

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
предприятия (на примере ООО «АПАЛ»)»

Студент

А.С. Комин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.т.н., доцент

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Комин Андрей Сергеевич

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «АПАЛ»)»
- 2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы производственной практики.
 - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «АПАЛ»
4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

 1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия
 - 1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и методы ее оценки
 - 1.2 Качество продукции как важнейшее условие повышения конкурентоспособности предприятия
 2. Анализ конкурентоспособности ООО «АПАЛ»
 - 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АПАЛ»
 - 2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия
 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АПАЛ»
 - 3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия
 - 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа деятельности предприятия;
5. Графические данные по результатам анализа основных показателей деятельности предприятия;
6. Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.С. Комин

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Комина Андрея Сергеевича
по теме «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия
(на примере ООО «АПАЛ»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	24.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

А.С. Комина

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент А.С. Комин.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «АПАЛ»»).

Научный руководитель: к.т.н., доцент О.И. Антипова.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «АПАЛ».

Объект исследования - ООО «АПАЛ», основным видом деятельности которого является производство конструкционных листовых пластмасс и изделий, предмет исследования - методы и инструменты повышения конкурентоспособности предприятия.

Методы исследования: методы оценки конкурентоспособности предприятия (экспертные методы, метод SWOT-анализа, проведено анкетирование).

Границы исследования - 2012-2014 гг.

Краткие выводы по работе. Повышение конкурентоспособности предприятия является одной из важнейших проблем в условиях современного рынка, где определяющую роль играет способность предприятия устойчиво функционировать и развиваться, производить конкурентоспособную и качественную продукцию, иметь определенные преимущества с целью обеспечения возможности конкурирования с другими предприятиями.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «АПАЛ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников, двух приложений. Общий объем работы - 66 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия.....	9
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и методы ее оценки .	9
1.2 Качество продукции как важнейшее условие повышения конкурентоспособности предприятия.....	16
2 Анализ конкурентоспособности ООО «АПАЛ»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АПАЛ»	24
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	32
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АПАЛ».....	45
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	45
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	52
Заключение	56
Библиографический список	58
Приложения	63

Введение

Необходимым условием устойчивого и долгосрочного функционирования предприятия в современных условиях рыночной экономики является обеспечение и поддержание высокого уровня конкурентоспособности компании, что обеспечивается за счет выпуска высококачественной продукции, разработки программ по снижению издержек производства, развитием технической и технологической составляющей деятельности предприятий, внедрением инноваций. Иными словами, на сегодняшний день при наличии высокой конкуренции не только между отечественными организациями, но и с иностранными компаниями, вопросы поиска резервов, определения наиболее оптимальных мероприятий и рациональных методов повышения конкурентоспособности становятся наиболее значимы.

Таким образом, актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что повышение конкурентоспособности предприятия является одной из важнейших проблем в условиях современного рынка, где определяющую роль играет способность предприятия устойчиво функционировать и развиваться, производить конкурентоспособную и качественную продукцию, иметь определенные преимущества с целью обеспечения возможности конкурирования с другими предприятиями.

Анализ литературных источников по исследуемой тематике показал, что теоретические основы конкурентоспособности предприятия представлены в трудах Г.Л. Багиева, Е.А. Горбашко, Д.Х. Джакота, Т.М. Коретниковой, Н.К. Моисеевой, Л.Н. Чайниковой. Формированию конкурентоспособности и методам управления ею посвятили свои научные работы И.М. Лифиц, Р.А. Фатхутдинов и др. Проблемы процесса и методов оценки конкурентоспособности предприятий нашли отражение в исследованиях У.Г. Зиннурова, В.Н. Круглова, М.М. Лобанова.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «АПАЛ»;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «АПАЛ»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АПАЛ».

Объектом исследования является предприятие ООО «АПАЛ», основным видом деятельности которого является производство конструкционных листовых пластмасс и изделий, предмет исследования - методы и инструменты повышения конкурентоспособности предприятия.

Для достижения указанной цели и решения поставленных задач в бакалаврской работе использованы методы оценки конкурентоспособности предприятия (экспертные методы, метод SWOT-анализа, проведено анкетирование).

Теоретической базой бакалаврской работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам оценки и анализа конкурентоспособности предприятия и способов ее повышения.

Информационной базой послужили материалы отчетных документов ООО «АПАЛ» за 2012-2014 гг.

Представленная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и двух приложений.

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и методы ее оценки

Конкурентоспособность имеет глобальное значение в современных рыночных условиях функционирования предприятий и является динамической категорией, изменение которой обусловлено, в первую очередь, факторами внешней среды, значительная доля которых признается управляемыми параметрами.

В научной литературе существует множество различных подходов к трактовке понятия конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим некоторые из них (см. рис. 1.1) [5, 11, 35, 39, 41, 42].



Рисунок 1.1 – Варианты трактовок понятия «конкурентоспособность»

Таким образом, в обобщенном виде сущность понятия «конкурентоспособность» можно определить как способность предприятия увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую рыночную долю в

соответствии с принятой стратегией, что достигается за счет внедрения инновационной техники и технологии с целью получения экологических, социальных и экономических эффектов, посредством максимально эффективного использования финансового, производственного и трудового потенциала предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность представляет собой сложную экономическую категорию, которая, как правило, рассматривается на нескольких уровнях, характеризующихся определенными факторами (см. рис. 1.2) [16, 17].



Рисунок 1.2 Характеристика уровней конкурентоспособности

Усиление конкуренции во всех отраслях промышленности обуславливают необходимость особого внимания конкурентоспособности предприятия, методам определения и способам повышения ее уровня.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой относительную характеристику, выражающую отличительные особенности развития исследуемого предприятия от конкурентов по степени удовлетворения производимой продукцией требований потребителей.

Факторы конкурентного преимущества предприятия подразделяются на две группы:

1. Внешние (проявление в незначительной степени зависит от деятельности предприятия). К данной группе, как правило, относят уровень государственной, региональной, отраслевой конкурентоспособности, наличие и формы проявления государственной поддержки малого и среднего бизнеса, особенности правового регулирования функционирования экономики, степень открытости обществ и рынков, национальную систему стандартизации и сертификации, условия налогообложения и т.д.

2. Внутренние (определяемые руководством предприятия). Структура внутренних факторов конкурентного преимущества предприятия представлена на рисунке 1.3 [27, 34].

На практике, как правило, применяется оценка конкурентоспособности предприятия на основании качества продукции и услуг, наличием эффективной стратегии маркетинга, уровнем менеджмента и квалификации персонала, технологическим уровнем производства, особенностями налогообложения среды функционирования, доступностью источников финансирования.

Оценка конкурентоспособности в условиях рыночной экономики является основополагающим элементом для организации производственно-хозяйственной деятельности современного предприятия и позволяет разрабатывать меры по повышению уровня конкурентоспособности, осуществлять выбор партнеров для организации совместной производственной деятельности, привлекать инвестиции с целью развития предприятия, составлять программы выхода предприятия на новые рынки сбыта.

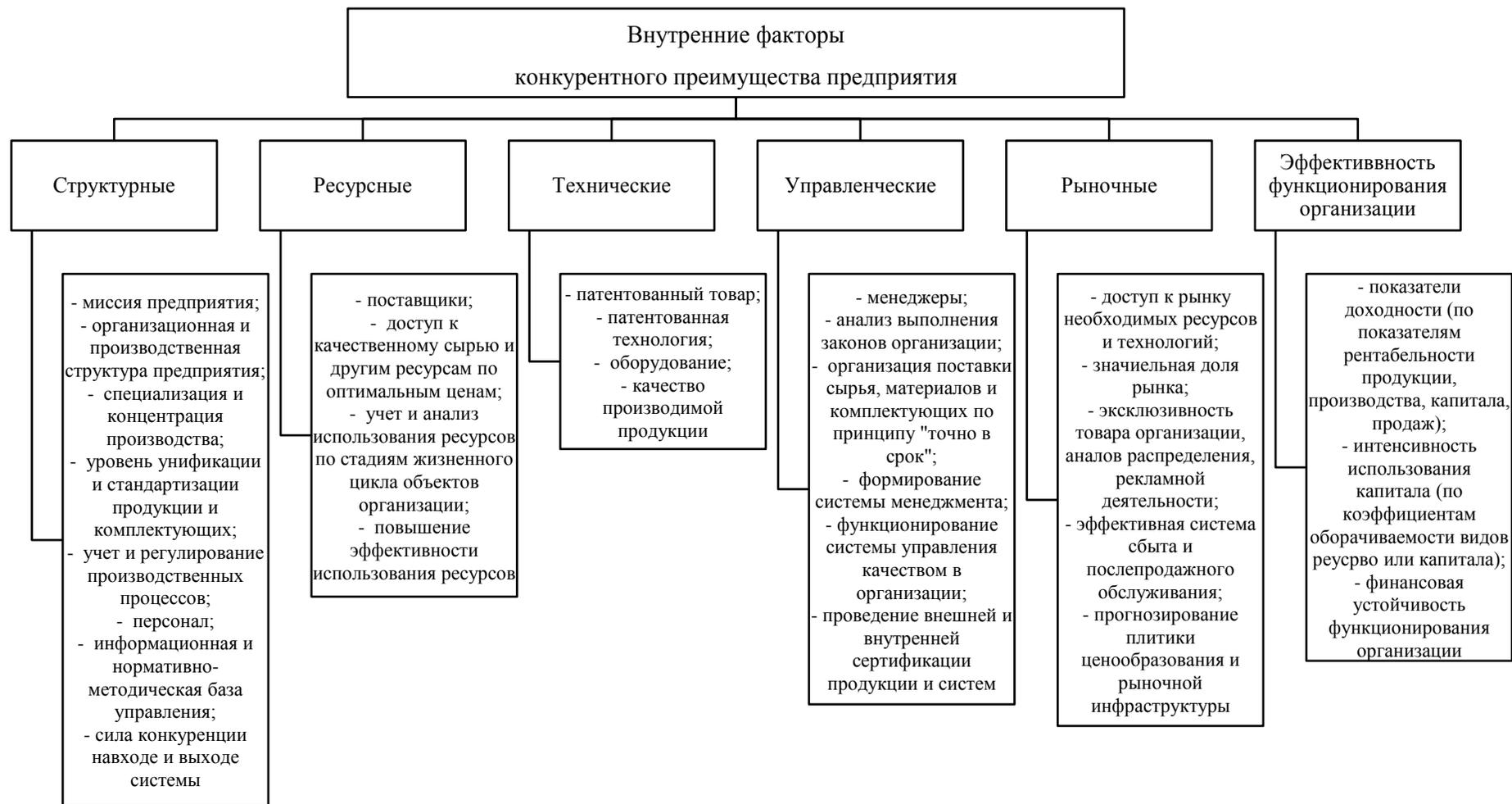


Рисунок 1.3 – Структура внутренних факторов конкурентного преимущества предприятия

Проведение оценки деятельности организации по повышению уровня ее конкурентоспособности заключается в анализе текущего уровня использования ресурсной базы предприятия (его организационного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-экономического потенциала), финансовых результатов и платежеспособности, комплекса основных показателей эффективности производственной деятельности.

Исследование современной экономической литературы позволило определить основные методы оценки конкурентоспособности предприятия (см. табл. 1.1) [14, 18, 21, 22].

Таблица 1.1 – Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия

№ п/п	Метод	Преимущества	Недостатки
1	Оценка с позиции конкурентных преимуществ	Простота определения уровня конкурентоспособности	Ограниченность критериев оценки (исключительно низкие издержки)
2	Оценка с позиции теории равновесия	Обеспечение возможности выявления внутренних резервов	Ограниченность оценки (только на основании внутренних резервов)
3	Рейтинговая оценка	Достаточно точное определение позиции предприятия относительно конкурентов	Трудоемкость расчетов, отсутствие возможности прогнозирования
4	Оценка на базе качества продукции	Оценка, основанная на учете потребительских предпочтений	Оценка уровня конкурентоспособности предприятия на базе конкурентоспособности продукции; не возможно применение в сфере услуг
5	Оценка конкурентного статуса предприятия	Определение уровня конкурентоспособности за счет интегрального показателя	Отсутствует учет внешних факторов
6	Оценка на основе расчета рыночной доли	Возможность определения типа предприятия и его позиции на рынке	Отсутствие возможности определения причин данного положения предприятия и разработки необходимой стратегии
7	Оценка на основе нормы потребительской стоимости	Учет факторов внутренней среды предприятия	Трудоемкость расчетов и процесса подготовки информационной базы

Продолжение таблицы 1.1

8	Оценка на основе теории эффективной конкуренции	Интеграция наиболее важных параметров функционирования предприятия, возможность посредством использования данного метода осуществления контроля определенных подразделений	Трудоёмкость расчетов и процесса подготовки информационной базы
9	SWOT-анализ	Возможность анализа сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, выявления существующих возможностей развития и угроз со стороны внешней среды	Субъективизм оценки
10	Бенчмаркинг	Идентификация стратегически важных факторов	Субъективизм подхода при выборе основных факторов успеха предприятия
11	Профиль требований	Визуализация позиции предприятия относительно конкурентов	Субъективизм оценки при использовании балльного метода
12	Профиль полярностей	Обозначение перечня сильных и слабых сторон организации относительно положения конкурентов	Субъективизм оценки
13	Матрица БКГ	Четкое определение позиции положения предприятия при наличии качественной информационной базы	Отсутствие прогностичности и возможности определения причин данного положения предприятия
14	Матрица Мак-Кинси	Оценка каждого вида хозяйственной деятельности по двум направлениям: привлекательности отрасли и уровень конкурентоспособности предприятия	Отсутствие возможности выявления причин данного положения предприятия
15	Модель «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции»	Возможность определения положения предприятия по отношению к конкурентам, выработки дальнейшей стратегии	Статичность модели, трудоёмкость оценки качественных характеристик
16	Матрица Портера	Визуализация структурирования процесса достижения конкурентоспособности	Отсутствие возможности определения конкретных рекомендаций для достижения конкурентных преимуществ

Продолжение таблицы 1.1

17	Многоугольник конкурентоспособности	Визуализация, оперативность и низкая трудоемкость оценки в случае немногочисленности конкурентов	Использование экспертного метода в процессе определения показателей (субъективизм оценки)
18	Кластерный анализ	Возможность прогнозирования, определение класса конкурентоспособности предприятия на базе комплекса признаков	Трудоемкость расчетов и интерпретации результатов, отсутствие возможности выявления причин текущего положения/ситуации
19	Комплексный метод	Интеграции наиболее важных показателей деятельности предприятия, исключение дублирования отдельных показателей	Трудоемкость и многочисленность расчетов

Вопросы, касающиеся повышения уровня конкурентоспособности предприятий, на сегодняшний день особо актуальны в странах с развитой экономикой среди ученых, в деловых кругах, различных государственных органах. Конкурентоспособность предприятия, в сущности, является обобщающим показателем устойчивого функционирования предприятия, в связи с чем, управление организацией сводится к управлению ее конкурентоспособным потенциалом, основными свойствами которого являются:

- достаточность для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности и стратегического развития;
- адаптивность к изменению условий внешней среды и научно-техническому развитию;
- стабильность, определяемая технологическим циклом и установленным временным периодом;
- саморегулирование и саморазвитие в соответствии с динамикой внутренней среды;
- гибкость для обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности и развития организации [37, 49].

Процесс управления конкурентоспособным потенциалом предприятия, как правило, осуществляется по следующему алгоритму (см. рис. 1.4) [36].

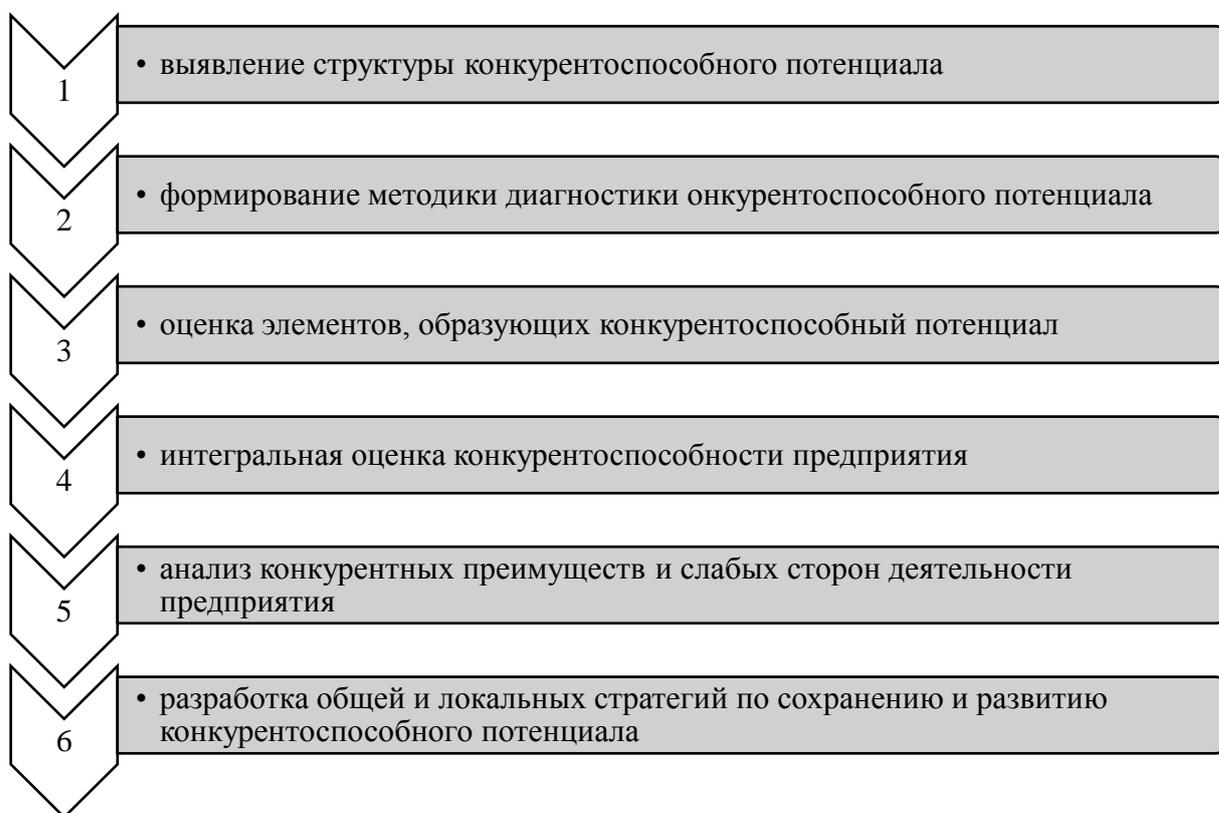


Рисунок 1.4 – Алгоритм управления конкурентоспособным потенциалом предприятия

В процессе оценки конкурентного потенциала предприятия важнейшими задачами являются:

- определение уровня деловой активности предприятия;
- оценка финансовой устойчивости;
- анализ инновационного развития предприятия;
- оценка эффективности использования маркетинговых ресурсов;
- определение уровня квалификации и компетентности персонала;
- исследование и анализ конъюнктуры рынка [33].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия не только включает комплекс качественных и ценовых параметров производимой продукции, но и зависит от уровня менеджмента, организации управления

финансовыми ресурсами, инновационной и инвестиционной составляющей. При этом на уровень конкурентоспособности оказывает значимое влияние конъюнктура рынка, наличие и характеристики конкурентов, степень технической оснащенности и внедрения инноваций, мотивация и уровень квалификации персонала, финансовая устойчивость.

Изложенное выше позволяет обосновать целесообразность использования для определения конкурентоспособности предприятия соответствующей методики, согласно которой анализ внешней микро- и макросреды является первым этапом в осуществлении оценки конкурентоспособности предприятия и заключается в проведении PEST-анализа и анализа пяти конкурентных сил М.Портера.

PEST-анализ - это инструмент для стратегического прогнозирования, выявления и оценки существенных факторов внешнего окружения компании, которые потенциально могут повлиять на ее деятельность в будущем.

PEST-анализ проводится по таким факторам, как:

- а) P (Policy) - политические факторы;
- б) E (Economy) - экономические факторы;
- в) S (Society) - социальные факторы;
- г) T (Technology) – технологические факторы.

Представленный инструмент используется для выяснения текущего статуса или положения организации во взаимоотношениях с внешней средой и ее роли в ней.

Анализ пяти сил М.Портера представляет собой методику для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанную Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 г. [36]. В рамках данной концепции выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли (см. рис. 1.5) [34].



Рисунок 1.5 – Пять конкурентных сил М. Портера

Вторым этапом определения уровня конкурентоспособности предприятия является определение целей оценки конкурентоспособности. В данном случае рассматриваются два варианта целей – определение положения компании относительно конкурентов и исследование покупательских предпочтений.

В первом случае оценка положения компании начинается с расчета индексов F3, F4 и Херфиндаля-Хиршмана, для которой необходимо знать распределение рыночных долей между основными игроками на рынке в данной отрасли.

Затем проводится SWOT-анализ деятельности предприятия. SWOT-анализ – это метод, позволяющий проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятия [20].

Как показывает практика, SWOT-анализ является наиболее удобным и надежным инструментом стратегического планирования. Важным аспектом

SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но и выводы о целесообразности определенных стратегических изменений.

Сильная сторона деятельности предприятия, как правило, заключается в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (высококачественный товар, совершенная технология, сервис, узнаваемость бренда и т.д.), слабая сторона может проявиться в отсутствии какого-либо значимого элемента в функционировании компании или отсутствии его развития. После выявления сильных и слабых сторон каждая позиция детально изучается и оценивается.

С точки зрения формирования стратегии, сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы в качестве основе антикризисной стратегии, в дальнейшем используемой с целью устранения выявленных слабых сторон, которые обусловили наличие кризисной ситуации.

Таким образом, методика SWOT-анализа представляет собой исключительно эффективный, доступный, малозатратный способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Далее используется метод расчета коэффициента эффективности хозяйственной деятельности компании и по выборке. Как показывают исследования, конкурентоспособность предприятия есть уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами. При этом существуют два источника конкурентоспособности: операционная эффективность и стратегическое позиционирование, анализируемые в данном методе. Так, конкурентоспособность исследуемого предприятия определяется следующим образом:

$$K = Kr \times Ki, \quad (1.1)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

Kr – коэффициент операционной эффективности;

K_i – коэффициент стратегического позиционирования.

Операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, следовательно, основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия.

В качестве показателя прибыльности может рассматриваться рентабельность производства и реализации продукции, определяемая как отношение прибыли от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации. Однако оценка операционной эффективности на основе рентабельности по прибыли носит знакопеременный характер, что будет искажать показатель конкурентоспособности (например, оценка операционной эффективности может иметь одно и то же отрицательное значение как в случае убыточности рассматриваемого предприятия и прибыльности выборки, так и в случае прибыльности рассматриваемого предприятия и убыточности выборки, тогда как приведенные ситуации имеют абсолютно различное экономическое содержание). В этих условиях наиболее емким и универсальным показателем операционной эффективности представляется отношение выручки от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации. В математической форме:

$$r = B \div Z, \quad (1.2)$$

где r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции;

Z – затраты на производство и реализацию продукции.

Аналогично определяется показатель операционной эффективности по выборке:

$$R = B^S \div Z^S, \quad (1.3)$$

где R – операционная эффективность по выборке;

B^S – выручка от реализации продукции по выборке;

Z^S – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Таким образом, коэффициент операционной эффективности определяется:

$$K_r = r \div R, \quad (1.4)$$

Стратегическое позиционирование обеспечивает возможность процесса реализации прибавочной стоимости. Основным результатом и критерием стратегического позиционирования является занимаемая доля рынка. В качестве показателя стратегического позиционирования предлагается рассматривать изменение доли рынка в сравнении с предшествующим периодом.

Доля рынка предприятия может быть определена в виде следующего отношения:

$$Д = B \div V, \quad (1.5)$$

где $Д$ – доля рынка предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

V – объем рынка.

Доля рынка по выборке находится следующим образом:

$$Д^S = B^S \div V, \quad (1.6)$$

Где $Д^S$ – доля рынка по выборке;

B^S – выручка от реализации продукции по выборке;

V – объем рынка.

Изменение доли рынка предприятия можно найти по формуле:

$$\Delta Д = (B \div V) \times (V_0 \div B_0), \quad (1.7)$$

где $\Delta Д$ – изменение доли рынка предприятия;

B_0 – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

V_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Изменение доли рынка по выборке:

$$\Delta Д^S = (B^S \div V) \times (V_0 \div B_0^S), \quad (1.8)$$

где $\Delta Д^S$ – изменение доли рынка по выборке;

B_0^S – объем выручки от реализации продукции по выборке в предшествующем периоде;

V_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Для оценки стратегического позиционирования необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта соответствующему показателю по выборке. С учетом выражений (1.7) и (1.8) получаем:

$$(\Delta D \div \Delta D^S) = (B \div B_0) \times (B_0^S \div B^S) \quad (1.9)$$

Отношение выручки анализируемого периода к выручке предшествующего периода является индексом изменения выручки. Таким образом, отношение показателей стратегического позиционирования идентично отношению индексов изменения объемов выручки:

$$(\Delta D \div \Delta D^S) = (I \div I^S), \quad (1.10)$$

где I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

I^S – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = (B \div B_0), \quad (1.11)$$

$$I^S = (B^S \div B_0^S) \quad (1.12)$$

Однако объемы выручки, как правило, совершают бóльшие колебания, чем показатели операционной эффективности, из чего следует бóльшая колеблемость показателей стратегического позиционирования, что обуславливает случай, когда основным фактором формирования показателя конкурентоспособности предприятия становится оценка стратегического позиционирования. Одновременно с этим показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования изначально предполагаются равносильными. Изложенное выше обосновывает целесообразность приведения влияние указанных показателей на уровень конкурентоспособности предприятия к сопоставимым величинам, для чего

предлагается извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}} \quad (1.13)$$

Тогда с учетом выражений (1.4) и (1.13) получаем:

$$K = \frac{r}{R} \times \sqrt{\frac{I}{I^S}} \quad (1.14)$$

В данном случае: чем выше значение K , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что $0 < K < \infty$. При этом, в том случае, если $0 < K < 1$, конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При $K = 1$ конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки. При $K > 1$ конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке [35].

Далее рассчитываются коэффициенты эффективности хозяйственной деятельности предприятия. В первую очередь производится общая оценка показателя конкурентоспособности предприятия и его динамики, на основании чего делается заключение о степени и тенденциях изменения конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта. Далее, в соответствии с выражением (1.15), осуществляется оценка коэффициентов операционной эффективности и стратегического позиционирования, что позволяет сделать выводы о степени влияния на конкурентоспособность предприятия каждого из источников конкурентоспособности.

Пусть

$$K^0 = r \times \sqrt{I} \quad (1.15)$$

где K^0 – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.

$$K^S = R \times \sqrt{I^S}, \quad (1.16)$$

где K^S – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности по выборке.

Тогда показатель конкурентоспособности предприятия может быть представлен следующим образом:

$$K = \frac{K^0}{K^S} \quad (1.17)$$

Разложение показателя конкурентоспособности предприятия в разрезе объектов сопоставления в комплексе с анализом динамики данных показателей позволяет сделать вывод о том, что основной причиной сложившегося уровня конкурентоспособности является высокая эффективность рассматриваемого хозяйствующего субъекта, низкая эффективность выборки и т. д. [44].

Таким образом, анализ конкурентоспособности компании в разрезе источников конкурентоспособности и объектов сопоставления способствует выявлению основных факторов, обуславливающих текущий уровень конкурентоспособности, что, в свою очередь, позволяет определить базовые резервы повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Исследование покупательских предпочтений по предложенной методике можно разделить на оценку продукции экспертным методом и проведение покупательских опросов.

В основе метода экспертных оценок находится обобщение мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска проекта. Интуитивные характеристики, обусловленные знаниями и опытом эксперта, в некоторых случаях формируют достаточно точные оценки. Экспертные методы способствуют быстрому получению необходимой информации для выработки управленческого решения без относительно больших временных и трудовых затрат.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов [40].

Проведение покупательских опросов предполагает составление анкеты с перечнем вопросов, ответы на которые необходимо получить у лиц, потребляющих продукцию данного предприятия и продукцию конкурентов.

В анкете целесообразно указать цель проведения опроса, а также максимально четко и кратко сформулировать вопросы и ответы, исключая нетактичные вопросы.

На основании результатов, полученных после проведенных методов оценки и исследований, делается вывод о конкурентоспособности предприятия. Если уровень конкурентоспособности высок, предприятие показало наилучшие результаты среди конкурентов, и следует предложить меры по сохранению и поддержанию конкурентоспособности. В обратном случае - предприятие нуждается в мерах по повышению конкурентоспособности.

1.2 Качество продукции как важнейшее условие повышения конкурентоспособности предприятия

Одним из ключевых условий высокого уровня конкурентоспособности предприятия является обеспечение соответствующего качества производимой продукции или оказываемых услуг.

Качество продукции представляет собой комплекс характеристик, придающих ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности [40].

В зависимости от характера решаемых задач при оценке качества продукции показатели качества классифицируются по различным признакам (см. рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Классификация показателей качества продукции

Характеристика каждого из представленных показателей приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Виды основных показателей качества продукции

№ п/п	Наименование показателя	Характеристика
По характеризующим свойствам		
	Назначения	Отражают свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область ее применения; включают показатели функциональной и технической эффективности, конструктивные показатели, показатели состава и структуры
	Надежности	Характеризуют безотказность, ремонтпригодность, восстанавливаемость, сохраняемость, долговечность продукта
	Экономичности	Характеризуют продукт по уровню затрат ресурсов всех видов (материальные, топливно-энергетические, трудовые); включают себестоимость, цену покупки, цену потребления, рентабельность и т.д.
	Эргономичности	Определяют характеристику системы «Человек – изделие – среда использования», учитывая комплекс определенных свойств человека (гигиенические, антропометрические, физиологические, психологические)

Продолжение таблицы 1.2

	Эстетичности	Характеризуют информационно-художественную выразительность изделия, рациональность формы, целостность композиции
	Технологичности	Определяют основные свойства конструкции изделия, характеризующие его приспособленность к достижению оптимального уровня затрат при производстве и эксплуатации (например, трудоемкость, материалоемкость и т.д.)
	Стандартизации и унификации	Определяют долю в структуре изделия стандартизированных и унифицированных деталей, узлов, комплектов и т.д.; включает коэффициенты применяемости, повторяемости, унификации
	Патентно-правовые	Отражают степень патентной чистоты технических решений, примененных в изделии, характеризующих его конкурентоспособность на внутренних и внешних рынках
	Экологические	Устанавливают уровень вредных воздействий на окружающую среду при эксплуатации или потреблении продукта
	Безопасности	Определяют особенности продукта, характеризующие безопасность для человека и окружающих объектов в процессе его использования
По количеству характеризующих свойств		
	Единичные	Определяют одно свойство продукта
	Комплексные	Представляют собой среднюю величину, учитывающую количественные оценки основных свойств продукции и их коэффициент весомости
	Интегральные	Характеризуют соотношение полезности от эксплуатации и затрат на приобретение и эксплуатацию продукта
По способу выражения		
	В натуральных единицах	Выражают свойства продукта в килограммах, градусах и т.д.
	В стоимостном выражении	Выражают свойства продукта в денежном эквиваленте
По этапам определения значений показателей		
	Прогнозные	Определяются на этапе прогнозирования спроса на продукт – на стадии разработки идеи проекта
	Проектные	Устанавливаются при разработке проекта производства изделия
	Производственные	Определяются на стадии производства продукта
	Эксплуатационные	Выявляются в процессе эксплуатации произведенного продукта

Таким образом, следует отметить, что среди представленного

значительного комплекса показателей качества следует выделять ключевые показатели, характеризующие наиболее существенные потребительские свойства объекта

Качество продукта является показателем, которому наибольшее внимание уделяется рынком в долгосрочной перспективе. Однако необходимо отметить, что изменение качественных показателей - процесс достаточно длительный, требующий не только финансовых вложений, но и, в некоторых случаях - переоборудования производства. Его продолжительность определяется также необходимостью затрат времени на доведение до потенциальных потребителей информации о произошедших изменениях в качественных характеристиках продукции, а также дополнительным сроком, обусловленным процессом осознания произошедших перемен потенциальными клиентами и принятия ими решения о совершении покупки, выбора между взаимозаменяемыми товарами.

Еще одним вариантом трактовки термина «качество» является рассмотрение его как «спектр свойств товара, включающий в себя все возможные для продукции данного типа достоинства» [24 - 26, 30]. Различия в представленных толкованиях исследуемой категории учеными формируются на этапе включения в категорию характеристик качества товара его стоимостных показателей, составляющих цену продукта.

Целесообразно отметить, что контроль уровня качества, осуществляемый на предприятии, не является завершающим этапом проверки степени соответствия заявленного качества реальному уровню, т. к. последней инстанцией становится потребитель, который совершением повторной покупки или отказом от нее показывает предприятию, насколько эффективно функционируют его подразделения, обеспечивающие качество товаров и услуг.

Качество продукции относится к одному из базовых принципов, которые определяют уровень конкурентоспособности предприятия, при этом

имея значение приоритетного фактора роста конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. При ориентации конкурентной стратегии на расширение доли рынка предприятию следует учитывать необходимость обеспечения максимально возможного комплекса показателей качества. Взаимосвязь качества и конкурентоспособности продукта можно представить следующим образом (см. рис. 1.7) [43].

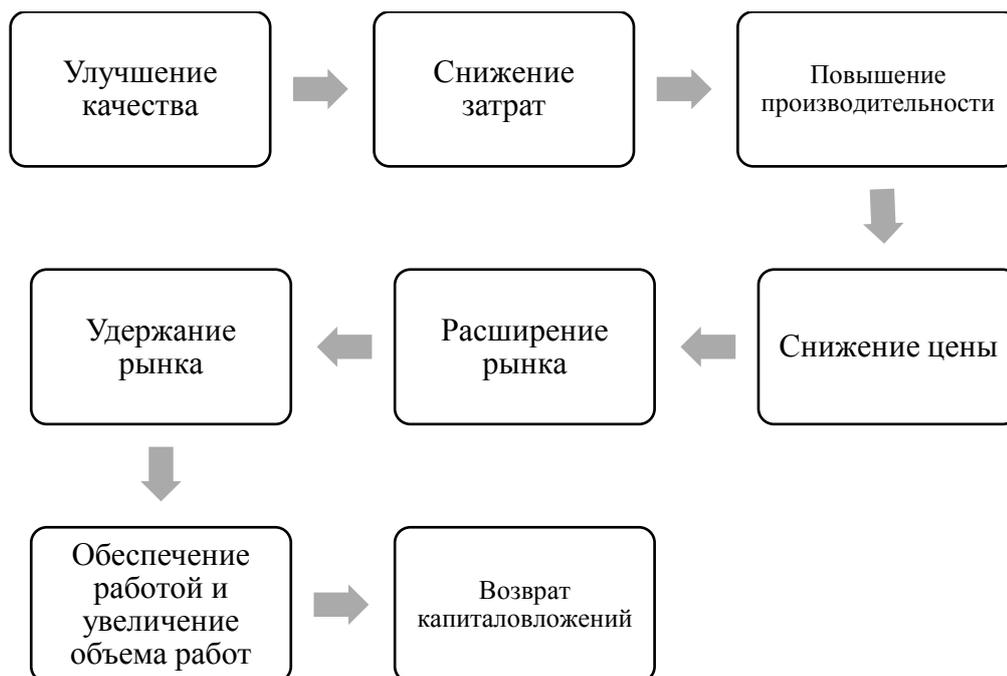


Рисунок 1.7 - Взаимосвязь качества и конкурентоспособности продукта

Проблема качества и повышения конкурентоспособности является ключевой для отечественных организаций, обуславливая очевидный рост интереса к вопросам стратегии бизнеса и проблем качества, а также к подходам и методам их решения, выражаясь в различных формах:

- сосредоточении усилий большинства предприятия на налаживании производства продукции, конкурентоспособной по основным параметрам качества;
- исследовании и анализе опыта иностранных организаций, поставляющих на мировой рынок продукцию, превосходящую по своим

характеристикам отечественную, с целью возможной его адаптации к деятельности собственного предприятия;

– активизации деятельности, направленной на разработку и внедрение системы менеджмента качества продукции, отвечающей требованиям международных стандартов (в экономически развитых странах эти системы являются не только источником получения конкурентных преимуществ, но и обязательной инфраструктурной основой для эффективного взаимодействия компаний в условиях стремительно углубляющегося разделения труда);

– постепенном осознании специалистами отечественных предприятий в данной области необходимости освоения современной философии качества и формирования на ее основе принципиально новой для российской практики организационной культуры.

Таким образом, решение проблемы качества имеет значение неотъемлемого элемента стратегии развития современных предприятий, в связи с чем первоначально при внедрении системы менеджмента качества продукции целесообразно реализовать определение места данной системы в общей стратегии компании и метод эффективного встраивания в нее.

Поскольку деятельность по формированию системы менеджмента качества продукции путем реализации международных стандартов и принципов TQM (всеобщего управления качеством) ориентируется на повышение качества и конкурентоспособности продукции (услуг) компании, то первым этапом всех процессов, связанных с данной деятельностью, целесообразно проводить анализ потребностей и ожиданий потребителей исследуемой продукции (услуг), в связи с чем предприятие, прежде всего, должно определить маркетинговую стратегию, отражающую интересы и особенности потребителей и характер конкурентных преимуществ ее продукции (услуг).

Затем на основании определенной маркетинговой стратегии планируется развитие активов предприятия и его технологического

потенциала, что обуславливает необходимость разработки стратегии технического развития [19].

Также следует учитывать существенную зависимость качества продукции и ее конкурентоспособности от качества и режима поставок материалов и комплектующих, что обосновывает организацию разработки и реализации эффективной стратегии взаимодействия организации с ее поставщиками.

Создание, внедрение и практическое использование системы менеджмента качества продукции в значительной степени зависит от персонала организации, уровня его квалификации и способности к обучению и совершенствованию своих знаний и навыков, степени их вовлечения в деятельность по решению проблемы качества, что обуславливает необходимость разработки и внедрения стратегии эффективного управления персоналом.

При планировании мероприятий, направленных на улучшение показателей качества и устранение причин производства продукции (услуг) с дефектами (браком), выделение средств и работников для реализации данных мероприятий, необходимо проведение анализа и оценки затрат, связанных с качеством, и ожидаемого эффекта от улучшений, что обуславливает неотъемлемость одной из составляющих стратегии компании - системы прозрачного бухгалтерского и управленческого учета в рамках системы менеджмента качества продукции [29, 32].

При формировании стратегии предприятия особое внимание следует уделить выявлению и развитию стержневой компетентности, т.е. комплексу взаимосвязанных ресурсов и внутренних возможностей организации, обеспечивающих ее стратегическую конкурентоспособность, достижение устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

Целесообразно отметить, что разработка и внедрение общей стратегии и комплекса функциональных стратегий предприятия предполагает также формирование у руководителей и ведущих специалистов общего

стратегического мышления, выраженного в скоординированном подходе к долгосрочным перспективам предприятия и принятию оперативных управленческих решений. Достижение обозначенной цели возможно при вовлечении в формирование стратегии более широкого круга участников, т.е. при обеспечении соответствующей организационной культуры.

Стратегия качества, как правило, рассматривается как одна из важнейших функциональных стратегий и разрабатывается с учетом значения неотъемлемого элемента общей стратегии предприятия, в связи с чем руководству организации при принятии решения о разработке и внедрении стратегии качества целесообразно принимать во внимание необходимость формирования всего комплекса стратегических компонентов [43].

Выше изложенное дает возможность утверждать, что обеспечение конкурентоспособности любого предприятия в условиях рыночной экономики невозможно без постоянного совершенствования его деятельности, направленной на повышение и обеспечение качества выпускаемой продукции. Обеспечение качества является комплексной проблемой, которая должна решаться на уровне всего предприятия и персонала, что соответственно требует системного подхода к ее решению.

Таким образом, в рамках первой главы бакалаврской работы представлены теоретические основы конкурентоспособности предприятия, а именно:

- определена сущность категории «конкурентоспособность»;
- представлена характеристика уровней конкурентоспособности;
- проанализированы основные методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- определено значение качества продукции как важнейшего условия достижения конкурентоспособного преимущества предприятий.

2 Анализ конкурентоспособности ООО «АПАЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АПАЛ»

Производство пластмассовых изделий является одной из самых перспективных отраслей экономики Российской Федерации, так как предполагает низкую себестоимость продукции за счет достаточно дешевого исходного материала и относительно несложного производственного процесса.

Основными потребителями изделий из пластмассы выступают строительство, сфера товаров народного потребления и услуг. Спрос в данных областях на обозначенные выше изделия возрастает с каждым годом. Российский производитель практически полностью может удовлетворять растущий спрос, в связи с чем в данном сегменте рынка доля импортного товара представлена лишь 20% от общего объема.

К 2018 г. путем усиления конкурентоспособности отечественных производителей и снижения себестоимости исходной продукции, планируется полностью вытеснить импортные изделия из пластмассы с российского рынка [28].

Наиболее востребованными на рынке пластмассовых изделий являются тара и упаковка, изготовленные из полиэтилена и родственных материалов. Потребление в данной сфере приближается к среднеевропейским показателям.

Рынок пластмассовых изделий – один из наиболее перспективных и динамически развивающихся. Количество компаний данной отрасли растет, что обуславливает усиление конкуренции между ними, а также исключает различия между лидерами и устраняет монополизацию естественным путем.

Отечественный рынок пластмассовых изделий на сегодняшний день находится на стадии активного развития, которое сопровождается

увеличением производственных мощностей и появлением новых производителей.

Согласно имеющимся количественным показателям, российский рынок пластмасс по всем критериям достаточно стабилен. Периодические экономические проблемы были решены и производителями, и переработчиками пластиков с минимально возможными затратами, при этом для первых положительным фактором стал накопленный дефицит сырья и неуклонный рост рынка пластмассовых изделий (строительных материалов, товаров бытового и культурного назначения и пр.). В 2014 году рынок пластмасс и синтетических смол в первичных формах в целом, а также сегмент термопластов в его составе, вырос более чем на 5% [28].

В случае анализа качественных показателей российского рынка пластмассового сырья ситуация неоднозначна. Так, многие участники отрасли считают, что современная конъюнктура исследуемого рынка характеризуется препятствиями со стороны производителей и потребителей пластмасс для развития инновационной деятельности компаний, т. к. ни один из участников рынка не согласен принимать риски по модернизации производственного оборудования и технологий, также переработчики утверждают, что развитие технологий не осуществляется по причине отсутствия соответствующего установленным требованиям качества отечественного сырья, а производители полимеров обосновывают узкий ассортимент несформированностью спроса. Кроме того, следует отметить частое применение российскими производителями материала с низкой ценой и, следовательно, соответствующим уровнем качества (например, заменяя полиэтилен, полиэтилентерефталат или полиамиды менее дорогими полимерами винилхлорида) [28], что также осложняет процесс прогнозирования потребностей рынка в инновационных или более качественных пластиках (соответственно, с более высокой ценой).

Целесообразно отметить тот факт, что в Европе наблюдается распространение вторичной переработки и утилизации пластмасс,

отражаемое на требованиях к безопасности исходных материалов и их пригодности к вторичному использованию (рециклингу)., при этом в РФ из-за осуществления сбора промышленных и бытовых отходов отделение полезного материала от примесей достаточно затруднено, что сказывается на инвестиционной привлекательности проектов по переработке пластиковых отходов. Однако на рынке, благодаря высокому спросу на пластмассы, растущему опережающими темпами, в 2011-2014 г.г. отмечен рост средних цен на полимерное сырье. Данная тенденция наблюдается среди цен на продукцию отечественных производителей и импортные поставки и, вероятно, продолжится в перспективе, вследствие чего, по оценкам аналитиков, стоит ожидать увеличения инвестиций в основные средства предприятий по производству пластмасс, в том числе, и на их модернизацию. Кроме этого, нестабильность цен на нефтепродукты, а также разработки в области политики по переработке отходов обосновывают возможность роста эффективности отечественного производства и использования пластмасс и их конкурентоспособность на мировом рынке [28].

Представленные факты обусловили актуальность выбора объекта исследования - предприятия ООО «АПАЛ», которое образовано в 1997 году для производства конструкционных листовых пластмасс и изделий методом вакуумного формования для внутренней и внешней отделки автомобилей ВАЗ, Шевроле, ОКА и других товаров народного потребления.

В 2001 году компания освоила современный производственный комплекс по изготовлению листового пластика АБС и производство по переработке листа методом вакуумного формования. Компания изготавливает любые изделия по чертежам заказчиков.

Сегодня мощности производства листового пластика АБС позволяют компании выпускать до 5 т в сутки качественного и конкурентоспособного материала. Тесное сотрудничество специалистов производств позволяет постоянно отслеживать качество выпускаемой продукции, разрабатывать новые технологии производства конечной продукции.

Общий годовой объем выпуска пластика составляет около 1500 т или более 100 т в месяц.

Ещё одним направлением развития фирмы является разработка, внедрение и производство элементов внешнего тюнинга автомобилей. В разработке наших комплектов принимают участие ведущие специалисты в области дизайна и производства оснастки.

Собственная дизайнерская студия разрабатывает новый дизайн для навесных деталей автомобилей в пластине, а участок слесарей производит соответствующую оснастку для вакуумного формования из специальных легких материалов.

Предприятием разработаны новые версии дизайна по автомобилям «Калина» и «Шевроле-Нива». Продукция ООО «АПАЛ» пользуется спросом на рынках России и Ближнего зарубежья [32].

ООО «АПАЛ» располагается в г.о. Тольятти по адресу: ул. Северная 65А.

Организационная структура предприятия ООО «АПАЛ» представлена на рисунке 2.1.

Главой предприятия является генеральный директор, в непосредственном подчинении которого - заместитель генерального директора, финансовый директор и помощник руководителя. Заместителю генерального директора, в свою очередь, подчиняются директор по производству, коммерческий директор и служба охраны.

В подчинении финансового директора располагается бухгалтерия, коммерческого директора – коммерческий отдел, а директора по производству – начальник смены и главный технолог.

Контролер ОТК подчиняется главному технолог, а зав.складом, водители-экспедиторы, грузчики – коммерческому отделу. Весь оставшийся персонал подчинен начальнику смены.

Основные экономические показатели деятельности ООО «АПАЛ» представлены в таблице 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «АПАЛ»

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «АПАЛ» за 2012-2014 г.г.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2013/ 2012	2014/ 2013	2013/ 2012	2014/ 2013
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	19703	26552	36485	6849	9933	134,76	137,41
2. Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	15407,95	20343,9	29305,45	4935,95	8961,55	132,03	144,05
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	2719,05	3590,1	5171,55	871,05	1581,45	132,04	144,05
4. Прибыль от продажи, тыс. руб.	1576	2618	2008	1042	-610	166,12	76,7
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1576	2618	2008	1042	-610	166,12	76,7
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	1260,8	2094,4	1606,4	833,6	-488	166,12	76,7
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	11759	11859	10578	100	-1281	100,85	89,2
8. Стоимость активов, тыс. руб.	20068	24236	23606	4168	-630	120,77	97,4
9. Собственный капитал, тыс. руб.	2927	2735	1876	-192	-859	93,44	68,59
10. Заемный капитал, тыс. руб.	17141	21501	21730	4360	229	125,44	101,07
11. Численность, чел.:							
- работающих	37	47	53	10	6	127,03	112,77
- рабочих	14	24	28	10	4	171,43	116,67
12. Производительность труда, тыс.руб. (1/11)	1407,36	847,66	1046,62	-559,7	198,96	60,23	123,47
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	1,68	2,24	3,45	0,56	1,21	133,33	154,02
14. Фондоёмкость, руб.(7/1)	0,6	0,45	0,29	-0,15	-0,16	75	64,44
15. Фондовооруженность, руб. (7/11 рабочих)	839,93	494,13	377,79	-345,8	-116,34	58,83	76,46
16. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	0,98	1,1	1,55	+0,12	0,45	112,24	140,91
17. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9*100%)	43,07	76,58	85,63	33,51	9,05	-	-
18. Рентабельность продаж, % (4/1*100%)	8	9,86	5,5	1,86	-4,36	-	-
19. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10)*100%)	7,85	10,8	8,51	2,95	-2,29	-	-
20. Затраты на рубль выручки от продажи, (2/1*100%), коп.	78,2	76,62	80,32	-1,58	3,7	98	104,83

Приведенные в таблице 2.1 данные дают возможность утверждать, что в 2013 г. отмечается положительная динамика практически всех показателей деятельности «ООО «АПАЛ». Наблюдался рост выручки от продажи в связи с увеличением объема производимой и реализуемой продукции (ее темп составил 134,76% по сравнению с 2012 г.), также следует отметить повышение темпа роста себестоимости товаров (132,03% по отношению к 2012 г.), что является следствием повышения стоимости сырья и материалов (см. рис. 2.2).

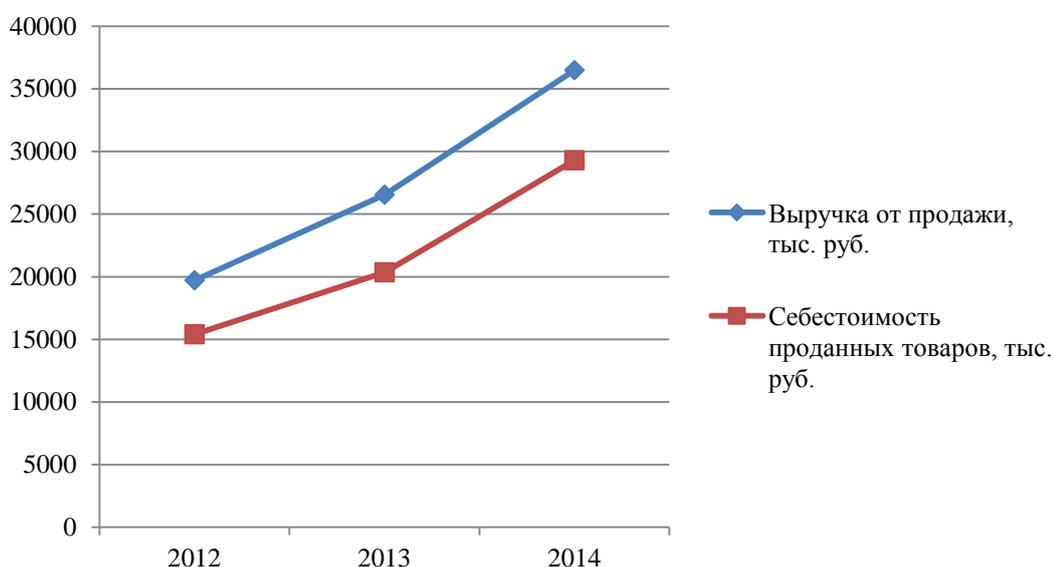


Рисунок 2.2 – Динамика выручки от продажи и себестоимости проданных товаров ООО «АПАЛ» за 2012-2014 г.г.

В исследуемом периоде произошло увеличение управленческих и коммерческих расходов на 32,04 % (на 32,04% в 2013 г. по отношению к 2012 г., и на 44,05% в 2014 г. по сравнению с 2013 г.).

Особое внимание, на наш взгляд, следует уделить неустойчивой динамике прибыли от продажи и чистой прибыли: в 2013 г. по отношению к 2012 г. произошло существенное увеличение данных показателей на 66,12 %, однако в 2014 г. по сравнению с 2013 г. их уровень значительно снизился (на 23,3%) (см. рис. 2.3).

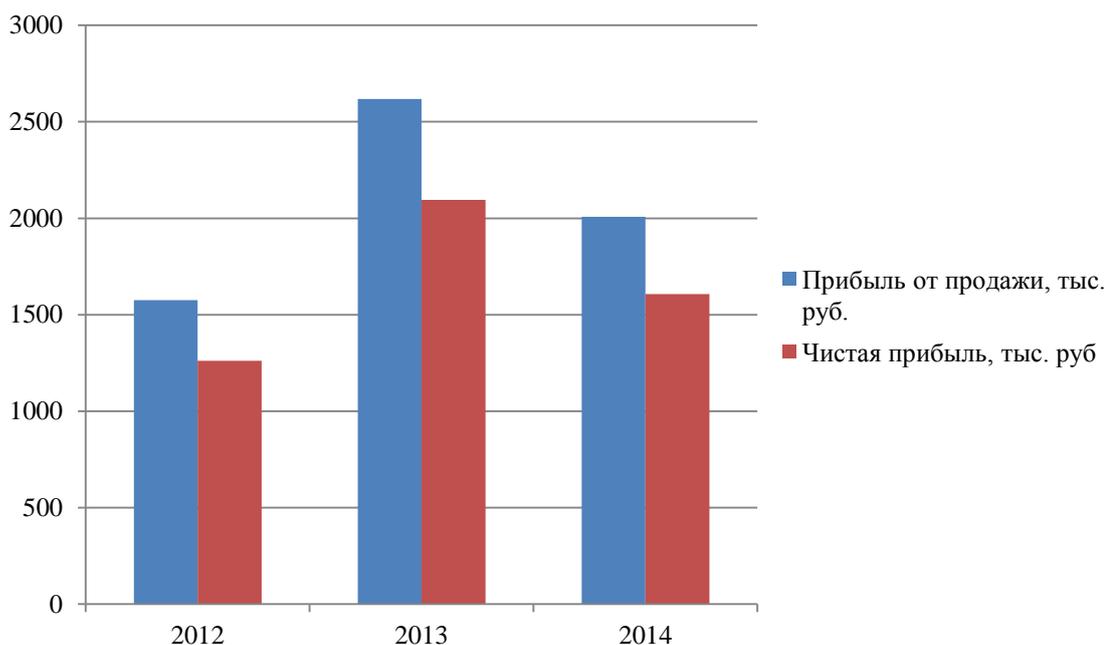


Рисунок 2.3 – Динамика прибыли от продажи и чистой прибыли
ООО «АПАЛ» за 2012-2014 г.г.

Одним из положительных аспектов в анализируемом периоде является увеличение показателей фондоотдачи (33,33% - в 2013 г. по отношению к 2012 г., 54,02% - в 2014 г. по сравнению с 2013 г.) и оборачиваемости активов (12,24% - в 2013 г. по отношению к 2012 г., 40,91% - в 2014 г. по сравнению с 2013 г.).

Целесообразно проанализировать также изменение рентабельности собственного капитала по чистой прибыли (в 2013 г. данный показатель составил 76,58%, что практически в два раза превосходит значение 2012 г., в 2014 г. – 85,63% - на 9,05% больше значения 2013 г., отмечается положительная динамика данного показателя) и рентабельности продаж (в 2013 г. – 9,86%, больше значения 2012 г. на 1,86%, однако в 2014 г. – 5,5%, что практически в два раза меньше значения 2013 г.) (см. рис. 2.4).

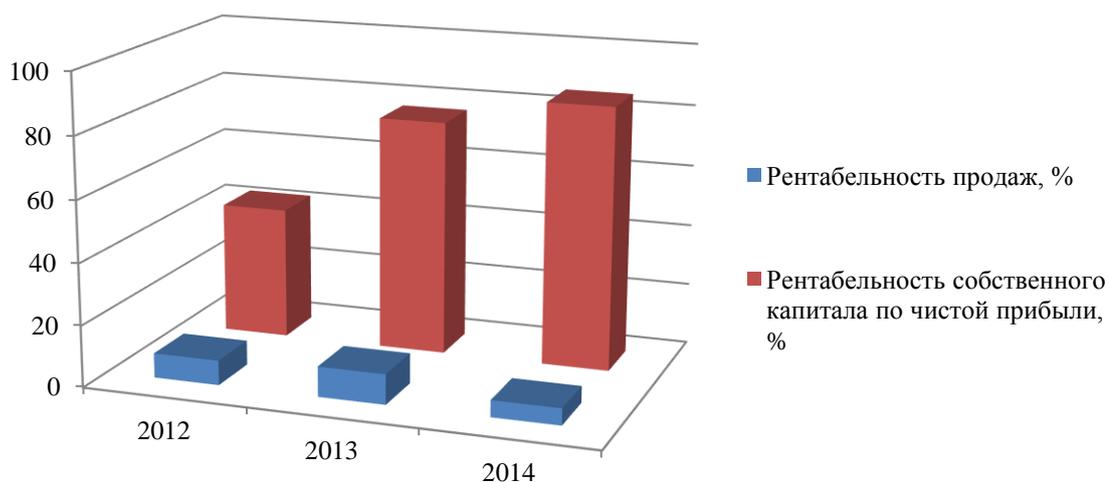


Рисунок 2.3 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности собственного капитала по чистой прибыли ООО «АПАЛ» за 2012-2014 г.г.

Таким образом, за исследуемый период наблюдается неустойчивая динамика группы экономических показателей деятельности ООО «АПАЛ» (прибыль от продаж, чистая прибыль, рентабельность продаж), что обосновывает целесообразность проведения анализа и оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Первым этапом методике оценки конкурентоспособности предприятия является анализ микро- и макросреды, для осуществления которого необходимо провести PEST-анализ факторов внешней среды предприятия (см. табл. 2.2), а также проанализировать профиль среды организации и определить степень влияния, вес и важность каждого из представленных факторов (см. табл. 2.3).

Таблица 2.2 – PEST-анализ факторов внешней среды ООО «АПАЛ»

Факторы	Влияние на деятельность организации
<p><u>Р – политические</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Регулирование и ограничения международной торговли 2. Появление новых законов, касающихся отрасли производства пластмасс 3. Усиление контроля со стороны надзорных организаций 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение импортной продукции, увеличение спроса на отечественные товары 2. Увеличение расходов предприятия на внедрение нововведений 3. Увеличение затрат на устранение несоответствий
<p><u>Е – экономические</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост покупательской способности населения 2. Увеличение импорта пластмасс 3. Увеличение притока инвестиций в отрасль 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение продаж продукции 2. Усиление конкуренции на рынке 3. Увеличение производства, продаж и прибыли организации
<p><u>S – социальные</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение рождаемости в регионе 2. Нехватка молодых специалистов по важным специальностям 3. Снижение уровня знаний и навыков молодых специалистов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие дефицита кадров 2. Снижение притока новых знаний, мыслей, идей 3. Увеличение времени на адаптацию к работе, на повышение квалификации
<p><u>Т – технологические</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых технологий производства 2. Прогрессивные результаты НИОКР конкурентов 3. Появление патентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение расходов предприятия на внедрение новых технологий, позволяющих увеличить (в худшем случае – не потерять) долю рынка. 2. Проведение собственных исследований и разработок 3. Возникновение трудностей с внедрением собственных НИОКР

Таблица 2.3 – Профиль среды

Фактор влияния	Знак влияния	Степень влияния	Вес фактора	Важность фактора
Политические				
1. Регулирование и ограничения международной торговли	+	7	0,5	+3,5
2. Появление новых законов, касающихся отрасли производства пластмасс	-	5	0,3	-1,5
3. Усиление контроля со стороны надзорных организаций	-	3	0,2	-0,6
Экономические				
1. Рост покупательской способности населения	+	5	0,3	+1,5

Продолжение таблицы 2.3

2. Увеличение импорта пластмасс	-	7	0,5	-3,5
3. Увеличение притока инвестиций в отрасль	+	3	0,2	+0,6
Социальные				
1. Увеличение рождаемости в регионе	+	3	0,2	+0,6
2. Нехватка молодых специалистов по важным специальностям	-	5	0,4	-2
3. Снижение уровня знаний и навыков молодых специалистов	-	5	0,4	-2
Технологические				
1. Появление новых технологий производства	-	3	0,4	-1,2
2. Прогрессивные результаты НИОКР конкурентов	-	5	0,5	-2,5
3. Появление патентов	-	3	0,1	-0,3

Важность факторов влияния представлена на рисунке 2.2.

Согласно проведенному PEST-анализу, наиболее значительным положительным фактором, способным повлиять на деятельность организации, является регулирование и ограничение международной торговли, самый значимый отрицательный фактор - увеличение импорта пластмасс.

Таким образом, по результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что наиболее сильное влияние на деятельность данного предприятия могут оказать политическая и экономическая среда, поэтому более пристальное внимание целесообразно уделять именно их мониторингу.

Оценим влияние 5 конкурентных сил М.Портера на деятельность ООО «АПАЛ».

1. Угроза вторжения новых участников.

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате могут появиться многочисленные новые участники, существенно снижающие прибыль существующих компаний. В отрасли производства пластмасс входными барьерами, препятствующими проникновению на рынок новых компаний, являются:

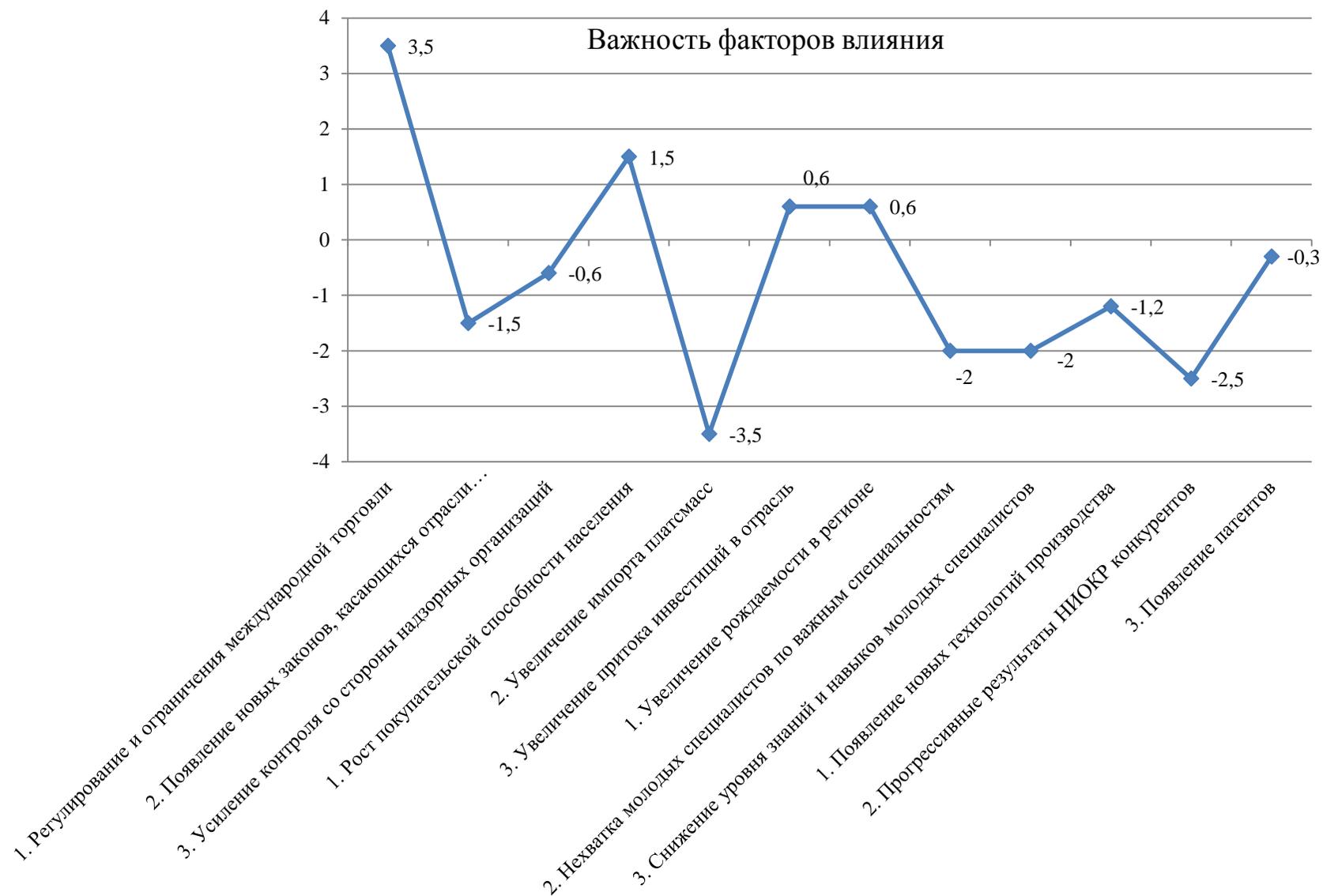


Рисунок 2.2 – Важность факторов влияния

– Эффект масштаба. Отрасль производства пластмасс не требует наличия большого капитала, что составляет ее привлекательность для появления мелких компаний-производителей. В связи с этим на территорию Самарской области пытаются проникнуть большое количество иностранных производителей пластмасс, как малых, так средних и крупных, расширяющих свое производство.

– Дифференциация продукта. Потребители, как правило, отдают предпочтение продукции той компании, чье имя известно на рынке. Здесь основным барьером для новых компаний является отсутствие лояльности потребителей и необходимость высоких затрат на рекламу и продвижение своей продукции. Давние игроки на рынке компании уже завоевали свою нишу и имеют свою базу потребителей, партнеров, поставщиков и способны поддерживать эффективность своей деятельности.

– Преимущества в затратах, не зависящие от масштаба. Более длительное присутствие в отрасли существующих компаний может означать наличие у этих компаний абсолютного преимущества в затратах по сравнению с новичками.

– Доступ к каналам распределения. Главным барьером для вторжения в отрасль может оказаться неспособность новых компаний получить доступ к каналам распределения производимой продукции.

– Государственное регулирование. Серьезным ограничением для новых компаний являются барьеры, создаваемые государством. Такими барьерами могут выступать регулирующие законы, наличие лицензий у компаний. Таким способом государство старается защитить отрасль от несанкционированного проникновения компаний.

2. Конкуренция в отрасли.

Важным аспектом характеристики отрасли производства пластмасс является степень конкуренции. На российском рынке производители данных товаров представлены как отечественными, так и зарубежными компаниями. Среди них можно выделить ООО «Лада-Лист», ООО «Дана Плюс», ООО

«АБТ-Пласт» (российские производители) и ООО «ПолиКон-Трейд» (зарубежное представительство в г. Тольятти).

Основным барьером на пути увеличения номенклатуры производимых в России пластмасс является острый дефицит сырья для производства. В связи с этим зарубежные компании успешно конкурируют с отечественными в производстве пластмассовых изделий, а также стремятся занять лидирующие позиции и в остальных направлениях производств.

3. Рыночная власть покупателей.

Деятельность любой организация построена на удовлетворении потребностей потребителей. В отрасли производства пластмасс потребителями являются крупные производители: ОАО «АВТОВАЗ», СП «GM-AVTOVAZ», альянс «Renault-Nissan», а также более мелкие производители автокомпонентов, использующие для собственного производства продукцию других предприятий, и автовладельцы.

От того, насколько удовлетворены требования потребителей к продукции, зависит спрос на эту продукцию и, соответственно, прибыль предприятия, производящего данную продукцию. Поэтому в отрасли производства пластмасс важны следующие характеристики товара: качество, надежность, долговечность, ремонтпригодность, универсальность и ценовая доступность.

Так как в исследуемой отрасли относительно небольшое количество компаний-конкурентов, производящих аналогичную продукцию, то рыночная власть покупателей здесь имеет незначительный вес относительно возможности выбора и получения скидки на оптовые закупки.

4. Рыночная власть поставщиков.

Для производства любой продукции необходимо сырье и материалы, которые предоставляют предприятиям компании-поставщики. Рыночная власть поставщиков тем выше, чем:

– выше степень концентрации поставщиков по сравнению со степенью концентрации покупателей (производителей пластмасс);

- меньше заменителей существует у поставляемых поставщиками товаров;
- выше степень дифференциации поставляемых поставщиками товаров;
- реальнее угроза вертикальной интеграции поставщиков.

Рыночная власть поставщиков на рынке производителей пластмасс принимает среднее значение, потому что степень концентрации поставщиков ниже степени концентрации потребителей, степень дифференциации товаров поставщиков низкая, но угроза вертикальной интеграции поставщиков присутствует из-за невысоких финансовых барьеров для входа в отрасль и у поставщиков отсутствуют заменители.

5. Заменители.

Если у продукции предприятия существуют заменители, то они могут существенно повлиять на продажи данной продукции. Еще заменители ограничивают потенциал отрасли, создавая предел цен, которые могут устанавливаться в ней.

В отрасли производства пластмасс у продукции есть заменители, но они обходятся потребителям гораздо дороже, поэтому не пользуются популярностью у отечественных потребителей. Следовательно, угроза со стороны компаний, которые могли бы выпускать товары-заменители со схожими свойствами, практически отсутствует.

Таким образом, наиболее важными силами являются конкуренция в отрасли, которая отмечается не только между российскими, но и с зарубежными производителями пластмасс, а также рыночная власть поставщиков, существующая ввиду отсутствия заменителей поставляемого ими сырья.

В соответствии с методикой оценки конкурентоспособности предприятия, также необходимо определить цели оценки конкурентоспособности. Согласно первой цели – определения положения

компании относительно конкурентов, рассчитывают индексы F3, F4 и Херфиндаля-Хиршмана.

Для расчета необходимы сведения о распределении долей на рынке между производителями в данной отрасли. Структура рыночных долей в г. Тольятти выглядит следующим образом (см. рис. 2.3).

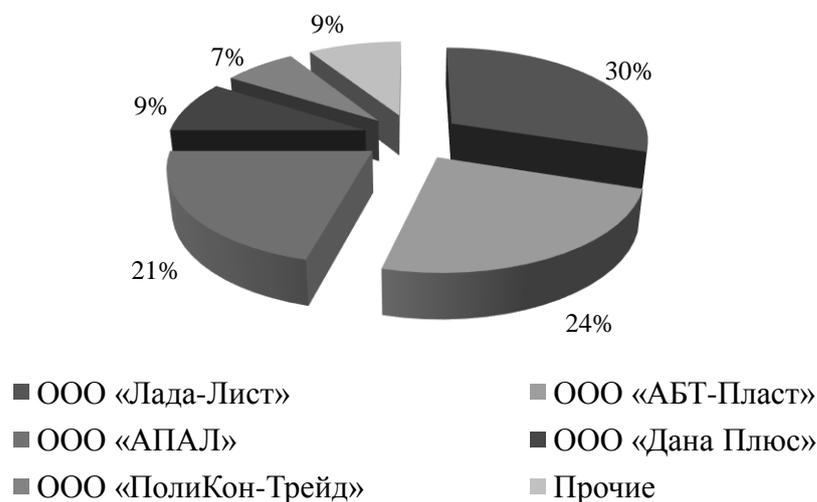


Рисунок 2.3 – Структура рынка производителей пластмасс в г. Тольятти

На основании вышеприведенных данных строится таблица для расчета индексов (см. табл. 2.4 и 2.5).

Таблица 2.4 – Распределение рыночных долей на рынке производителей пластмасс г. Тольятти

Компания	Доля, %
ООО «Лада-Лист»	30
ООО «АБТ-Пласт»	24
ООО «АПАЛ»	21
ООО «ДанаПлюс»	9
ООО «ПолиКон-Трейд»	7
Прочие	9

Таблица 2.5 – Показатели концентрации рынка

Показатель	Значение
F3	75
F4	84
ИНН	2047

Согласно полученным данным, индекс F3 указывает, что уровень концентрации рынка очень сильный, близок к монополистическому и составляет 75 %.

Индекс F4 свидетельствует о высокой концентрации и составляет 84%, что говорит о явной олигополии.

Индекс ИНН соответствует олигополистической конкуренции, так как значение индекса составляет 2047.

На следующем этапе проводится SWOT-анализ предприятия (см. табл. 2.6)..

Таблица 2.6 – Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «АПАЛ»

<p style="text-align: center;"><u>Сильные стороны:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Высокий потенциал внутреннего производства –Высокотехнологичное оборудование –Отсутствие низкоценовых товаров-заменителей –Относительно низкая себестоимость продукции –Близость к потребителям 	<p style="text-align: center;"><u>Слабые стороны:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Низкое качество выпускаемой продукции –Низкий инновационный уровень –Дефицит финансовых ресурсов –Отсутствие качественного сырья –Неразвитость логистики –Недостаток квалифицированных кадров –Отсутствие рекламы –Малое количество потребителей
<p style="text-align: center;"><u>Возможности:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Улучшение макроэкономической ситуации –Рост спроса на изделия из пластмасс –Повышение пошлин на импорт изделий из пластмасс –Стимулирование спроса на изделия из пластмасс со стороны государства –Расширение рынка сбыта –Развитие сотрудничества с ВУЗами 	<p style="text-align: center;"><u>Угрозы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Снижение спроса на изделия из пластмасс –Увеличение цен на сырье –Рост налогов и пошлин –Возможность появления новых конкурентов –Снижение платежеспособности потребителей –Несоблюдение поставщиками условий договора –Рост уровня заработной платы в стране

Далее по выявленным аспектам составляют матрицу возможностей (см. табл. 2.7) и матрицу угроз (см. табл. 2.8).

Каждому из факторов дается оценка (см. табл. 2.9):

1. важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

2. влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

3. направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Таблица 2.7 – Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Рост спроса на изделия из пластмасс	Повышение пошлин на импорт изделий из пластмасс	
Средняя вероятность	Стимулирование спроса на изделия из пластмасс со стороны государства	Улучшение макроэкономической ситуации	Развитие сотрудничества с ВУЗами
Низкая вероятность	Расширение рынка сбыта		

Таблица 2.8 – Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность			Рост налогов и пошлин	Рост уровня заработной платы в стране
Средняя вероятность			Увеличение цен на сырье	Возможность появления новых конкурентов
Низкая вероятность		Снижение спроса на изделия из пластмасс	Снижение платежеспособности потребителей	Несоблюдение поставщиками условий договора

Таблица 2.9 – Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
	A	B	C	D=A*B*C
Конкуренты	3	2	-1	-6
Поставщики	2	3	+1	+6
Покупатели	3	1	+1	+3
Политические факторы	3	1	-1	-3
Экономические факторы	3	3	-1	-9
Социальные факторы	2	1	+1	+2
Технологические факторы	2	3	+1	+6

Анализ среды предприятия показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы и конкуренты. Для преодоления существующих проблем и снижения риска возникновения их в будущем, организации целесообразно использовать свои возможности.

В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают поставщики, со стороны которых отсутствуют какие-либо существенные угрозы. Также положительно воздействуют технологические, социальные факторы и покупатели.

Таким образом, предприятие должно воспользоваться указанными выше возможностями для преодоления своих слабых сторон и предотвращения угроз.

Следующим важным этапом является исследование покупательских предпочтений. Оценка продукции экспертным методом проводилась по 10-балльной шкале по каждому из оцениваемых факторов – свойств товара, влияющих на потребительское предпочтение (см. табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Оценка факторов потребительского предпочтения для конкурирующих предприятий

Оцениваемый фактор	Предприятие				
	ООО «Лада-Лист»	ООО «АБТ-Пласт»	ООО «ДанаПлюс»	ООО «ПолиКон-Трейд»	ООО «АПАЛ»
Качество продукции	8	8	6	8	7
Ценовая категория	6	6	5	6	6
Известность марки	7	6	3	2	5
Длительность присутствия на рынке	8	7	4	3	6

По результатам оценки выяснилось, что лидирующую позицию занимает предприятие ООО «Лада-Лист», которое получило наивысший из представленных баллов по таким критериям, как: качество продукции,

ценовая категория, известность марки, длительность присутствия на рынке и готовность к сотрудничеству. Второе место разделили предприятия ООО «АБТ-Пласт» и ООО «АПАЛ». ООО «АБТ-Пласт» показало высокие результаты по критериям «качество продукции» и «ценовая категория», а ООО «АПАЛ» - «ценовая категория» и «близость к потребителям». Предпоследнее место заняло предприятие «ПолиКон-Трейд», качество и ценовая категория продукции которого не уступают первым трем предприятиям, последнее место – предприятие ООО «ДанаПлюс», баллы которого ниже остальных компаний.

Также для исследования покупательских предпочтений и оценки удовлетворенности потребителей проведен опрос на основе разработанной анкеты (См. Прил.А). Для опроса были выбраны 10 респондентов. Вопросы анкеты предполагали как однозначные ответы и возможность выбора нескольких вариантов, так и необходимость оценить известность предприятия и качество продукции по заранее заданной шкале.

Данные анкетирования оценивались по отдельной шкале (см. Прил.Б). В первом вопросе первому ответу по порядку давался 1 балл, второму – 2, третьему – 3, четвертому -4. Во втором вопросе – первому ответу – 3 балла, второму – 2, третьему – 1. В третьем вопросе ответы соответствуют балльной оценке. В четвертом тоже, но если в третьем вопросе предприятие было оценено значением «0», значит, в четвертом автоматически ставится «0». В пятом вопросе если ответ выбран, то 2 балла, если нет, то 1 балл. А в шестом везде ставится 1 балл, т. к. данный вопрос служит способом выявления приоритетных требований потребителей.

Результаты опроса показали, что наибольшее предпочтение потребители отдают предприятиям ООО «Лада-Лист» и ООО «АБТ-Пласт». ООО «АПАЛ» находится в промежуточном положении между лидерами и ООО «Дана Плюс», последнее место заняло предприятие ООО «ПолиКон-Трейд».

По результатам последнего вопроса в анкете было выявлено, что для потребителей очень важной характеристикой является качество продукции. Также опрос в очередной раз подтвердил относительно невысокую конкурентоспособность предприятия ООО «АПАЛ» и показал достаточно низкую оценку качества его продукции.

Согласно результатам проведенного анализа, конкурентоспособность ООО «АПАЛ» можно оценить следующим образом («+» - преимущество компании; «-» - недостаток компании; «+-» - среднее значение) (см. табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Оценка конкурентоспособности ООО «АПАЛ»

Оцениваемый фактор	Предприятия				
	ООО «Лада-Лист»	ООО «АБТ-Пласт»	ООО «ДанаПлюс»	ООО «ПолиКон-Трейд»	ООО «АПАЛ»
Доля рынка	+	+	+-	+-	+
Известность марки	+	+-	+-	-	+-
Выручка	+	+-	-	-	+-
Рентабельность продаж	+	+	+-	+-	-
Фондоотдача	+	+	+	+	+
Качество продукции	+	+	+-	+	+-
Длительность присутствия на рынке	+	+	+-	-	+-
Близость к потребителям	-	+-	+-	+-	+
Рейтинг	1	2	4	5	3

Таким образом, конкурентоспособность ООО «АПАЛ» находится на среднем уровне, что обосновывает целесообразность разработки мероприятий по выявлению резервов и способов повышения конкурентоспособности с целью обеспечению конкурентного преимущества и развития предприятия.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АПАЛ»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

В результате оценки конкурентоспособности предприятия ООО «АПАЛ» было выявлено, что у него имеются сильные конкуренты - ООО «Лада-Лист» и ООО «АБТ-Пласт», в связи с чем предприятие нуждается в мероприятиях, способных повысить конкурентоспособность на рынке производства пластмасс.

В процессе анализа рыночных конкурентов ООО «АПАЛ» было выявлено, что уровень качества продукции данного предприятия ниже уровня качества продукции, производимой конкурентами. Одной из причин высокого качества продукции конкурентов является применение надлежащей тары. Ввиду выявления данного факта в рамках бакалаврской работы предлагается внедрить мероприятие по замене тары для сырья и материалов – старые мешки из-под сахара, в которых перевозились гранулы и обрез (вместе с которыми попадал сахар), необходимые для производства пластикового листа АБС, заменить на новые мешки из полипропиленового полотна. Производство полипропиленового полотна предполагает использование высококачественной полипропиленовой ткани. С внутренней стороны полипропиленовое полотно ламинировано полиэтиленовой плёнкой, благодаря чему оно не пропускает влагу и обладает высокой стойкостью к повреждениям.

Как уже было отмечено ранее, эффективным способом повышения конкурентоспособности предприятия является ориентация на опыт передовых компаний. Так, ООО «Лада-Лист» является ведущим предприятием в отрасли производства пластмасс и сотрудничает с большинством поставщиков сырья и материалов по Самарской области, а также с московскими, челябинскими и другими поставщиками.

В связи с низким качеством сырья, закупаемого у нынешних поставщиков ООО «АПАЛ», предприятию нужно произвести их смену с целью получения более качественного сырья. Ориентируясь на практику ООО «Лада-Лист» и исходя из данных проведенного во второй главе данной работы анализа пяти конкурентных сил М.Портера, показавшего рыночную власть поставщиков на территории Самарской области, предприятию ООО «АПАЛ» необходимо также расширить географический охват поставщиков, т.е. начать сотрудничество с поставщиками по всей территории РФ. В качестве рекомендации предлагается заменить поставщиков сырья и материалов на более надежных, отличающихся высоким качеством поставляемых материалов и находящихся в пределах Российской Федерации.

Эффективным методом выбора поставщиков является тендер – конкурентная форма отбора предложений на поставку товаров по заранее объявленным в документации условиям, в оговоренные сроки, на принципах состязательности, справедливости и эффективности.

Контракт заключается на 3 года с победителем тендера – участником, подавшим предложение, соответствующее требованиям документации, в котором предложены наилучшие условия. Победитель будет определяться на совете директоров, где одновременно анализируются все предложения.

Для определения поставщика с наиболее выгодными условиями контракта на практике предлагается применять следующую методику оценки поставщиков (см. рис. 3.1).

Начальным этапом реализации данной методики является определение потребности в закупках на основании данных плана производства, нормы расхода и требований к качеству поставляемого сырья и материалов.

Далее осуществляется формирование плана закупок и определение возможных поставщиков, подвергаемых оценке, параметры которой различны по отношению к потенциальным или уже действующим на основе долговременных деловых связей поставщикам.

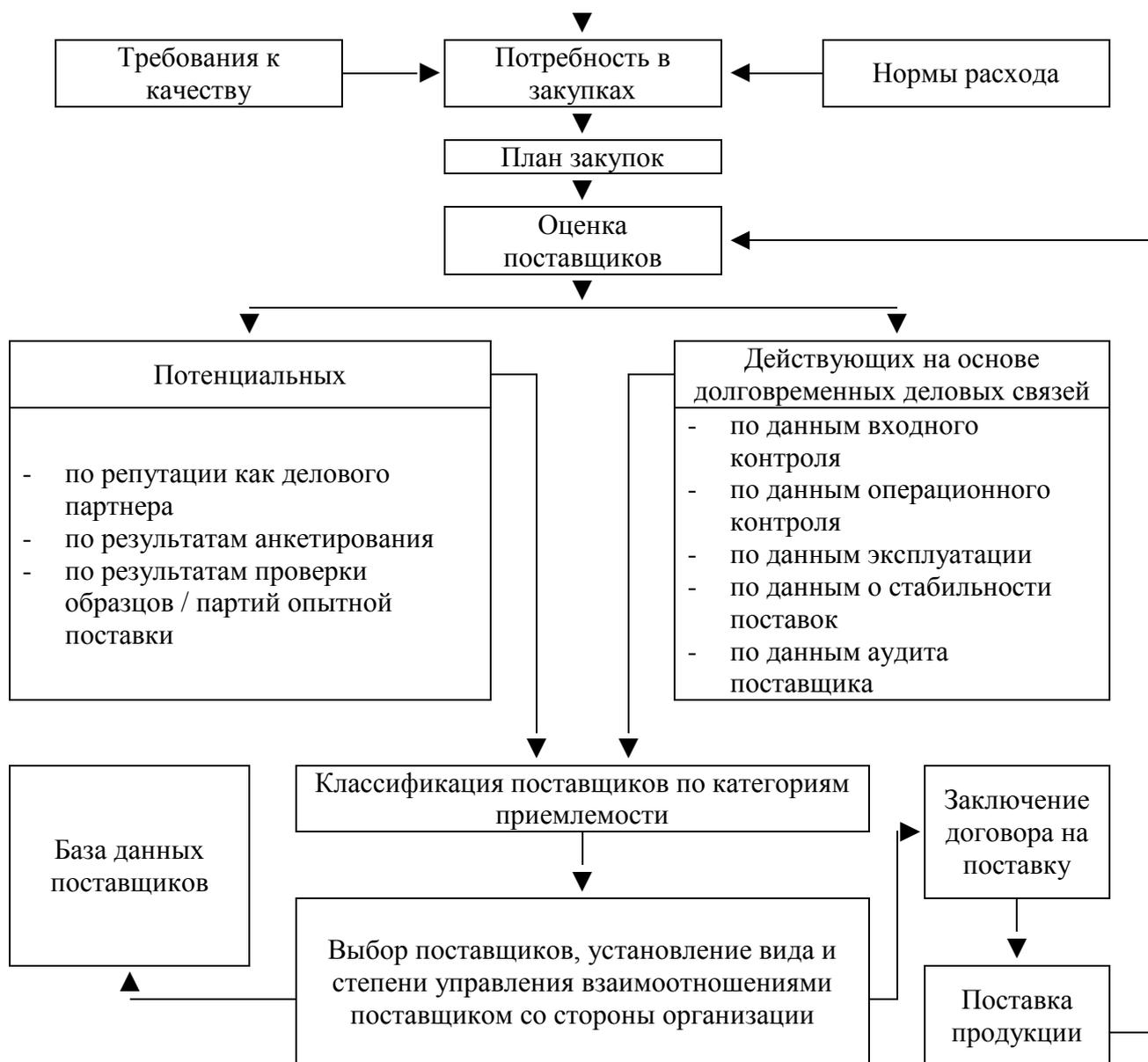


Рисунок 3.1 –Методика оценки поставщиков, предлагаемая к внедрению в ООО «АПАЛ»

Затем, как правило, посредством применения совокупной балльной оценки (см. табл. 3.1) определяется приемлемость поставщика по формуле:

$$K_n = \sum_{i=1}^n a_i \times 100, \quad (3.1)$$

где K_n – показатель приемлемости поставщика;

a_i - количество баллов i -го критерия оценки;

a_{\max} – максимальное количество баллов оценки;

n – количество критериев оценки.

Классификация поставщиков по категориям приемлемости представлена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Классификация поставщиков в соответствии с категорией приемлемости

На основании результатов оценки приемлемости поставщиков принимается решение о заключении договора на поставку продукции. При этом целесообразно наличие базы данных, хранящей полную информацию о потенциальных и действующих поставщиках ООО «АПАЛ».

Таблица 3.1 – Балльная оценка потенциального поставщика

Критерий оценки	Состояние выполнения критерия	Оценка баллы
-----------------	-------------------------------	--------------

Первичная оценка		
1. Репутация поставщика как делового партнера	1.1 Полное соблюдение контрактных обязательств по качеству условиям поставки, производственным возможностям, экономическому состоянию, цене.	4
	1.2 Имеются незначительные отклонения в факторах приемлемости.	3
	1.3 Репутация поставщика противоречива по разным источникам.	2
	1.4 Поставщик не заслуживает доверия как деловой партнер.	0
2. Наличие и состояние системы менеджмента качества (СМК)	2.1 Система качества соответствует ГОСТ Р ИСО 9001-2001, имеется сертификат на систему качества.	4
	2.2 СМК документирована, внедрена и подготовлена к сертификации.	3
	2.3 СМК находится на стадии доработки.	2
	2.4 СМК не документирована.	0
3. Результаты оценки образцов	3.1 Положительные.	4
	3.2 Имеются устранимые дефекты.	1-2
	3.3 Отрицательные.	0
4. Цена	4.1 Приемлемая.	4
	4.2 Не приемлемая, но других альтернатив нет.	1-2
	4.3 Не приемлемая.	0
Оценка при наличии долговременных деловых связей с поставщиком		
5. Состояние СМК (результаты оценки на предприятии поставщика)	5.1 СМК функционирует и эффективна.	4
	5.2 СМК функционирует, но требует совершенствования.	2-3
	5.3 СМК документирована, но не эффективна.	0
6. Стабильность качества закупленной продукции	6.1 Претензий к качеству и комплектности продукции нет.	4
	6.2 Количество претензий не превышает 3-5 %.	3
	6.3 Количество претензий достигает 10 %.	1-2
	6.4 Количество претензий превышает 15 %.	0
7. Реакция поставщика на претензии к качеству его продукции	7.1 Меры принимаются по 100 % претензий.	4
	7.2 Меры принимаются по 80 % претензий.	3-2
	7.3 Меры принимаются по 60 % претензий.	1
	7.4 Меры принимаются менее чем в 60 % претензий.	0
8. Стабильность объемов и сроков поставки	8.1 Объемы и сроки поставок соблюдаются полностью.	4
	8.2 Имеются единичные срывы в поставках.	3-2
	8.3. Объемы и сроки поставок систематически нарушаются.	0

Для реализации данной рекомендации и оценки результативности мероприятия, рекомендуется также ввести входной контроль качества поставляемых сырья и материалов, формализованный алгоритм которого на данный момент на предприятии отсутствует.

Ниже приведен порядок проведения входного контроля качества для ООО «АПАЛ»:

1. Входной контроль сырья и материалов осуществляется на складе материалов, либо на участке, использующем эти сырье и материал. Работы по проверке и измерениям выполняет контролер ОТК.

2. Ежедневно, по мере поступления на склад нового сырья и материалов, начальник смены сообщает об этом контролеру ОТК не позднее суток со дня поступления.

3. Поступившее сырье и материалы до проведения входного контроля располагается на складе на специально отведенной площадке или стеллаже. До прохождения входного контроля сырье и материалы в производство не выдаются.

4. Заведующий складом совместно контролером ОТК проверяет товарно-транспортную накладную (ТТН) и другую сопроводительную документацию на соответствие указанных в них сырья и материалов по:

- марке или обозначению;
- количеству;
- весу и др.

5. По результатам входного контроля контролер ОТК делает заключение о соответствии сырья и материалов установленным требованиям и заполняет журнал учета результатов входного контроля.

6. При соответствии сырья и материалов установленным требованиям контролер ОТК совместно с главным технологом принимают решение о передаче ее в производство.

7. При обнаружении в процессе входного контроля несоответствия установленным требованиям сырье и материалы бракуют и возвращают поставщику с предъявлением Акта выявления несоответствующего сырья и материалов. «Акт выявления несоответствующего сырья и материалов» оформляет контролер ОТК и утверждает генеральный директор предприятия.

Сырье и материалы, признанные негодными, маркируются «Брак» (красным цветом) и направляются в изолятор брака. «Изолятором брака» могут быть:

- металлический ящик;
- изолированное помещение;
- обозначенная прерывистой линией красного цвета площадка для крупногабаритной продукции.

8. Начальник смены уведомляет Поставщика об обнаружении брака с предоставлением «Акта выявления несоответствующего сырья и материалов».

9. В случае несогласия Поставщика с решением предприятия, начальник смены направляет Поставщику уведомление о командировании представителя предприятия Поставщика для проведения совместной дефектации и составления двустороннего «Акта выявления несоответствующего сырья и материалов» за подписями Заказчика и Поставщика. В «Акте выявления несоответствующего сырья и материалов» указывается, подлежат ли дефектные сырье и материалы отправке Поставщику для замены на качественные, либо Поставщик обязан вернуть оплаченные деньги.

10. При обнаружении несоответствия сырья и материалов в процессе производства (при мех. обработке и т.д.), контролер ОТК составляет «Акт выявления несоответствующего сырья и материалов», производится передача несоответствующего сырья и материалов в «Изолятор брака» и т.д. по пунктам 8-9.

11. В конце месяца (28 числа) контролером ОТК составляется «Справка по забракованному сырью и материалам». Копия справки передается директору по производству для анализа поставщиков.

12. Прошедшие входной контроль сырье и материалы хранятся на складе материалов или участке ее использующем. Продукция хранится на стеллажах, поддонах, специальных контейнерах, коробках.

Идентификация сырья и материалов на складе осуществляется посредством сохранения маркировки завода-изготовителя.

Сырье и материалы, поступившие на предприятие без маркировки завода-изготовителя заведующий складом, после прохождения входного контроля, снабжает ярлыком хранения.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Определим экономическую эффективность мероприятия по смене тары (операции по смене поставщика носят рекомендательный характер).

Цена одного мешка составляет 4,3 руб. (минимальная по Самарской области). Для годового выпуска продукции понадобится 1500 т. сырья. Закупаемые мешки будут стандартные – вместимостью 50 кг. (размеры – 55x95 см), зеленого цвета.

Рассчитаем необходимое количество мешков для сырья и материалов на год:

$$n = Q \div S \times 12, \quad (3.1)$$

где n – количество мешков (шт.),

Q – годовой объем сырья и материалов (кг),

S – вместимость мешка (кг),

12 – усредненное число поставок за год одним поставщиком.

Тогда необходимое количество мешков для сырья и материалов на год составит:

$$n = 1500000/50*12 = 2500 \text{ шт.}$$

Затем следует рассчитать расходы на приобретение мешков по формуле:

$$C = P \times n, \quad (3.2)$$

где P – цена одного мешка (руб.).

Расходы на приобретение мешков составят:

$$C = 4,3*2500 = 10750 \text{ руб.}$$

Рассчитаем необходимую грузоподъемность транспорта по формуле:

$$C = n \times m, \quad (3.3)$$

где m – масса одного мешка (кг).

Значит, необходимая грузоподъемность транспорта составляет:

$$C = 2500 \times 0,06 = 150 \text{ кг.}$$

Таким образом, для доставки мешков можно использовать легковой автомобиль (например, служебный автомобиль с вместительным багажным отделением).

Рассчитаем расход топлива легкового автомобиля. Средний расход от Тольятти до Самары (около 100 км по трассе М5) – 6,5 л. Цена 1 л. «92-го» бензина – 33,2 руб. Формула для расчета:

$$E = e \times p \times 2, \quad (3.4)$$

где e – средний расход на 100 км (л),

p – цена 1 л. «92»го бензина (руб.),

2 – количество направлений (в данном случае два: в пункт назначения и обратный путь).

Так, расходы на топливо составят:

$$E = 6,5 \times 33,2 \times 2 \approx 432 \text{ руб.}$$

Составим сводную таблицу расходов на внедрение мероприятия (см. табл. 3.1).

С учетом того, что замена тары приведет к повышению качества продукции, что обусловит повышения спроса на нее, планируется увеличение показателей выручки и фондоотдачи.

Таблица 3.1 – Сводная таблица расходов на внедрение мероприятия

Статьи расходов	Сумма расходов, руб.
Расходы на приобретение мешков	10750
Расходы на доставку мешков	432
Итого:	11182

Для оценки прироста выручки применим экспертный метод. В качестве экспертов выступают работники ООО «АПАЛ» в лице заместителя генерального директора, коммерческого директора, финансового директора, двух специалистов отдела продаж, менеджера по закупкам, директора по производству, начальника смены, главного бухгалтера и бухгалтера (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Экспертная оценка прироста выручки в результате внедрения мероприятия

	Эксперты										Среднее значение
	Зам. генерального директора	Коммерческий директор	Финансовый директор	1 специалист отдела продаж	2 специалист отдела продаж	Менеджер по закупкам	Директор по производству	Начальник смены	Глав. бухгалтер	Бухгалтер	
Ожидаемый прирост выручки в %	5	5	4,5	5	5,5	4	5	5,5	5	5,5	5

Согласно проведенной экспертной оценке, выручка вырастет на 5%, т.к. уменьшится количество бракованной продукции, а значит, увеличится объем продаж. Себестоимость возрастет на сумму расходов на новую тару.

Определим изменение основных экономических показателей деятельности ООО «АПАЛ» вследствие внедрения предлагаемых мероприятий (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Изменение основных экономических показателей ООО «АПАЛ» после внедрения предлагаемых мероприятий

Показатели	2014 г.	План	Изменение (+/-)	Темп роста, %
1. Объем продаж, тыс.руб.	36485	38309,25	1824,25	105
2. Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	29305,45	29316,63	11,18	100,04

4. Прибыль от продажи, тыс. руб.	2008	3821,07	1813,07	190,29
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2008	3821,07	1813,07	190,29
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	1606,4	3056,86	1450,46	190,29
7. Производительность труда, тыс.руб.	1046,62	1368,19	321,57	130,72
8. Фондоотдача, руб.	3,45	3,62	0,17	104,93
9. Фондоёмкость, руб.	0,29	0,28	- 0,01	96,55
10. Оборачиваемость активов, раз	1,55	1,62	0,07	104,52
11. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, %	85,63	162,95	77,32	190,3
12. Рентабельность продаж, %	5,5	9,97	4,47	181,27
13. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, %	8,51	16,19	7,68	190,25
14. Затраты на рубль выручки от продажи, коп.	80,32	76,53	- 3,79	95,28

Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия по замене тары показал, что его внедрение способствует увеличению практически в 2 раза чистой прибыли предприятия за счет роста объема продаж, также увеличатся показатели производительности труда, фондоотдачи, и рентабельности (рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, рентабельность продаж и рентабельность прибыли до налогообложения), что обосновывает целесообразность предлагаемых мероприятий.

Заключение

В современных условиях высокого уровня конкуренции на российском рынке как отечественных предприятий, так и многочисленных иностранных компаний, особую значимость приобретает вопрос повышения и обеспечения конкурентоспособности организаций в долгосрочной перспективе, что обуславливает актуальность темы данной бакалаврской работы.

В первой главе бакалаврской работы:

- определена сущность категории «конкурентоспособность»;
- представлена характеристика уровней конкурентоспособности;
- проанализированы основные методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- определено значение качества продукции как важнейшего условия достижения конкурентоспособного преимущества предприятий.

Во второй главе бакалаврской работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования - ООО «АПАЛ»; проведен анализ основных экономических показателей деятельности, в результате которого определено, что за исследуемый период наблюдается неустойчивая динамика группы экономических показателей деятельности ООО «АПАЛ» (прибыль от продаж, чистая прибыль, рентабельность продаж), что обосновывает целесообразность проведения анализа и оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Также в рамках второй главы работы осуществлена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «АПАЛ». Так, в данном разделе посредством применения метода PEST-анализа определено, что наиболее сильное влияние на деятельность данного предприятия могут оказать политическая и экономическая среда, поэтому более пристальное внимание целесообразно уделять именно их мониторингу. На основании оценки влияния на деятельность предприятия пяти конкурентных сил М. Портера установлено, что наиболее важными силами являются конкуренция в отрасли

и рыночная власть поставщиков, существующая ввиду отсутствия заменителей поставляемого ими сырья. Проведенный SWOT-анализ среды предприятия показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы и конкуренты. В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают поставщики, а также положительно воздействуют технологические, социальные факторы и покупатели.

По результатам оценки потребительских предпочтений выяснилось, что ООО «АПАЛ» показало высокие результаты по критериям «ценовая категория» и «близость к потребителям», однако в целом данное предприятие находится в середине рейтингового перечня, что обосновывает целесообразность разработки мероприятий по выявлению резервов и способов повышения конкурентоспособности с целью обеспечению конкурентного преимущества и развития предприятия.

С целью повышения уровня конкурентоспособности ООО «АПАЛ» в третьей главе бакалаврской работы предложены мероприятия по смене тары для транспортировки сырья и материалов, что будет способствовать улучшению качества продукции и, следовательно, повышению уровня конкурентоспособности, а также в качестве рекомендации рассмотрены следующие аспекты:

- смена поставщика посредством проведения тендера;
- введение входного контроля поставляемого сырья.

Проведенные расчеты изменения основных экономических показателей после внедрения предложенных мероприятий обосновывают целесообразность их реализации, следовательно, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

Библиографический список

1. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва: Проспект: Велби, 2012. – 420 с.
3. Анализ эффективности деятельности предприятия : учеб. пособие / И.И. Мазурова [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 113 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М. : Экономика, 2012. – 344 с.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство «Экономика», 2011. - 718 с.
6. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка : учеб. пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: ФОРУМ, 201. - 333 с.
7. Василевская, И.В. Управление качеством: Учебное пособие / И.В. Василевская. - М.: ИЦ РИОР, 2011. - 112 с.
8. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 499 с.
9. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. – СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 380 с.
10. Горбашко, Е.А. Управление качеством: Учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. - М.: Юрайт, 2012. - 463 с.
11. Джакот Д.Х, Конкуренция / Д. Х. Джакот. – М.: Международные отношения, 2012. – 315 с.
12. Джордж, С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM) / С. Джордж, А. Ваймерскирх // СПб.: Виктория плюс, 2012. - С. 196-197.

13. Ефимов, В. В. Улучшение качества продукции, процессов, ресурсов : учеб. пособие для вузов / В. В. Ефимов. - Гриф УМО. - М. :Кнорус, 2012. - 240 с.
14. Зиннуров У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2011. – 420 с.
15. Казущик, А. А. Основы маркетинга: учебник / А. А. Казущик. - Минск: Беларусь, 2011. - 246 с.
16. Ким, С.А. Маркетинг: учеб. для студ. Вузов / С.А.Ким; Федер. ин-т развития образования. - М.: Дашков и К, 2012. - 257 с.
17. Коретникова Т.М. Конкурентоспособность фирмы / Коретникова Т.М.- Челябинск, 2013. – 220 с.
18. Круглов, В. Н. Значение, содержание и методы оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий Российской Федерации в условия развития рыночных отношений / В. Н. Круглов, Якунина М В. // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №3. – С. 6-9.
19. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
20. Курс экономической теории: учеб. / М.И. Плотницкий, Э.И. Лобкович, М.Г. Муталимов и др.; под ред. М.И. Плотницкого. - Мн.: Интерпрес-сервис; Мисанта, 2012. - С. 271.
21. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг/ И.М. Лифиц. - М.: Юрайт-издат, 2011. – 110 с.
22. Лобанов М.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2013. – 365 с.
23. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Н.П. Любушин – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 448 с.

24. Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции: Учебник / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. - М.: Дашков и К, 2013. - 336 с.
25. Мазур, И.И. Управление качеством: учебное пособие для студентов вузов / И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2005.
26. Мишин, В.М. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.Г. Зекунов, В.Н. Иванов, В.М. Мишин; Под ред. А.Г. Зекунов. - М.: Юрайт, 2013. - 475 с.
27. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М. :Внешторгиздат, 2013. – 242 с.
28. Нестерова, Е.И. Не все так радужно на рынке пластмасс / Е.И. Нестерова // РБК. Исследования рынков. – 2011. – №10. – С. 23.
29. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: основы теории и практики. Уч. пос. М.: Дело и сервис, 2002.
30. Окрепилов, В.В. Управление качеством. М.: Экономика, 2011. - 295 с.
31. Официальный сайт организации ООО «Медиум» [электронный ресурс] Режим доступа: www.medium-ms.ru, свободный. Загл. с экрана.
32. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
33. Пласкова, Н.С. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации / Н.С. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №1. – С. 86–97.
34. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина бизнес букс, 2012. – 715 с.
35. Рубин Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2011. – 215 с.
36. Румянцева, З. П. Общее управление организацией : теория и практика : учеб.для вузов / З. П. Румянцева. - Гриф УМО. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 303 с.

37. Светуныков С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения/ С.Г. Светуныков. - Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2011. – 162 с.
38. Селезнев, А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А.З. Селезнев. – М. :Юристь, 2011. – 384 с.
39. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие для бакалавров / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова ; под ред. И. В. Сергеева. — 5-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2013. - 671 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
40. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Эксмо, 2012. – 230 с.
42. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: 2012. – С. 356.
43. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2012. - 189 с.
44. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб.пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012. – 192 с.
45. Черняховская, Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика / Т. Н. Черняховская. – М.: Высшее образование, 2011.- 533 с.
46. Шеремет, А.Д.Комплексный экономический анализ деятельности организации. Учеб. Пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 480 с.
47. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 563 с.

48. Экономический анализ: учебник / [Ю. Г. Ионова и др.]. – Москва: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 426 с.
49. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие / А.Ю. Юданов; 2-е изд. - М. : Гном-Пресс, 2012. – 201 с.
50. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия : учеб. пособие / Т.В. Яркина. – Таганрог : ТРТУ, 2012. - 78 с.

Приложения

Приложение А

Анкета для проведения опроса потребителей для оценки удовлетворенности продукцией

Уважаемый Потребитель! В целях повышения удовлетворенности покупателей продукцией из пластмасс, просим Вас ответить на следующие вопросы:

1. Как давно Вы являетесь потребителем продукции из пластмасс?
 - а) менее 1 года
 - б) от 1 года до 5 лет
 - в) от 5 до 10 лет
 - г) более 10 лет
2. С какой целью Вы приобретаете продукцию из пластмасс?
 - а) для автомобильного производства
 - б) для автокомпонентного производства
 - в) для личных нужд
3. Насколько Вам известны данные предприятия? (оцените по следующей шкале: 0 – не известно; 1 – мало известно; 2 – покупаю их продукцию/сотрудничаю с ним)
 - а) ООО «Дана Плюс» (0 – 1 – 2)
 - б) ООО «АПАЛ» (0 – 1 – 2)
 - в) ООО «ПолиКон-Трейд» (0 – 1 – 2)
 - г) ООО «Лада-Лист» (0 – 1 – 2)
 - д) ООО «АБТ-Пласт» (0 – 1 – 2)
4. Как вы оцениваете качество пластмассовых изделий, произведенных данными предприятиями? (оцените ВСЕ ИЗВЕСТНЫЕ ВАМ предприятия по следующей шкале: 1 – низкое; 2 – среднее; 3 - высокое)
 - а) ООО «Дана Плюс» (1 – 2 – 3)
 - б) ООО «АПАЛ» (1 – 2 – 3)

в) ООО «ПолиКон-Трейд» (1 – 2 – 3)

г) ООО «Лада-Лист» (1 – 2 – 3)

д) ООО «АБТ-Пласт» (1 – 2 – 3)

5. Ценовая категория какого из предприятий Вас наиболее устраивает? (отметить ОДИН ИЛИ НЕСКОЛЬКО вариантов ИЗ ИЗВЕСТНЫХ ВАМ предприятий)

а) ООО «Дана Плюс»

б) ООО «АПАЛ»

в) ООО «ПолиКон-Трейд»

г) ООО «Лада-Лист»

д) ООО «АБТ-Пласт»

6. Какие характеристики поставщиков пластмасс для Вас наиболее важны? (отметить ОДИН ИЛИ НЕСКОЛЬКО вариантов)

а) качество

б) надежность

в) цена

г) близость поставщика

д) известность

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Данные анкетирования

№ анкеты	Предприятие	Ответы						Произведение
		№ вопроса						
		1	2	3	4	5	6	
1	Дана Плюс	4	3	2	1	1	1	24
	АПАЛ	4	3	2	2	1	1	48
	ПолиКон-Трейд	4	3	1	3	1	1	36
	Лада-Лист	4	3	2	3	2	1	144
	АБТ-Пласт	4	3	2	3	1	1	72
2	Дана Плюс	3	2	0	0	0	1	0
	АПАЛ	3	2	2	1	2	1	24
	ПолиКон-Трейд	3	2	0	0	0	1	0
	Лада-Лист	3	2	2	3	2	1	72
	АБТ-Пласт	3	2	1	3	2	1	36
3	Дана Плюс	3	2	1	2	2	1	24
	АПАЛ	3	2	1	1	1	1	6
	ПолиКон-Трейд	3	2	1	2	1	1	12
	Лада-Лист	3	2	2	3	1	1	36
	АБТ-Пласт	3	2	2	2	2	1	48
4	Дана Плюс	4	2	1	1	1	1	8
	АПАЛ	4	2	2	1	2	1	32
	ПолиКон-Трейд	4	2	0	0	0	1	0
	Лада-Лист	4	2	2	2	2	1	64
	АБТ-Пласт	4	2	2	2	2	1	64
5	Дана Плюс	1	1	0	0	0	1	0
	АПАЛ	1	1	0	0	0	1	0
	ПолиКон-Трейд	1	1	0	0	0	1	0
	Лада-Лист	1	1	2	3	2	1	12
	АБТ-Пласт	1	1	0	0	0	1	0
6	Дана Плюс	2	2	1	2	1	1	8
	АПАЛ	2	2	1	2	2	1	16
	ПолиКон-Трейд	2	2	1	2	1	1	8
	Лада-Лист	2	2	2	3	2	1	48
	АБТ-Пласт	2	2	2	2	2	1	32

Продолжение приложения Б

№ анкеты	Предприятие	Ответы						Произведение
		№ вопроса						
		1	2	3	4	5	6	
7	Дана Плюс	3	2	2	2	1	1	24
	АПАЛ	3	2	2	1	1	1	12
	ПолиКон-Трейд	3	2	1	3	1	1	18
	Лада-Лист	3	2	2	3	1	1	36
	АБТ-Пласт	3	2	2	2	2	1	48
№ анкеты	Предприятие	Ответы						Произведение
		№ вопроса						
		1	2	3	4	5	6	
8	Дана Плюс	2	1	0	0	0	1	0
	АПАЛ	2	1	0	0	0	1	0
	ПолиКон-Трейд	2	1	1	2	1	1	4
	Лада-Лист	2	1	2	3	2	1	24
	АБТ-Пласт	2	1	1	3	2	1	12
№ анкеты	Предприятие	Ответы						Произведение
		№ вопроса						
		1	2	3	4	5	6	
9	Дана Плюс	3	2	1	3	1	1	18
	АПАЛ	3	2	1	2	2	1	24
	ПолиКон-Трейд	3	2	0	0	0	1	0
	Лада-Лист	3	2	1	3	2	1	36
	АБТ-Пласт	3	2	2	2	1	1	24
№ анкеты	Предприятие	Ответы						Произведение
		№ вопроса						
		1	2	3	4	5	6	
10	Дана Плюс	3	2	1	2	2	1	24
	АПАЛ	3	2	2	2	2	1	48
	ПолиКон-Трейд	3	2	1	2	1	1	12
	Лада-Лист	3	2	2	3	1	1	36
	АБТ-Пласт	3	2	2	3	2	1	72

Сводные данные анкетирования

Предприятие	Баллы										Средний балл
	№ анкеты										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Дана Плюс	24	0	24	8	0	8	24	0	18	24	13
АПАЛ	48	24	6	32	0	16	12	0	24	48	21
ПолиКон-Трейд	36	0	12	0	0	8	18	4	0	12	9
Лада-Лист	144	72	36	64	12	48	36	24	36	36	50,8
АБТ-Пласт	72	36	48	64	0	32	48	12	24	72	40,8