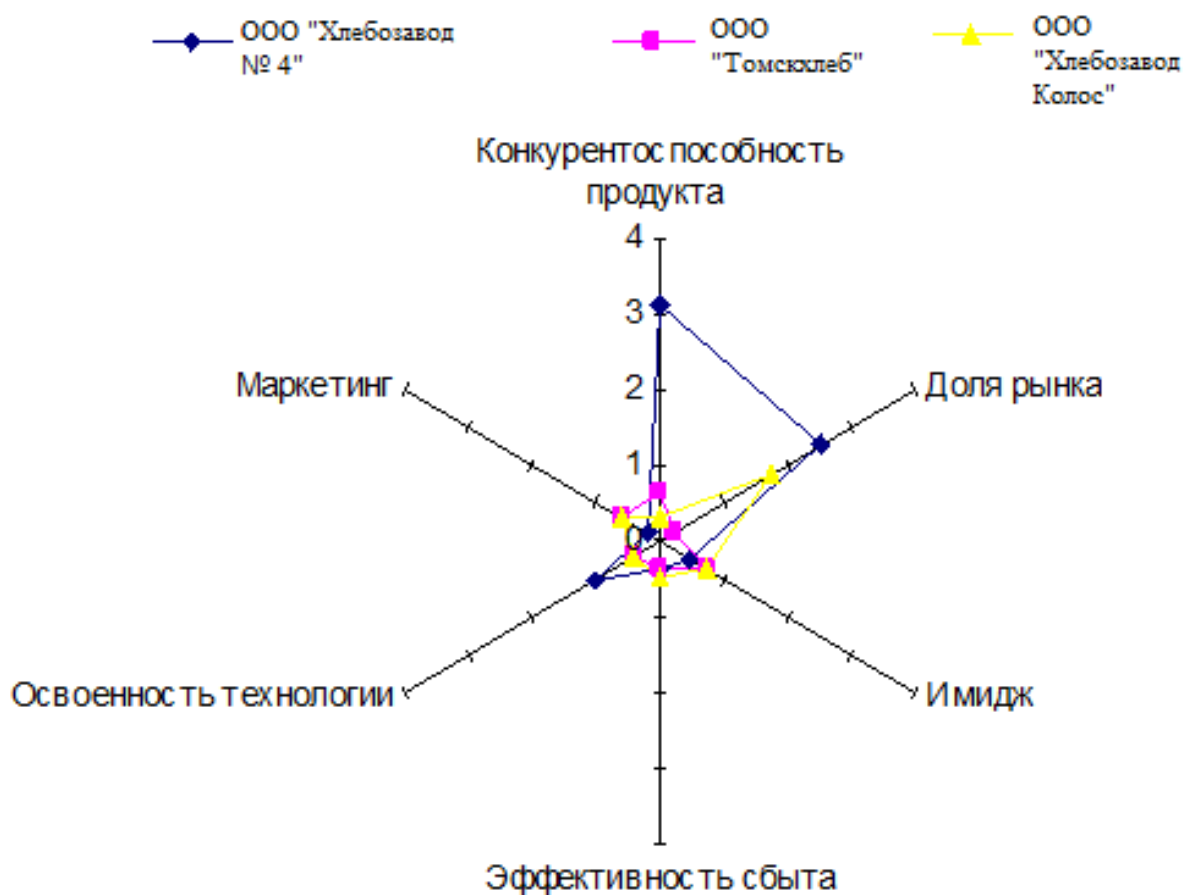


Рисунок 3.5 – Сравнение оценки конкурентоспособности предприятий

Таблица 3.11 – Расчет площадей многоугольников для выбора наилучшей альтернативы

«Хлебозавод № 4»			«Томск Хлеб»			«Хлебозавод Колос»		
a	b	S_n	a	b	S_n	a	b	S_n
3,1	2,5	3,36	0,62	0,25	0,07	0,31	1,75	0,23
2,5	0,48	0,52	0,25	0,72	0,08	1,75	0,72	0,55
0,48	0,36	0,07	0,72	0,36	0,11	0,72	0,48	0,15
0,36	1	0,16	0,36	0,4	0,06	0,48	0,4	0,08
1	0,2	0,09	0,4	0,6	0,1	0,4	0,6	0,1
0,2	3,1	0,27	0,6	0,62	0,16	0,6	0,31	0,08
$S_{\text{общ}} = 4,47$			$S_{\text{общ}} = 0,58$			$S_{\text{общ}} = 1,19$		

Исследование позволяет сделать вывод, что ООО «Хлебозавод № 4» является конкурентоспособным, предлагающим продукцию высокого качества, пользующиеся спросом у потребителей, следовательно, предприятие имеет определенные перспективы для дальнейшего развития.

3.3 Предложения по повышению конкурентоспособности

С целью повышения конкурентоспособности рекомендуется разработать маркетинговую стратегию. Маркетинговые стратегии конкретизируют базисные стратегии организации, так стратегия проникновения на рынок с новым товаром может быть конкретизирована с помощью матрицы «цена товара–затраты на продвижение» (рис.3.6).

		Затраты на продвижение	
		Высокие	Низкие
Цена	Высокая	Стратегия быстрого получения прибыли	Стратегия медленного получения прибыли
	Низкая	Стратегия быстрого проникновения	Стратегия медленного проникновения

Рисунок 3.6 – Стратегии проникновения на рынок

Стратегия быстрого получения прибыли (интенсивная стратегия) применяется в следующих случаях:

- большинство покупателей не осведомлено о товаре и требуется затратить значительные усилия на их информирование и создание положительного отношения к товару;

- покупатели, осведомленные о товаре, согласны платить высокую цену.

Стратегия медленного получения прибыли (стратегия медленного проникновения) применяется в следующих случаях:

- ёмкость рынка является незначительной;
- товар известен большинству покупателей;
- покупатели готовы платить высокую цену;
- конкуренция на рынке незначительна.

Стратегия быстрого (широкого) проникновения применяется в следующих случаях:

- большая емкость рынка;
- покупатели плохо осведомлены о товаре;
- для большинства покупателей высокая цена неприемлема;
- конкуренция на рынке велика;
- рост масштабов производства уменьшает себестоимость единицы продукции.

Стратегия медленного проникновения (пассивная стратегия) на рынок применяется в следующих случаях:

- большая емкость рынка;
- хорошая осведомленность о товаре;
- отказ покупателей от приобретения дорогого товара;
- конкуренция на рынке не является высокой.

Что касается стратегии ухода с рынка, то она также может осуществляться разными способами. При ликвидации бизнеса организация обычно придерживается следующих правил: ликвидация не должна нарушить деловых связей с партнерами по бизнесу; ликвидация не должна нанести удар по престижу организации; ликвидация должна сопровождаться максимально бесконфликтным решением проблемы трудоустройства увольняемого

персонала; ликвидация не должна повлиять на психологический климат в среде персонала и понизить престиж руководства организации.

Базисные стратегии завоевания преимуществ в конкурентной борьбе для организации и ее СХЕ с маркетинговой точки зрения могут быть конкретизированы в следующих направлениях:

1. Следуя стратегии дифференциации, организация концентрирует свои усилия на создании продуктов и разработке маркетинговой программы, по своим характеристикам отличающихся в лучшую сторону от конкурентов, что дает организации возможность стать лидером в отрасли по определенной группе продуктов (придание продукту особых качеств, достижение высоких значений показателя качества и др.), и тем самым обеспечивающих повышенный спрос на рынке.

2. Стратегия обеспечения низких издержек заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевого производства и сбыта продукции, например, за счет отказа продаж более дорогой хлебной продукции. результатом такой политики может явиться увеличение рыночной доли, а не повышение прибыльности. Вместе с тем такая стратегия может быть весьма рискованной для организации, не обладающей достаточными финансовыми ресурсами, так как она может повлечь временное уменьшение числа потребителей продукта и ценовую войну с конкурентами.

3. Следуя стратегии фокусировки, организация концентрирует свои усилия на производстве продуктов, ориентированных на узкий круг потребителей, таким образом, можно производить специфические национальные виды хлебных изделий.

4. В ряде случаев конкурентные преимущества ищутся за счет использования стратегии стандартизации маркетинга (т.е. осуществления унифицированного комплекса маркетинговых мероприятий для нескольких рынков, в первую очередь международных).

Независимо от того, какой стратегии придерживается организация, она должна быстро адаптировать свои стратегии под быстро меняющиеся условия

конкурентной борьбы. В зависимости от того, какую роль в выборе стратегий рыночной деятельности играет ориентация на конкурентов и на клиентов, организации бывают трех типов: фокусирующиеся на деятельности конкурентов, фокусирующиеся на клиентах и фокусирующиеся на рынке. Для организаций первого типа их действия, прежде всего, основаны на действиях и реакциях конкурентов. такие организации тратят много времени, изучая действия конкурентов, их рыночную долю, пытаясь выработать стратегии противостояния им. Организации второго типа при разработке своих рыночных стратегий прежде всего ориентируются на запросы потребителей. Организации третьего типа при выборе рыночных стратегий пытаются соблюдать баланс, уделяя должное внимание, как потребителям, так и конкурентам.

В целом с целью повышения конкурентоспособности рекомендуется разработать программу продвижения на рынке, усилить маркетинговую составляющую деятельности организации, а так же улучшить работу с поставщиками сырья и материалов (с целью повышения качества продукции).

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3301	Гусарову Владимиру Дмитриевичу

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	Специалитет	Направление	080507 Менеджмент организации

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	В ООО «Хлебозавод №4» уделяется большое внимание улучшению условий труда. Созданы комфортные и безопасные условия труда для сотрудников предприятия.
<i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	Благодаря КСО достигаются интересы различных стейкхолдеров. Социальные и благотворительные программы позитивно влияют на имидж компании, а высокий социальный рейтинг является важным фактором инвестиционной привлекательности.
<i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i>	Прямые стейкхолдеры: потребители, сотрудники, собственники. Все

- внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - анализ деятельности и краткое описание стейкхолдеров организации.	перечисленные стейкхолдеры оказывают влияние на деятельность организации. Косвенные стейкхолдеры: местное население, экологические организации, местные органы самоуправления и контролирующие организации. Данные стейкхолдеры непосредственно оказывают влияние на деятельность организации.
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	ООО «Хлебозавод №4» 1. Помощь детским домам 2. Помощь медицинским учреждениям Срок реализации: 2016 год Реализуя программы КСО, компания может улучшить свой имидж. Затраты на мероприятия КСО адекватны ожидаемому результату.
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 394 тыс. руб.
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	С целью совершенствования практики КСО можно рекомендовать увеличить контроль за расходованием целевых средств, так же представлять результаты реализации различных программ КСО на сайте организации с целью улучшения имиджа организации.
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Гусаров В.Д.		

Социальная ответственность

Сущность корпоративной социальной ответственности

Компания в целом имеет общую стратегию по корпоративной ответственности, отчет в том числе составляется для внутренней отчетности организации.

Роль корпоративной социальной ответственности в компании ООО «Хлебозавод № 4» заключается в том, что благодаря ей достигаются интересы различных стейкхолдеров организации. Так, например, с позиции собственников благоприятным является повышение имиджа организации за счет эффективной реализации мероприятий корпоративной социальной ответственности, для органов местного самоуправления и организаций достигаются различные социально–ориентированные проекты за счет реализации мероприятий корпоративной социальной ответственности.

Разработке инструментария корпоративного управления компанией, ориентированной на баланс интересов стейкхолдеров, посвящены труды ряда зарубежных авторов. Среди них и работы с более чем полувековой историей, и теоретические разработки данной проблемы современников управленческого мейнстрима. Существенный вклад в изучение особенностей взаимодействия бизнеса, власти и общества в условиях экономики переходного периода был внесен российскими учеными. Однако нераскрытые проблемы управления компаниями в парадигме устойчивого развития оставляют существенный потенциал для углубления и развития проблематики КСО как инструмента управления компаниями, ориентированными на устойчивое развитие.

Мода на «социальную ответственность», создаваемая в общественном сознании, приводит к тому, что социальная отчетность и социальные программы используются как эффектный маркетинговый ход. Социальные и благотворительные программы позитивно влияют на имидж компании, а высокий социальный рейтинг является важным фактором инвестиционной привлекательности. В этой связи при выборе направлений социальных

программ прослеживается тенденция выбирать те из них, которые имеют более ярко выраженный демонстрационный эффект и, соответственно, могут произвести общественный резонанс.

Нефинансовая социальная отчетность в этом случае становится не столько внутренним рычагом контроля над бизнес–процессами, сколько доказательством приверженности компании мировому позитивному опыту, внешним механизмом допуска компании в определенные международные деловые круги. Спрос на информацию стимулирует производство информации, что, однако, не означает повышение ее качества. Рост спроса на обучающие, консалтинговые услуги в сфере КСО приводит к появлению массовых, но посредственных по уровню качества услуг.

Успешная ориентация компании на устойчивое развитие зависит от создания эффективных социальных и экологических программ и разработки критериев для оценки их эффективности. Параметры устойчивости и соответствующие им бизнес–процессы, будут определяться для компании, исходя из специфики сектора национальных и региональных особенностей, структуры бизнеса и т. п. Мотивы (группы мотивов), побуждающие компании развивать корпоративные социальные программы, аналогичны для российской и зарубежной практики и включают:

- выход на международный рынок / IPO;
- выстраивание отношений с властью, потребителями, акционерами, инвесторами, сотрудниками;
- повышение конкурентоспособности в неценовой борьбе.

Организационные формы реализации КСО и степень их интеграции в структуру компании различаются в зависимости от интеграции КСО в бизнес–процессы компании. В ситуации крайне слабой интеграции сотрудники, ответственные за программы КСО, реализуют одновременно и другие функции – управление персоналом, PR и т. д.

Современные представления о социальной ответственности бизнеса и инструментарий КСО, вошедшие в российскую практику, были сформированы

большей частью по западной модели и под воздействием критики компаний со стороны государства.

Однако, если развитию программ КСО и необходимости социального инвестирования на Западе предшествовал более или менее структурированный социальный запрос, в нашей стране представления о том, что бизнес должен быть социально ответственным, пришло раньше, чем были проанализированы и выявлены социальные потребности и соответствующий запрос к бизнесу для их решения. Иностранные понятия, сформировавшиеся на другой социально-экономической и политической почве, часто становятся исключительно маркетинговым инструментом и механизмом развития внутренних коммуникаций в компании. Понятие социальной ответственности бизнеса в российских условиях работает, как правило, на уровне «разовых» социальных проектов, имеющих больше социальный эффект для компании на уровне ее региональных интересов. Оценивая практику российского бизнеса, большинство респондентов исследования считают, что в российских компаниях реализация КСО – это в большей степени PR. При этом отмечается, что на рынке практически отсутствуют профессионалы, разбирающиеся в КСО, а социальный запрос общества к бизнесу плохо структурирован.

Одной из ключевых целевых аудиторий социальных программ является персонал компании, а социальный отчет может рассматриваться как инструмент развития коммуникации внутри компании. Особенно актуальным этот вопрос является для производственных компаний, где всегда стоит проблема разобщенности между административно-управленческим и производственным персоналом. Однако, как показывает практика, этот механизм может быть эффективным при условии, что сотрудники понимают и разделяют цели и ценности программ компании в области КСО, что становится возможным в случае интеграции КСО в культуру, стратегию, основные бизнес-процессы компании.

Социальные и благотворительные программы компаний имеют свои позитивные эффекты, однако их реализация и презентация совершенно не

обязательно является индикатором устойчивости бизнеса. Процессы, связанные с корпоративными социальными программами, могут существовать самостоятельно среди прочих бизнес–процессов компании и, соответственно, в любой момент могут быть приостановлены из–за неожиданных трудностей, отсутствия ресурсов и т. д.

Чтобы работать не на краткосрочный PR, программы КСО должны быть действительно интегрированы в бизнес–процессы компании. Индикаторами интеграции КСО в бизнес–процессы компании могут служить следующие показатели:

- вовлеченность высшего менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ и квалификация менеджеров, которые за них отвечают;
- наличие социальных и экологических целей и задач в стратегии развития компании;
- проникновение программ КСО в процессы производства, закупок, продаж, маркетинга, управления персоналом и т. д.;
- возможность отказаться от реализации социальных программ без ущерба для остальных бизнес–процессов;
- информированность рядовых сотрудников о реализуемых компанией социальных, экологических, благотворительных программах;
- понимание сотрудниками целей и эффектов от этих программ (этот показатель свидетельствует так же об уровне работы с персоналом в компании в целом, степени развития корпоративной культуры, наличии обратной связи с сотрудниками).

На основе приведенных результатов исследования можно сделать вывод, что реализация КСО в российских условиях, в зависимости от степени интеграции процессов КСО в бизнес–процессы компании, может принимать следующие формы:

- 1) КСО интегрирована в основные бизнес–процессы;
- 2) КСО выделена в автономный бизнес–процесс;
- 3) КСО определена как номинальный бизнес–процесс.

Предоставляемую компаниями социальную отчетность также можно разделить на три типа по соответствию отчетности реальному положению вещей:

- 1) данные отчетности соответствуют результатам деятельности компании;
- 2) данные отчетности неполно соответствуют деятельности компании;
- 3) отчетность существует независимо от деятельности компании.

Интересны приводимые примеры компаний с позиции корпоративной ответственности.

Механизмы управления КСО в российских компаниях можно представить в виде модели управления КСО в компаниях, ориентирующихся на устойчивое развитие. Исходя из приведенных выше суждений, учтем разграничение отчетности и собственно самой деятельности по реализации программ КСО. Следуя принципам системно–интеграционного подхода к анализу предприятия, на основе результатов исследования опыта функционирования и поведенческих паттернов компаний в области практики реализации программ КСО, мы получаем модель механизма управления КСО в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

Ключевые направления деятельности компании в области КСО. Социальные и благотворительные программы являются для компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. При этом в компании сложилось четкое понимание того, что благотворительная деятельность не должна порождать социальное иждивенчество. Поэтому компания использует наряду с традиционными формами благотворительности программы стратегической благотворительности и социальных инвестиций, которые предполагают взаимосвязь способов решения социальных проблем со стратегическими целями компании. Совместная деятельность коммерческого,

некоммерческого и государственных секторов для решения актуальных социально–экономических проблем местных сообществ является необходимым атрибутом такого подхода.

Для целенаправленного применения инвестиций, формирующих дополнительные мотивацию и квалификацию работников предприятия необходимо обеспечить развитие соответствующих институциональных условий. Как известно, инвестирование в формирование институциональной среды, обеспечивающей полное использование ресурсов работников даже невысокого уровня, позволяет работать со среднерыночной эффективностью, безопасностью и экологичностью. Качественное состояние и сопряженность индивидуальной и корпоративной составляющих инвестирования в человеческий капитал предприятия [3].

При этом институциональная система предприятия всегда существует в определенных границах, заданных её организационной структурой, местоположением и периодом существования. Эффективность вложений бизнеса в социальные сферы во многом определяется формой сотрудничества бизнеса с местными органами управления.

Таким образом, на основе взаимовыгодного сотрудничества бизнеса и органов государственного управления получают возможность достижения более устойчивых, высоких темпов развития экономико–социальных систем. Исходя из чего, можно определить, что социально–ответственная экономическая система – это система разноуровневых взаимоотношений, направленных на устойчивое развитие, где субъекты социальной ответственности добровольно принимают и выполняют обязательства перед заинтересованными сторонами по безусловному исполнению мирового и отечественного законодательства, а так же по целенаправленному инвестированию в решение социальных задач.

В условиях современной России процесс институализации КСО находится на стадии становления т.к. доминирующая роль государства сталкивается со слабым развитием гражданского общества и олигархическим

развитием бизнеса, кроме того правила взаимодействия институтов КСО, роль сторон и степень их участия в социальном развитии только формируются. Поэтому на сегодняшний день в рамках устойчивого развития предприятий, территорий и государства как социально–экономических систем, приобретает большое значение создание условий формирования корпоративной социальной культуры в целом и ее отдельных составляющих.

В ходе прохождения курса можно согласиться с мыслью, что по принуждению субъект никогда не станет ответственным, так как свобода – одно из условий ответственности.

Правильным считается положение, что у компании, так же как у человека должны быть моральные принципы. В компании должно быть связующее вещество, которое дает всем сотрудникам стимул. Именно эти убеждения побуждают творить и созидать, делать на совесть, а не для галочки. Ключевые принципы, идеология, открывают путь к корпоративной ответственности.

Идеология как выражение (совокупность, система) определенных идей в организации не является для теории и практики управления чем–то принципиально новым и непривычным. Идеи управления сами по себе представляют один из элементов корпоративной культуры (ее интеллектуальную составляющую).

В функциональном плане они могут служить отражением таких элементов механизма управления, как цели, методы, принципы и задачи. Вместе с тем они могут играть особую роль в организации, поскольку в отличие от традиционных элементов корпоративной культуры представляют собой наиболее доступный и универсальный способ формулировки и передачи назначения и смысла выполняемых сотрудниками действий, их настроений, устремлений и т.д. Кроме того, в силу направленности на интеллектуальное восприятие идеи являются удобной и эффективной формой реализации ценностей управления, норм и правил поведения и взаимоотношений в

коллективе, поэтому с их помощью вырабатываются элементы социальной психологии в организации (настроения, вкусы, предпочтения и т.д.).

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что идеи участвуют в формировании корпоративной культуры, интеллектуальных и духовных основ мотивации, в самопредставлении организации в процессе социализации её работников.

Идеология компании, в своем основном определении, включает в себя, наряду с управленческой идеологией, также методы, приемы, инструменты и принципы ее выработки, реализации и поддержания в организации. Она, в отличие от собственно идей, характеризует определенный тип мышления и представления реальности в организации (основанный на сознательном или неосознанном ее искажении), объединяет в себе принятые в ней приемы и методы идейного воздействия как внутри компании, так и на внешнее окружение.

В свете вышеизложенного идеология компании представляется важным и специфическим фактором организационных изменений. Она может являться и объектом изменений, и специальным инструментом, может рассматриваться как сопутствующий фактор и может представлять собой описание самих изменений. Заметим также, что именно на ее основе (посредством идеологии, при помощи идеологии и т.д.) в организации может быть сознательно организовано противодействие (сопротивление) изменениям.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

Определение стейкхолдеров организации представлено с помощью таблицы 4.1.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1.Потребители продукции компании	1.Местное население
2.Сотрудники компании	2.Экологические организации
3.Собственники компании	3. Местные органы самоуправления и контролирующие организации

Таким образом, в таблице 4.1 перечислены прямые стейкхолдеры (выделено 3) и косвенные (выделено 3). Все перечисленные стейкхолдеры оказывают влияние на деятельность организации. Выбраны именно данные стейкхолдеры, так как они непосредственно оказывают влияние на деятельность организации, на воздействие внутренней и внешней среды организации.

Выбор прямого стейкхолдера «потребители продукции компании» объясняется принципом работы ООО «Хлебозавод № 4», заключающегося в том, что предприятие несет социальную ответственность перед потребителями за качество выпускаемой продукции.

Включение «сотрудников компании» как прямого стейкхолдера объясняется тем, что непосредственно сотрудники организации реализуют принципы корпоративной социальной ответственности. Мнение сотрудников обязательно учитывается при составлении программ по корпоративной социальной ответственности в ООО «Хлебозавод № 4».

Собственники компании как стейкхолдеры непосредственно сотрудничают с менеджерами и сотрудниками организации в целях формирования принципов и мероприятий корпоративной социальной ответственности ООО «Хлебозавод № 4».

Местное население непосредственно видит результаты по исполнению принципов и мероприятий корпоративной социальной ответственности ООО «Хлебозавод № 4», отсюда оно выступает косвенным стейкхолдером.

Экологические организации непосредственно могут проконтролировать некоторые из мероприятий организации, касающиеся вопросов защиты окружающей среды. Отсюда они так же включены в список косвенных стейкхолдеров.

В свою очередь местные органы самоуправления и контролирующие организации могут непосредственно принять участие в разработке тех или иных мероприятий согласно программе КСО организации. Они так же включены в список косвенных стейкхолдеров.

Структура программ КСО отражена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Помощь детским домам	Благотворительное пожертвование	Собственники организации, органы местного самоуправления	В течение года	Развитие детей, их способностей
2.Помощь медицинским учреждениям	Социальные инвестиции	Собственники организации, органы местного самоуправления	Раз в год	Проведение различных социально–одобренных проектов

Таким образом, согласно данным таблицы 4.2 организация преследует цели по развитию способностей детей, а так же с целью реализации различных социально–одобренных проектов в медицинских учреждениях.

Затраты на мероприятия КСО отражены с помощью таблицы 4.3.

Таким образом, в течение года выделяется 394 т.руб. на программы по КСО.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций в целом показывает, что предприятие расходует средства на различные

благотворительные проекты, на помощь детским домам с целью развития способностей детей.

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Помощь детским домам	Руб.	236000	236000
2	Помощь медицинским учреждениям	Руб.	158000	158000
				ИТОГО: 394000

Согласно данным таблицы 4.3 можно обнаружить, что общая сумма затрат на мероприятия КСО составляют 394000 руб. на планируемый период (год).

Можно считать эффективными инвестиции в финансирование программ КСО, так как по результатам проведенных вложений проводятся те или иные мероприятия и проекты.

В целом, можно сделать следующие выводы:

- 1) Действующие программы КСО соответствуют целям и стратегии организации.
- 2) Преобладает внешняя КСО.
- 3) Программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.
- 4) Реализуя программы КСО, компания может улучшить свой имидж.
- 5) Затраты на мероприятия КСО адекватны их результатам.
- 6) С целью совершенствования практики КСО можно рекомендовать увеличить контроль за расходованием целевых средств, а так же представлять результаты реализации различных программ КСО на сайте организации с целью улучшения имиджа организации.

Так же можно подытожить, что действия, исполняемые компанией по реализации своей социальной ответственности приносят пользу. В Томской области компания взаимодействует с местным сообществом, в том числе помогает детским домам, медицинским учреждениям согласно действующей корпоративной ответственности, заявленной компанией в целом. Компания выстраивает свою деятельность по двум стратегическим направлениям:

- 1) социальные инвестиции;
- 2) программы спонсорства и традиционной благотворительности.

Помощь детям компания считает своим основным приоритетом, который присутствует во всех осуществляемых программах: благотворительных, спонсорских, программах развития детского и юношеского спорта, культуры. Социальные инвестиции в человеческий капитал представляются наиболее обоснованными в современных условиях. Компания стремится к сбалансированному подходу, оказывая поддержку как детям, которые в силу неблагоприятных семейных условий или здоровья оказались в худших условиях, чем их сверстники, так и детям из вполне благополучных семей, помогая им развивать природные способности и таланты.

Заключение

Конкурентоспособность определяет успешность деятельности предприятия в пределах конкретного рынка и временного периода, и перспективу его дальнейшего существования. Данный показатель в концентрированном виде отражает совокупность возможностей компании выпускать и реализовывать товары, удовлетворяя потребности покупателей, и является одним из определяющих факторов эффективной коммерческой деятельности в условиях жесткой конкуренции и высокой насыщенности рынков. Это, многоаспектное понятие, означающее соответствие товара требованиям рынка, потребителя, определенным техническим и качественным стандартам, экономическим, эстетическим и эмоциональным характеристикам. Наиболее полно понятие конкурентоспособности раскрывается через систему показателей, которые представляют собой совокупность критериев количественной оценки уровня конкурентоспособности изделия. Основой для построения данной системы является анализ взаимодействия потребности и товара, в ходе которого осуществляется сравнение товара и потребностей и выявляется степень их соответствия друг другу. Суммарный же полезный эффект каждого отдельно взятого товара представляет собой производную нескольких групп факторов:

Качественные показатели – делятся на две группы: Классификационные – характеризуют принадлежность изделия к определенной классификационной группировке в выбранной системе классификации и определяют назначение, область применения и условия использования данного товара. Например, продукция, предназначенная для использования в условиях Крайнего севера; Оценочные показатели: регламентирующие: экологические; безопасности; патентно–правовые; взаимозаменяемости и совместимости. Сопоставительные: функциональные; надежности; долговечности; безотказности; эргономические; эстетические и т.д. Экономические показатели, определяющие уровень расходов, связанных с приобретением и эксплуатацией продукта;

Организационно–коммерческие показатели, характеризующие условия и коммерческие затраты по формированию спроса, стимулированию сбыта, организации каналов товародвижения и сбыта.

Как выявило проведенное исследование, продукция ООО «Хлебозавод № 4» является конкурентоспособной по параметрам: Удобство совершения покупки, Частота доставки продукции, Качество продукции, Доступность цен.

При этом по результатам исследования можно сделать вывод, что ООО «Хлебозавод № 4» является конкурентоспособным, предлагающим продукцию высокого качества, пользующиеся спросом у потребителей. Следовательно, предприятие имеет определенные перспективы для дальнейшего развития.

Подытожено, что в целом с целью повышения конкурентоспособности рекомендуется разработать программу продвижения на рынке, усилить маркетинговую составляющую деятельности организации, а так же улучшить работу с поставщиками сырья и материалов (с целью повышения качества продукции).

Список использованных источников

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 208 с.
2. Алексунин В.А. Маркетинг / В.А. Алексунин. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 204 с.
3. Арбатская Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 1. – с. 118–121.
4. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2015. – 703 с.
5. Багиев Г.Л. Международный маркетинг: учеб. / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, В.И. Черенков. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2016. – 688 с.
6. Балабанова Л. Как измерить конкурентоспособность / Л. Балабанова, В. Петухова // Торговля. – 2014. – № 1 (6). – с. 73–75.
7. Баумгартен П.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / П.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4(48).
8. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 5(25).
9. Бочарова О.Н. Резервы повышения конкурентоспособности предприятий региональных агропродовольственных систем / О.Н. Бочарова, С.А. Потокина, О.И. Ланина // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 2 (36). – с. 28–37.
10. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экон. шк., 2016. – 352 с.

11. Голофаева И.П. Методика расчета конкурентоспособности предприятия с помощью аппарата нечетких множеств с учетом социальных факторов / И.П. Голофаева // Экономика развития. – 2014. – № 4 (32). – с. 48–51.
12. Горбунова Н.А. Теория оценки конкурентоспособности экономических агентов / Н.А. Горбунова, Е.В. Попов. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2015. – 235 с.
13. Дорофеева В.В. Анализ теоретико–методических подходов к трактовке понятия «конкурентоспособность» и ее оценке / В.В. Дорофеева // Baikal Research Journal. – 2011. – № 3. – с. 18.
14. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 496 с.
15. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 496 с. – (Высшее образование).
16. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4(24).
17. Кожухов В.И. Оценка вклада руководителей в обеспечение конкурентных преимуществ организации / В.И. Кожухов // Вестник саратовского государственного социально–экономического университета. – 2012 – № 15(1).
18. Колочева В.В. Подход к оценке конкурентоспособности товаров / В.В. Колочева // Наука и экономика. 2011. № 2. С. 29–35.
19. Криворотов В.В. Методический подход к оценке конкурентоспособности территориально–производственных комплексов / В.В. Криворотов, А.В. Калина, А.Ю. Байраншин // Вестник УрФУ. серия: Экономика и управление. 2011. № 3. с. 81–91.

20. Кроллис Г.Р. Пути повышения конкурентоспособности продукции пищевой отрасли Чувашии / Г.Р. Кроллис // Вестник российского университета кооперации. 2010. № 1 (5). с. 42–45.
21. Кротков А.И. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.И. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6.
22. Круглова Н.Ю. стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: РДЛ, 2013. – 462 с.
23. Лифиц И.М. теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт–М, 2011. – 565 с.
24. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М.: Финпресс, 2014. – 330 с.
25. Мусатова Н.В. Конкурентоспособность компании на олигопольном рынке с дифференцированным товаром / Н.В. Мусатова // российское предпринимательство. – 2012. – № 2(1). – с. 115–118.
26. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 304 с.
27. Оберемко В.В. О типизации методических подходов к оценке конкурентоспособности организации / В.В. Оберемко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 1 (45). – С. 319–326.
28. Палехова Л.Л. Подходы к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия / Л.Л. Палехова // Научный вестник Национального горного университета. – 2014. – № 8.
29. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: изд. дом «Вильямс», 2010. – 592 с.
30. Тарасова Т.Ф. Методический аспект оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации / Т.Ф. Тарасова, В.А.

- Шлаканева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 3(43). – с. 77–84.
31. Туркова Е.Н. Организационные изменения в системе повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности в условиях агрессивной внешней среды / Е.Н. Туркова // системное управление. – 2014. – № 1 (22). – с. 13.
32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
33. Фролова Н.В. Методика анализа уровня конкурентоспособности коммерческой организации / Н.В. Фролова, Е.В. Кашинцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 20(77). – с. 55–60.
34. Щербаченко П.С. Концептуальные основы управления корпоративной социальной ответственностью // транспортное дело России. 2013. № 1. с. 191–194.
35. Щербаченко П.С. система управления корпоративной социальной ответственностью / П.С. Щербаченко // Вестник тверского государственного университета. серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – с. 205–215.
36. Экономика предприятия / под ред. В.Я. Хрипача. – 2-е изд. – Минск: Экономпресс, 2011. – 464 с.