



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Каштанова Дарья Юрьевна

Тема работы: «Управление конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте рынка (на примере ООО «Приосколье»)»

Научный руководитель: к.э.н, доцент кафедры «Менеджмент организации», Боргардт Елена Алексеевна.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на новом сегменте рынка.

Объект исследования – ООО «Приосколье», основным видом деятельности, которого является производство мяса курицы и полуфабрикатов.

Предмет исследования – процедура управления конкурентоспособностью предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Конкурентоспособность предприятия – также достаточно емкое понятие, зачастую не имеющее никакого количественного выражения и определяющееся множеством взаимосвязанных факторов, одним из которых является реклама. Конкурентоспособностью предприятия на новом рынке – это преимущество в отношении других предприятий данной отрасли, или которые производят аналогичный товар.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 91 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-21, рисунков-27.

## Abstract

This graduation work deals with the competitive ability of the company Prioskolie the main activity of which is meat production.

The aim of the work is to give some information about organizational and technical measures to increase the competitiveness of the company Prioskolie LLC.

The object of the graduation work is Prioskolie LLC, the main activity of which is meat production.

The subject of the graduation work is the competitive ability of Prioskolie LLC.

The issues of competitive ability are highlighted in the project's general part.

To increase a competitive ability of Prioskolie LLC we outline different ways to achieve it and then we analyze technical and economic results of Prioskolie operations.

The graduation work describes in details the approaches to the organization of activities in a new market segment to improve the company competitiveness.

The special part of the project gives details about different ways to achieve high levels of competitiveness in a new market segment. One of the best ways to do this is to improve the advertising services. The need for improvement of advertising services is caused by the fact that company is unknown to consumers in a new market segment. The technology used corresponds to competitiveness in the conditions of modern market.

## Содержание

Введение .....	5
1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия ....	8
1.1 Управление конкурентоспособностью предприятия .....	8
1.2 Формирование конкурентных преимуществ предприятия на новом сегменте рынка.....	16
2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Приосколье» .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия .....	26
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия на новом сегменте .....	40
3 Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте рынка.....	62
3.1 Разработка мероприятий по управлению конкурентоспособностью предприятия.....	62
3.2 Оценка ожидаемой эффективности деятельности предприятия .....	83
Заключение .....	85
Список используемой литературы .....	87
Приложение А .....	91

## Введение

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что проблема повышения конкурентоспособности и выход предприятия на новые рынки – одна из ключевых в экономике. С одной стороны, решение о покупке принимается на основании целого ряда факторов, таких как соотношение "цена-качество" удобство месторасположения, условия продажи, уровень сервиса и т.д. С другой стороны, возможности предприятий ограничены, и поэтому достаточно трудно обеспечить конкурентное преимущество в каждом сегменте. Выделение целевых сегментов представляет собой одну из ключевых задач маркетинговой деятельности, реализация которой будет способствовать повышению конкурентоспособности не только товара, но и деятельности предприятия в целом. Важным направлением маркетинговой деятельности любого предприятия является выбор целевого рынка, то есть рынка, на котором оно может реализовать свои долгосрочные стратегические цели и удовлетворить спрос определенной группы потребителей.

Управление конкурентоспособностью в условиях нового рынка должно базироваться на тщательном изучении запросов и проблем потребителей услуг. Необходимо правильно оценить, какие параметры продукции являются наиболее ценными, за что и сколько клиенты готовы платить. После этого предприятие должно при выборе стратегии сделать акцент на те индикаторы привлекательности рынка, которые имеют самый высокий ранг. Именно они и должны стать ядром стратегии. Компания должна четко определить, какие группы клиентов являются для значимыми, сформировать ключевые компетенции бизнеса, которые позволят реализовать достижение поставленных стратегических целей.

Конкурентоспособность предприятия – емкое понятие, категория, трудно определяемая в количественном выражении и характеризуемая множеством взаимосвязанных факторов.

При написании работы использовались труды таких зарубежных авторов как Дж. Бернет и С. Мориарти, Дж. О'Шонесси, Д. Дэй и Д. Кревенс. В ходе исследования были проанализированы результаты работ российских ученых: Р. Б. Ноздревой, Т.Д. Масловой, Ю.Н. Лапыгина, Р.А. Фатхутдинова, Е.П. Голубкова.

Целью бакалаврской работы является повышение эффективности деятельности предприятия на основе управления конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте рынка.

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие задачи:

- систематизировать современные подходы к определению категории «управление конкурентоспособностью»;
- рассмотреть основные конкурентные преимущества предприятия и пути их формирования;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Приосколье»;
- оценить уровень конкурентоспособности ООО «Приосколье» на новом сегменте рынка;
- сформулировать рекомендации по повышению конкурентоспособности на новом сегменте.

Объект исследования ООО «Приосколье», основным видом деятельности данного предприятия является производство мяса птицы и полуфабрикатов.

Предметом исследования являются процессы управления конкурентоспособностью на новом сегменте рынка.

Границы исследования 2013-2015 гг.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют результаты научных работ отечественных и зарубежных ученых, разработанные ими теоретические и практические положения в области управления конкурентоспособностью, представленные в научной литературе.

Проведение исследования базировалась на методологии научного познания, на применении общенаучных методов анализа, методов оценки конкурентоспособности, корреляционно-регрессионного анализа, статистических методов.

Информационная база исследования:

- законодательные и нормативные акты Российской Федерации;
- внутренние нормативные документы (должностные инструкции, приказы, распоряжения);
- документы по финансовому состоянию предприятия (бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках и т.п.);
- техническая документация (инструкции по технике безопасности, по использованию новых приборов и т.д.).

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Приосколье».

Во введении обосновывается актуальность темы бакалаврской работы, определяются цели, задачи, объект и предмет исследования, методы проведения анализа.

В первой главе будут рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособностью, выделены особенности формирования конкурентных преимуществ на новом сегменте рынка.

Во второй главе будет дана оценка результатам хозяйственной деятельности ООО «Приосколье», проведен анализ поведения предприятия на новом сегменте рынка.

В третьей главе планируется разработать ряд мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Приосколье» в городе Оренбург.

В заключении будут сделаны выводы и описаны ожидаемые результаты внедрения предлагаемых мероприятий.

# 1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

## 1.1 Управление конкурентоспособностью предприятия

В современных условиях рыночной экономики уровень насыщения рынка весьма высок, поэтому каждый производитель товаров ведет жесткую борьбу за внимание потребителя. Основными целями любого предприятия является завоевание лидирующей позиции на рынке, достижение наивысшего качества своей продукции, достижение максимального использования имеющихся ресурсов. Для того чтобы данные цели были достигнуты, необходимо, чтобы предприятие было конкурентоспособным. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов согласно степени соответствия определенной потребности клиентов, так и по расходам на ее удовлетворение. Цель конкуренции между фирмами – это борьба за получение возможно большей прибыли.

Чем выше конкурентоспособность предприятия, тем больше шансов получить более высокую прибыль. Конкурентоспособность – это важная характеристика, которая используется для того, чтобы оценить эффективность экономической деятельности предприятия.

Конкурентоспособность необходимо поддерживать на определенном уровне, так как она способствует достижению целей в условиях противодействия конкурентов. Отсюда следует, что оценивать конкурентоспособность предприятия можно как «соотношение сил» между конкретной компанией и ее основными соперниками на рынке.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это преимущество в отношении других предприятий данной отрасли, или которые производят аналогичный товар. Данная экономическая категория подразумевает способность устанавливать эффективные связи с потребителями, поставщиками и конкурентами.



Ученые исследуют категорию «конкурентоспособность предприятий», рассматривая это понятие с различных точек зрения различные аспекты конкурентоспособности. Отсутствие общепризнанного определения конкурентоспособности предприятия усложняет формирование надлежащего подхода к ее оценке, которая крайне необходима при анализе возможностей ее повышения.

В зависимости от выделяемых исследователями аспектов, определение «конкурентоспособность предприятия» можно объединить на основе маркетингового, факторного и комплексного подходов (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Особенности подходов к определению конкурентоспособности предприятия

Название подхода	Авторы	Примеры трактовок конкурентоспособности предприятия	Особенности подхода
Маркетинговый подход	Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р.	Интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – это его способность занимать определенную долю рынка продукции	Не всегда можно разъяснить причину сложившейся ситуации, что не позволяет дать объективную оценку по поводу изменения в процессах управления предприятием

Комплексный подход	Блинов А.О., Захаров В.Я.	Конкурентоспособность предприятия – это его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала	Учет достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия и его непредсказуемая динамика в будущем
Факторный подход	Светуньков С.Г.	Конкурентоспособность предприятия определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых для того, чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована конкретном сегменте	Разносторонние аспекты деятельности предприятия, рассматриваются разрознено, для более полной оценки необходимо учитывать ряд факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности

Рассмотрим факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий. Анализ источников литературы показал, что в зависимости от научных взглядов авторы по-разному аргументируют совокупность факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятий. Общим является разделение на внешние и внутренние факторы. Факторы внутренней среды предприятия устанавливают возможность и эффективность процесса адаптации, а внешние факторы определяют совокупность условий, к которым адаптируется предприятие.

Е.А. Арбатская определяет факторы конкурентоспособности предприятия следующим образом: «Процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменения величины затрат на производство, а в результате — уровня конкурентоспособности предприятия» [1].

Н.С. Яшин под внешними факторами понимает: «Меры государственного, экономического и административного воздействия на производителя; основные характеристики рынка; деятельность общественных и негосударственных институтов, политических партий, движений, блоков. К внутренним факторам он относит потенциальные возможности самого предприятия: производственно-технологический, маркетинговый, научно-технический, финансово-экономический, кадровый потенциал, и др.» [4]

В работах исследователей ИМЭМО РАН всё многообразие факторов конкурентоспособности сводится к двум видам: технологические и базовые (ресурсные). Рассмотренные классификации факторов в большей степени имеют значение для формирования конкурентных преимуществ страны или национальной экономики.

Интересная группировка факторов конкурентоспособности предприятий представлена в научных исследованиях по Е.С. Брулеву.

- удовлетворенность потребителя;
- влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельности;
- интенсивность маркетинговых усилий;
- качество менеджмента.

Рассмотренные факторы конкурентоспособности предлагается систематизировать по признакам:

- по степени специализации: общие и специализированные;
- по приоритетности воздействия: основные и развитые;
- в зависимости от источника возникновения: естественные и искусственно созданные;

- в зависимости от окружения предприятия: внешние и внутренние.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в обратную сторону. Таким образом, если, учитывая в финансово-хозяйственной деятельности факторы конкурентоспособности, то предприятия значительно повышают свои шансы по отношению к конкурентам.

Современное толкование данной категории как многофакторного процесса реализации конкурентных отношений между субъектами предполагает необходимость управления.

По мнению Р. Мансурова, управление конкурентоспособностью предприятия – «это деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение конкурентного положения на рынке в соответствии с поставленными целями» [5].

Функции управления конкурентоспособностью продукции во многом определяются отраслевыми особенностями производства и характером внутриотраслевых и межотраслевых связей индустрии. Однако можно выделить общие функции управления конкурентоспособностью продукции. Основными функциями, выделяемыми в процессе управления конкурентоспособностью предприятия, являются: планирование, организация, мотивация, контроль, координация – и специфические функции управления конкурентоспособностью.

Начальной функцией управления конкурентоспособностью предприятия является планирование, которое представляет собой процесс создания и поддержания соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями и параметрами. «Планирование является процессом, наиболее эффективны и путем в достижении желаемой цели, позволяющим преодолевать неожиданные трудности»[29]. Главное место в планировании конкурентоспособности продукции занимает анализ существующей ситуации

на рынке. Он должен включать в себя: анализ внешней среды предприятия, анализ рынка на котором реализуется продукция, анализ внутренней среды предприятия, его слабых и сильных сторон. Четкое представление предприятия о своих конкурентных преимуществах и недостатках, позволяет определить набор функций, которые будут выполняться аппаратом управления, разработать подходы к стратегии предприятия и постановке целей. Кроме анализа существующей ситуации на стадии планирования осуществляется прогнозирование состояния системы в будущем, определение программы действий и доведение выработанной программы до объекта управления. Планово-экономический отдел, производственно-диспетчерский отдел, отдел сбыта, финансовый отдел, производственно-технический отдел отвечают за планирование в управлении конкурентоспособностью предприятия. Плановые показатели – количественные и качественные характеристики, которые определяют задания плана, ресурсное обеспечение, параметры процессов производства и потребления на плановый период.

Организация как функция управления заключается в распределении задач между отдельными подразделениями или работниками предприятия по формированию, оценке и повышению конкурентоспособности, а также установлению взаимодействия между ними. Выполнение этой функции предполагает организацию: распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними, разработки товара, поставки сырья для продукции в соответствии с требованиями, производства, реализации и его послепродажного обслуживания во время эксплуатации. За функцию организации в управлении конкурентоспособностью предприятия отвечает коммерческий отдел.

Повышение качества человеческих ресурсов и эффективности их использования – одно из необходимых условий развития российских предприятий в условиях конкурентоспособности современного рынка. Данный вопрос решает функция мотивации. Мотивация персонала позволяет

стимулировать аппарат управления и других подразделений компании на достижение стратегических целей организации. Мотивация персонала должна быть направлена на повышение качества и конкурентоспособности продукции на уровне производства. Одной из форм мотивации является стимулирование оплаты труда по уровню качества на основе мониторинга. Также необходимо поощрять сотрудников, которые проводят данный мониторинг и отслеживают слабые места процесса производства. Отдел по кадрам занимается мотивацией.

Важнейшая стадия процесса управления – контроль, вид управленческой деятельности, связанный с формированием информации о состоянии и динамике конкурентоспособности продукции, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления конкурентоспособностью. Реализация этой функции предполагает контроль качества продукции, контроль сроков выполнения заказа и объемов производства, выполнения условий договоров поставки и сроков и объемов реализованной продукции. Экономический отдел, юридический отдел, коммерческий отдел, отдел качества отвечают за функцию контроля в управлении конкурентоспособностью предприятием.

Оценка конкурентоспособности является частной (специфической) функцией управления конкурентоспособностью предприятия. Она включает в себя определение основных показателей конкурентоспособности предприятия и значимость каждого из них, выбор базы сравнения или формирование эталонного образца в разрезе выбранных показателей, разработка и расчёт показателей конкурентоспособности предприятия своего производства и товаров – конкурентов, а также формирование комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Отдел сбыта отвечает за функцию оценки конкурентоспособности предприятия. По мнению многих авторов, в настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки управления конкурентоспособностью предприятия. Быстрые изменения внешней среды современных предприятий вызывают появление новых методов

и подходов к управлению конкурентоспособностью. Но каждая конкретная методика имеет особые свойства. Поэтому эти свойства необходимо адаптировать к условиям конкретного предприятия.

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий. Осуществив анализ разработанных на сегодня методов оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, мы пришли к выводу, что не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Выделенные недостатки имеющихся подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают сильно ограниченные возможности практического применения большей их части. Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих методов дает возможность выбрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

Регулирование как функция управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой управляющее воздействие с целью ликвидации отклонений, организацию и осуществление подготовленных и разработанных мероприятий, а также корректировка программы действий. Коммерческий отдел отвечает за функцию регулирования конкурентоспособности предприятия.

Функция координации позволяет осуществлять деятельность субъектов управления в тесной взаимосвязи, обуславливая ее направленность на достижение целей конкурентоспособности. Руководитель предприятия осуществляет функцию координации на предприятии.

Процесс управления конкурентоспособностью, как и управление, любым иным объектом, носит циклический, относительно замкнутый характер.

Данный процесс начинается с постановки цели, задач и заканчивается выполнением этих задач, т.е. достижением эффекта. На основе полученной информации о эффекте (достижения или не достижения цели) конкретизируются и уточняются ранее поставленные задачи, ставятся новые, возможно, выдвигается новая цель, и цикл начинается сначала.

## 1.2 Формирование конкурентных преимуществ предприятия на новом сегменте рынка

В настоящее время компании все чаще рассматривают возможность выхода на новые рынки. Причины, по которым это происходит, могут быть абсолютно разными – от отсутствия перспектив для развития на уже освоенном рынке до желания менеджмента диверсифицировать бизнес или создать бренд национального масштаба. Выход на новый рынок позволяет добиться быстрого роста, повысить конкурентоспособность, прибыльность и привлекательность компании для инвесторов.

С. Канг и Дж. Парк считают: «Предприятия, которые начинают свою деятельность на новых рынках обязаны проанализировать новый сегмент рынка для того чтобы не упустить возможность стать конкурентоспособным предприятием» [28].

Майер Т.: «Выход на новые рынки требует производственных и управленческих навыков, аналитического склада ума, разработку эффективных стратегий, поддержание высокого качества продукции» [30].

В условиях современного рынка трудно представить компанию, в которой отсутствует маркетинговая стратегия. Стратегия – это некий выбор основных направлений, в которых будет осуществляться деятельность, охватывающий длительный промежуток времени. То есть, любая стратегия предполагает постановку целей и выбор путей для их достижения. Следовательно, маркетинговая стратегия представляет собой описание того, как



компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения своего максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе. На выбор маркетинговой стратегии влияет положение, потенциал и традиции деятельности предприятия на сегменте рынка, спецификой продукции, определенной ситуацией на рынке.

При выборе маркетинговой стратегии определяется целевой сегмент рынка, способы и приемы позиционирования продукции или организации, а также конкретные маркетинговые инструменты, входящие в комплекс маркетинга.

Основным методом разработки стратегии маркетинга является построение маркетинговых матриц, одна из которых матрица И. Ансоффа.

Матрица И. Ансоффа является одним из самых востребованных инструментов стратегического планирования (Таблица 1.2). Она позволяет выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящих при данных рыночных условиях. Сущность метода заключается в том, что между реализуемыми продуктами и услугами предприятия, и рынками их сбыта как текущими, так и новыми, существует тесная взаимосвязь. В связи с этим у организации есть несколько вариантов развития, обусловленных различными комбинациями услуг и рынков. Задача матрицы заключается в помощи при выборе наиболее оптимальной стратегии.

Таблица 1.2– Матрица И. Ансоффа

Рынок \ Товар	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новые рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рассмотрим каждую предлагаемую стратегию подробнее с учетом применяемых в рамках стратегии инструментов (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Ключевые стратегии по матрице И. Ансоффа

Вид стратегии	Основной инструмент	Источники роста
Стратегия проникновения на рынок (существующий продукт – существующий рынок)	Повышение конкурентоспособности продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление потенциального покупателя;</li> <li>- Анализ конкурентов;</li> <li>- Определение свободных ниш на рынке</li> </ul>
Стратегия расширения рынка (существующий продукт – новый рынок)	Поиск потребителей для существующей продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Географическое расширение рынка;</li> <li>- Поиск новых сегментов рынка;</li> <li>- Новые каналы дистрибуции</li> </ul>
Стратегия развития продукта (новый продукт - существующий рынок)	Новые технологии и технологическое развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Репозиционирование продуктов;</li> <li>- Расширение товарной линейки;</li> <li>- Разработка принципиально новых продуктов</li> </ul>
Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок)	Выход на новый сегмент рынка	Выход на новый рынок с новым продуктом

Таким образом, матрица охватывает всевозможные варианты комбинаций рынков и продукции, позволяя наглядным образом определить наиболее подходящую маркетинговую стратегию.

Не трудно заметить, что все виды стратегий, так или иначе, направлены на обеспечение конкурентоспособности компании, выведении ее на лидирующие позиции в различных аспектах, укрепление на осваиваемых рынках. Знание маркетинговых технологий и умение применять их на практике

дает организации конкурентное преимущество. Таким образом, грамотно разработанная маркетинговая стратегия является хорошим фундаментом для компании.

Вероятные угрозы для предприятия при выходе на новый сегмент рынка находятся в зависимости от реакции конкурентов и наличия барьеров для входа. В случае, если новая компания сталкивается с мощным противодействием со стороны локальных предприятий и высокими барьерами входа, то его шансы завоевать новую нишу в условиях нового рынка будут невысокими.

При выходе предприятия на новый рынок следует учитывать следующие угрозы:

- низкая доходность;
- неизвестность бренда на данном сегменте рынка;
- необходимость вложений;
- высокий уровень издержек;
- каналы сбыта;
- государственное регулирование;
- появление новых конкурентов;
- снижение уровня жизни населения, которая приведет к низкой покупательской способности;
- изменения в потребительском поведении;
- дефицит квалифицированных кадров.

Основными внешними факторами, с которыми должно считаться предприятие, разрабатывающие стратегию своего поведения на новом рынке, являются угрозы появления новых конкурентов, степень влияния конкурентов на цены, острота конкуренции и влияние покупателей на спрос, и уровень цен.

Для осуществления своей деятельности предприятие должно провести комплексное исследование рынка, и прежде всего, изучить:

- конъюнктуру рынка данного товара, т.е. выявить существующий и ожидаемый спрос на него на базе имеющихся источников информации определить уровень цен, по которым товар может быть предложен на рынке, тенденции их изменения;
- торгово-политические, транспортные и правовые условия работы на рынке;
- запреты и ограничения, порядок использования квот и получения лицензий, требования к сертификации товара, законодательство по страхованию;
- фирменную структуру рынка, определить формы, которые играют ведущую роль на рынке данного товара и могут быть как потенциальными партнерами, так и конкурентами.

Также предприятие должно соблюдать три наиболее важных правила привлечения клиентов на новом рынке:

- предприятие имеет столько реальных и потенциальных клиентов, сколько у него есть контактов потребителей, которые совершили хотя бы одну покупку;
- первая покупка на предприятии может осуществляться не за деньги, а за предоставление клиентом своих контактов;
- затраты на привлечение нового клиента при правильном маркетинге окупаются продажами данному клиенту, даже если при этом предприятие отдает что-то бесплатно или продает значительно ниже себестоимости.

Для поддержания конкуренции, как и многих других факторов экономической деятельности, необходимо грамотное управление, с помощью которого определяются основные способы поддержания, использования и развития конкурентных преимуществ. Понятие конкурентное преимущество отражает превосходство продукции, марки или организации над конкурентами в рыночной борьбе. Для достижения успеха и процветания на рынке организации необходимо найти источники этого превосходства и создать условия для его устойчивости. Конкурентные преимущества формируются в процессе развития сильных сторон предприятия над его недостатками и могут

быть реализованы одним субъектом конкуренции перед другими в условиях рынка.

На данный момент существует ряд факторов, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия, а также субъективные факторы, которые зависят от команды управления организации и целеустремленности работ, связанных с обеспечением конкурентоспособности. Широкий круг факторов сокращается концентрацией внимания на так называемых конкурентных преимуществах фирмы, то есть таких характеристиках, которые будут обеспечивать предприятию преимущества по сравнению с главными конкурентами.

Конкурентные преимущества складываются под влиянием множества факторов – экономических, производственных технических, технологических, организационных, информационных и др. Поэтому как в достижении конкурентных преимуществ, так и в их сохранении участвуют все службы и подразделения предприятия.

Е. Монк полагает, что: «Конкурентное преимущество заключается в том, что делает вас лучше, чем конкуренты, в сознании ваших клиентов» [31].

Конкурентные преимущества могут быть получены на основе:

- внедрения и появление новых технологий на предприятии;
- понижения уровня издержек из-за реализации товара, стоимости отдельных деталей в технологическом звене производства и изменения структуры;
- выпуска предприятием услуг или товаров, формирование новых потребительских запросов, с помощью которых они реализуются;
- смены рыночных правил игры, позволяющих создать предприятию конкурентное преимущество.

Стратегии достижения конкурентного преимущества могут быть систематизированы как агрессивные (наступательные) и пассивные (оборонительные). Тип выбираемой стратегии находится в зависимости от той позиции, которую занимает предприятие на рынке (Таблица 1.4).

Большинство компаний для своего бизнеса предпочитают товары (или услуги), производство (оказание) которых требует наименьшей кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменимость исходного сырья и материалов. Однако данная стратегия не может рассматриваться как стандартная, и тем более она недостаточно пригодна для тех компаний, которые готовят бизнес план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках. Более глубокий подход — обеспечение себе устойчивой конкурентоспособности.

Существует два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация. Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты.

Таблица 1.4 – Стратегии по достижению конкурентного преимущества

Позиция на рынке	Утверждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	<p>«Захват» – расширение спроса за счет использования ценового лидерства;</p> <p>«Защита» – воздействие на потребителей с помощью рекламы, стимулирования и т.п.</p> <p>«Блокировка» – не допускать, чтобы конкуренты добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, обслуживание, реклама и др.</p>	<p>«Перехват» – реакция на нововведения конкурентов с целью снижения эффективности</p>

Последователи лидеров	«Атака» – использование существующего превосходства над лидером (ценового или неценового); «Прорыв» – использование какой-либо одной слабой стороны лидера; «Окружение» – постепенное накопление преимуществ использованием слабых мест лидера, обход конкурентов с разных сторон	«Следование по курсу» – минимизация риска ответных действий лидера рынка
«Следование по курсу» – минимизация риска ответных действий лидера рынка	«Сосредоточение сил на участке» – выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов; «Обход» – избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использования непривлекательных каналов сбыта и др.	«Сохранение позиций» – поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов

При этом в настоящее время, создается стратегия обеспечения конкурентоспособности, основываясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ – либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительной невысокой стоимостью товаров по сравнению с подобной продукцией других изготовителей, либо на специализацию, инициируя заинтересованность у наиболее взыскательных и требовательных, прежде всего, высокого качества клиентов. Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, выбирается наиболее оптимальная стратегия обеспечения и поддержания конкурентоспособности.

Не обязательно придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия. Освоив выпуск одного или двух изделий, доступных широкому кругу потребителей, можно начать подготовку к освоению другой стратегии. Путь расширения своего ассортимента, сохраняя все те же низкие цены, оправдывающие не особенно

высокий уровень качества приведет к стратегии ориентации на издержки, которая позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности, т.е. не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных вами в дело собственных или заемных средств). В том случае, если не расширять ассортимент, а всю прибыль направить на повышение качества представляемых товаров (услуг), то этот путь приведет к стратегии выборочной специализации. Этот подход может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала.

Источники конкурентных преимуществ многообразны, однако чаще всего они базируются на:

- стратегическом позиционировании, т.е. осуществлении отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение идентичной деятельности, но другими путями;
- на операционной эффективности, т.е. выполнении похожих видов деятельности лучше, нежели чем это делают конкуренты.

Конкурентные преимущества нормативно-правового характера основаны на законодательных и административных мерах, а также на стимулирующей политике правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставках в определенной товарной сфере. Преимущества нормативно-правового характера отличаются от других тем, что могут быть относительно быстро устранены отменой соответствующих законодательных актов.

Конкурентные преимущества, связанные с развитием инфраструктуры рынка возникают в результате разной степени:

- развития необходимых средств коммуникации (транспорта, связи);
- организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий;



- развития дистрибьюторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли, служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и других услуг;
- развития межфирменной кооперации.

Таким образом, информация о конкурентных преимуществах организации является обязательно контролируемой для компании, работающей на новом сегмента рынка, и требует тщательного анализа руководством компании, результаты которого лежат в основе подтверждения или опровержения гипотез о возможном развитии конкурентной ситуации на рынке.

## 2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Приосколье»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

Пищевая промышленность России – одна из стратегических отраслей экономики. Ее стратегическое значение подчеркивает тот факт, что потребителем продукции пищевой промышленности является каждый житель России и одна из задач, имеющих статус национальной безопасности – обеспечить собственных граждан необходимыми продуктами пищевой промышленности вне зависимости от импорта.

Пищевая промышленность включает в себя предприятия, производящие готовые пищевые продукты или полуфабрикаты, безалкогольные напитки и алкогольную продукцию, также в структуру пищевой промышленности входят предприятия табачной промышленности. На долю предприятий пищевой промышленности, приходится 14% объема всего производства промышленного комплекса страны. По итогам 2016 года, объем отгруженных товаров собственного производства пищевой промышленности РФ составил 4.7 трлн. рисунок 2.1.

В 2016 году рост объемов производства в этой отрасли экономики страны составил 9,3%. А в целом за последние 5 лет, выпуск продукции российского пищевой промышленности увеличился почти на 30%. Динамика роста довольно высока и что немаловажно отличается стабильностью. Начиная с 2010 года, объемы выпуска российской пищевой промышленности увеличиваются на 7-9% ежегодно. Кроме этого, в связи с проведением правительством России политики импортозамещения, можно предположить, что к 2019 году тенденции роста сохранятся и даже увеличатся. Рассмотрим на рисунке 2.2 структуру импорта продовольственных товаров в России.

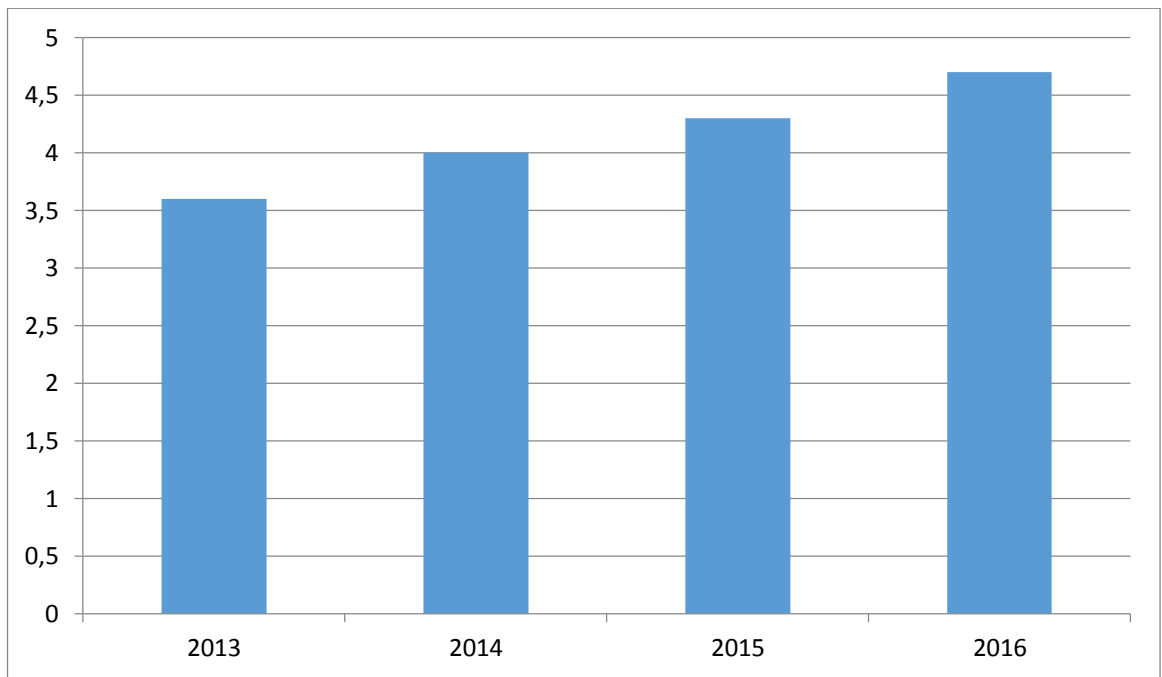


Рисунок 2.1 – Объемы производства пищевой промышленности в РФ

Наибольшими долями импорта продолжают оставаться мясо, рыба, молочные продукты, фрукты, овощи и алкогольные и безалкогольные напитки. По сравнению с 2015 годом импорт мяса и мясопродуктов сократился на 21,1%, рыбы на 9,23%, молочных продуктов на 9,69%, фруктов на 20,2%, алкогольных и безалкогольных напитков на 11,1%. А импорт овощей, наоборот увеличился, рост составил 2,4%.

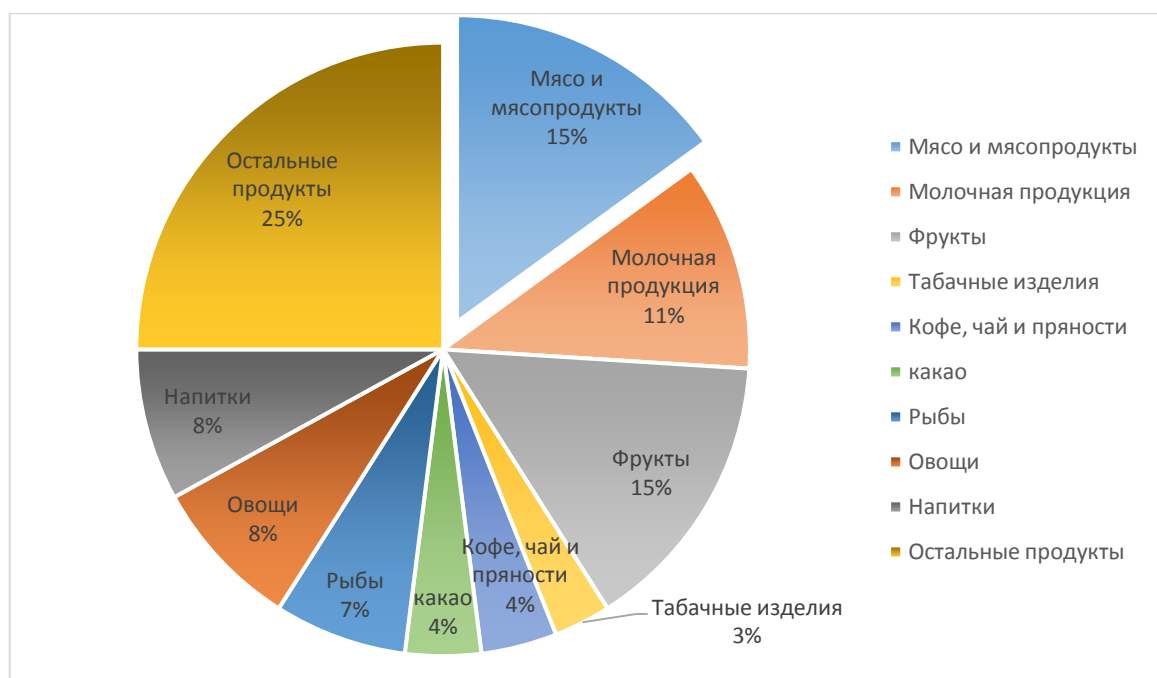


Рисунок 2.2 – Структура импорта продовольственных товаров в России

Страны импортеры мясных изделий в Россию: Австралия, Аргентина, Уругвай, Новая Зеландия, Бразилия, Япония, Парагвай, Франция и Италия.

Наиболее важными в российском экспорте пищевых продуктов являются три группы: рыба, жиры и масла, а также мясо и мясная продукция. На долю этих трех групп приходится 55% всего российского экспорта. По сравнению с 2013 годом экспорт рыбы и моллюсков увеличился на 2%, жиров и масел на 3,5%, мяса и мясопродуктов на 15,5%. Рассмотрим на рисунке 2.3 структуру экспорта продовольственных товаров в России.

Россия экспортирует мясные изделия в: Казахстан, Гонконг, Вьетнам, Киргизия, Беларусь, Либерия, Таиланд.

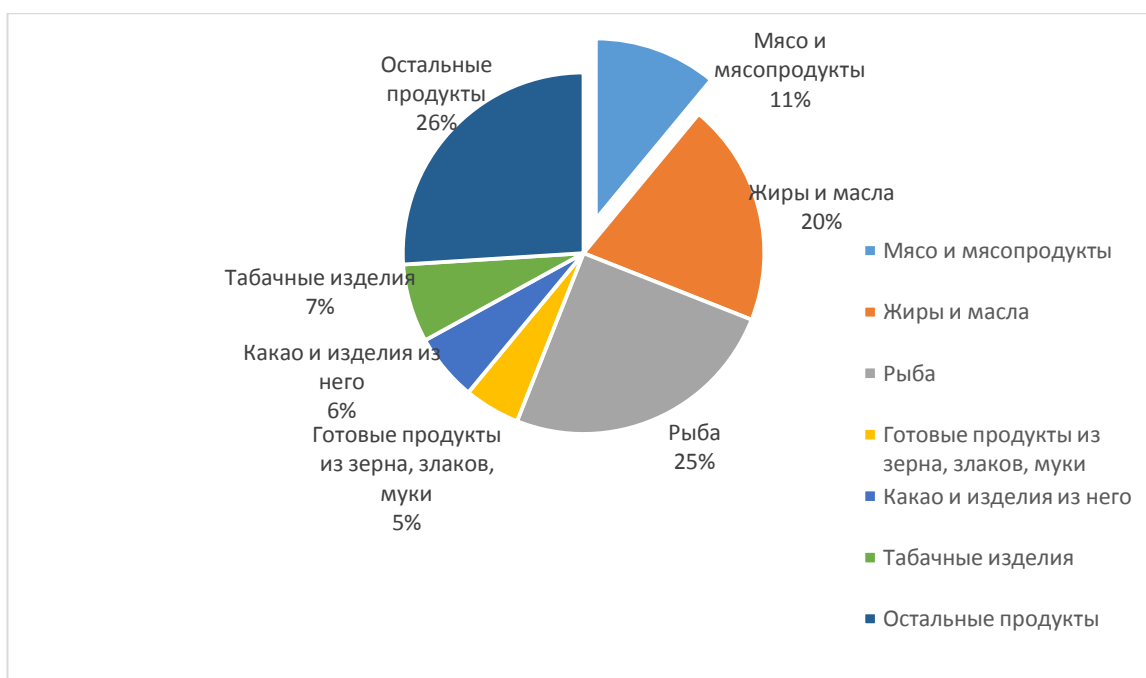


Рисунок 2.3 – Структура экспорта продовольственных товаров в России

Мясная промышленность имеет тесную связь с сельским хозяйством и очень сильно зависит от работы животноводческих предприятий. К сожалению, мясная промышленность России очень сильно зависит от импорта продукции, а также отличается невысоким уровнем переработки сырья.

Всего в России по итогам 2016 года, было произведено чуть более 310 млн. тонн мяса. Наибольшую долю в мировом производстве имеет свинина – 38%, что в количественном выражении составляет 115,5 млн. тонн, что представлено на рисунке 2.4.

Что касается производства мяса птицы, то она составляет более 35%, что равняется 3,88 млн. тонн. Мясо убойных животных было произведено 1,93 млн. тонн, из которых 38% приходится на свинину, 22% составляет говядина, около 5% баранина.

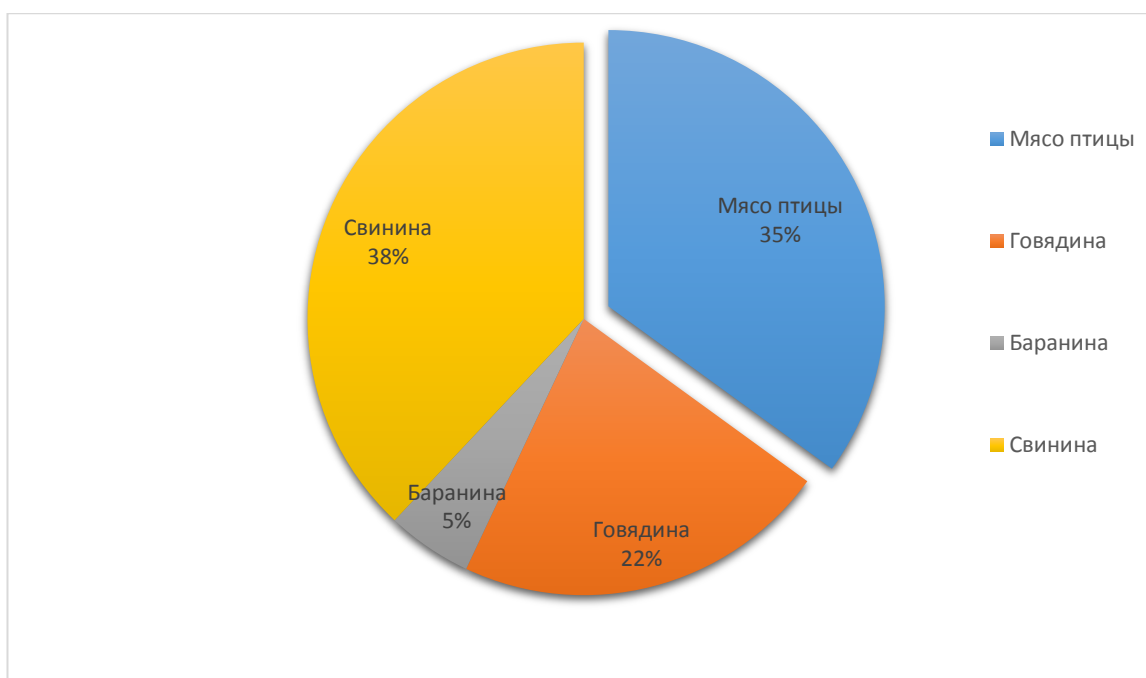


Рисунок 2.4 – Структура производства мяса в России

Хотя с каждым годом производство мяса в Российской Федерации увеличивается, по потреблению этого продукта на душу населения, Россия сильно отстает от стран Европы и США. Так в США, стране, где потребление мяса самое большое в мире, этот показатель составляет около 120 кг мяса на душу населения в год, в Европе потребление мяса в среднем равняется 90 кг на человека в год. В Российской Федерации потребление мяса на душу населения составляет 65 кг в год.

Производства мяса в России с каждым годом увеличивается. В 2016 году составило 5,81%, что по сравнению с 2015 годом 5,3% увеличилось на 0,495. А по сравнению 2016 5,81% года с 2012 3,96% разница в производстве мяса в России составила 1,85%. Таким образом, производства мяса имеет положительную тенденцию это представлено на рисунке 2.5.

В структуре рынка мяса России сейчас сформировался перевес в сторону продукции, которая быстро окупается – курица и свинина. Также отмечается смещение спроса в сторону продуктов быстрого приготовления, полуфабрикатов. Возрастет спрос на охлажденное, а не замороженное мясо.

По последним оценкам в течение следующих четырех лет ожидается ежегодный прирост спроса на 4-5%, в основном за счет более дешевого мяса курицы.

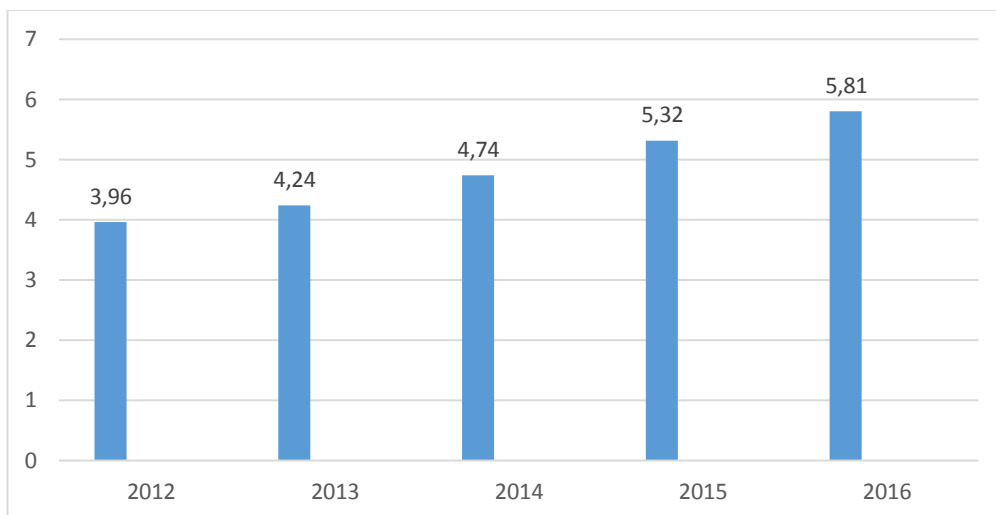


Рисунок 2.5 – Производство мяса в России

Рекомендованная норма потребления мяса составляет 81 кг на душу населения в год. Ниже представлен рисунок 2.6, где показано потребление мяса на 1 жителя в кг.

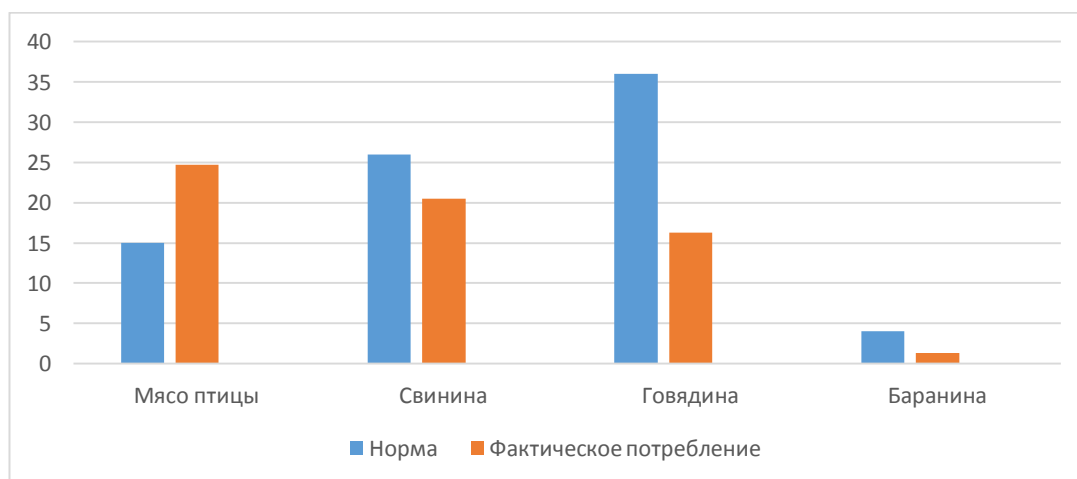


Рисунок 2.6 – Потребление мяса на 1 жителя в кг

На сегодняшний день предприятиями мясоперерабатывающей отрасли Российской Федерации производится более 170 видов различных изделий. Наиболее крупные птицефабрики России:

- «Мираторг» – 180 тыс. тонн продукции в год;
- «Черкизово» – 145 тыс. тонн продукции в год;
- «Эфко» – 140 тыс. тонн продукции в год;
- «Русагро» – 125 тыс. тонн продукции в год;
- «Приосколье» – 110 тыс. тонн продукции в год.

Показана доля рынка птицефабрик на рисунке 2.7.

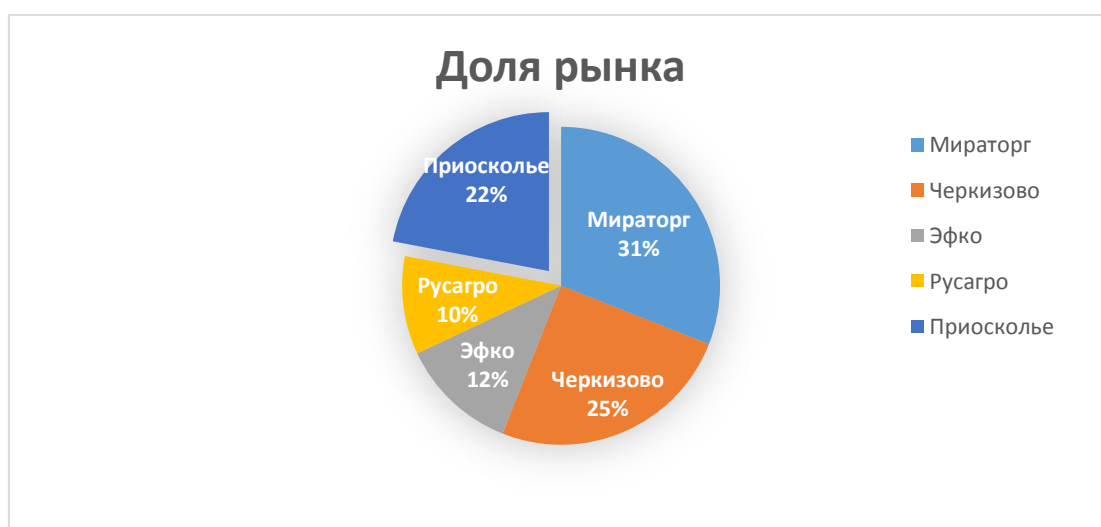


Рисунок 2.7 – Доля основных игроков на рынке мясной продукции

Оценим из предприятий, занимающих значительную долю рынка, и выберем ООО «Приосколье» объектом исследования.

Компания «Приосколье» — является крупнейшим поставщиком экологически чистого мяса птицы высокого качества на российский рынок.

Форма собственности предприятия общество с ограниченной ответственностью.

Миссия предприятия – производить качественную продукцию, отличающуюся большим разнообразием.



Цель предприятия – использовать только высококачественные ингредиенты, динамично развиваться и увеличивать объемы производства, эффективно внедрять самые новые разработки.

Главная задача «Приосколье» – радовать потребителей продукцией, её отличным качеством, отменным вкусом и большим разнообразием, а также доступностью и постоянным наличием свежих полуфабрикатов на прилавках магазинов, городов России и за рубежом.

Стратегия развития предприятия – это выпуск конкурентоспособной и качественной продукции, безопасной для жизнедеятельности человека, максимально удовлетворяющих запросы потребителей, а также улучшение показателей выращивания птицы. В планах предприятия заложено выход на новый рынок.

Организационная структура ООО «Приосколье» представлена в виде линейно-функциональной (Рисунок 2.8).

Продукция «Приосколье» сертифицирована по всемирному стандарту менеджмента качества пищевой продукции ISO 22000:2005, включающий в себя принципы анализа качества по критическим контрольным точкам (HASSP).

Мясо птицы изготавливается с соблюдением абсолютно всех санитарных технологических, общепризнанных норм. Технологический процесс и используемое оборудование соответствуют требованиям безопасности.



Таблица расчета технико-экономических показателей деятельности ООО «Приосколье» представлена в (Приложении А).

В результате проведенного анализа технико-экономических показателей предприятия ООО «Приосколье» выявлены следующие результаты, которые отражены на рисунках 2.9 - 2.13.

За период 2013-2014 года выручка выросла на 19,58%, так как увеличились доходы населения, и вырос спрос на мясную продукцию. Затраты на производство и реализацию продукции выросли на 18,69%. Наблюдается рост себестоимости продаж на 19,98%, что обусловлено ростом цен на сырье и прочие ингредиенты, включаемые в состав мясной продукции. Следует отметить значительное увеличение коммерческих расходов на 15,30%, что вызвано ростом бюджета маркетинговой деятельности как реакции предприятия на усиление активности конкурентов. Положительным является факт превышения темпов роста выручки над темпами роста себестоимости. Темпы роста прибыли от продаж выросли на 8,43%. Затраты на рубль выручки сократились на 0,79 коп., что положительно характеризует деятельность предприятия. В результате рентабельность производства выросла на 0,018 пункта. Стоимость основных средств снизилась на 4,21%, так как ликвидированы устаревшие фонды. Темпы прироста фондоотдачи на 45% свидетельствует о повышении эффективности использования основных средств предприятия. Темпы роста оборотных активов на 22,87% значительно превысили темпы роста выручки. Количество оборотов оборотных средств снизилось на 0,117 пунктов в результате замедления оборачиваемости оборотных средств. Заработная плата увеличилась на 7,14% в связи с высокой производительностью труда работающего.

В 2015 году по сравнению с 2014 наблюдается схожая тенденция, как и при сравнении 2014 и 2013 годов. Несмотря на увеличение себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов на 14,63%, 0,74%, 11,31% соответственно, увеличивается выручка от продаж на 3,38%. Увеличивается и

валовая прибыль на 18,16%, темпы прироста данного показателя по сравнению с предыдущим периодом увеличиваются. Это обусловлено тем, что темпы прироста доходов выше темпов прироста расходов. Себестоимость продаж 2015 года по сравнению с показателем 2014 года увеличилась на 14,63%, темпы прироста данного показателя также увеличились в связи с увеличением коммерческих расходов на 11,31%. Рост коммерческих расходов обусловлен ростом затрат на хранение мясных изделий. Снижение темпов прироста фондоотдачи на 23,9 пунктов свидетельствует о неэффективности использования основных средств предприятия. Также в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение рентабельности продаж на 0,01. Снижение рентабельности оборотных средств на 21,47%, что связано с увеличением темпов прироста выручки на 45,31% и темпов прироста прибыли на 3,38%. Рост показателей рентабельности (производства, продаж) увеличивается, так как увеличиваются темпы прироста себестоимости продаж. Несмотря на то, что в абсолютном выражении значения таких показателей как: валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль, фондоотдача увеличиваются, а в относительном выражении их значения также увеличивается, что положительно характеризует деятельность предприятия.

В 2015 году по сравнению с 2013 наблюдается аналогичная ситуация, как и в 2015 по сравнению с 2014, так и в 2014 по сравнению с 2015. Выручка выросла на 23,62%. Наблюдается рост себестоимости продаж на 37,54%, что обусловлено ростом цен на сырье и прочие ингредиенты, включаемые в состав мясной продукции. Так же следует отметить увеличение коммерческих расходов на 28,34%, что вызвано ростом бюджета маркетинговой деятельности. Положительным является факт превышения темпов роста выручки над темпами роста себестоимости. Темпы роста прибыли от продаж выросли на 22,09%. Затраты на рубль выручки увеличились на 9,68 коп., в связи с увеличением себестоимости. В результате рентабельность производства выросла на 0,016 пункта. Стоимость основных средств выросла на 35,81%. Снизился рост

оборотных активов на 3,50%. Количество оборотов оборотных средств снизилось на 6,74 пунктов в результате замедления оборачиваемости оборотных средств. Зарботная плата увеличилась на 0,27% в связи с высокой производительностью труда работающего.

Таким образом, анализ технико-экономических показателей предприятия ООО «Приосколье» за 2013-2015 гг. показал, что предприятие имеет стабильное положение. Следует отметить и тот факт, что изменения показателей незначительные, что говорит об успешной работе организации и ее конкурентоспособности.

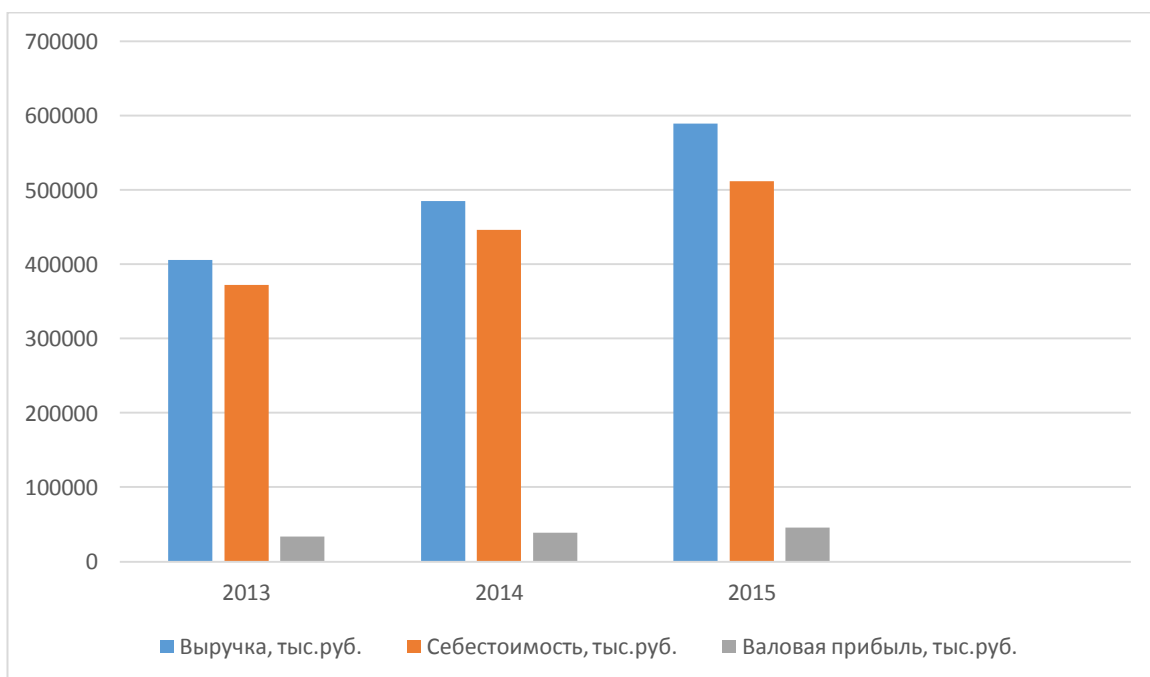


Рисунок 2.9 – Динамика себестоимости продаж, выручки от продаж и валовой прибыли за 2013-2015 гг.

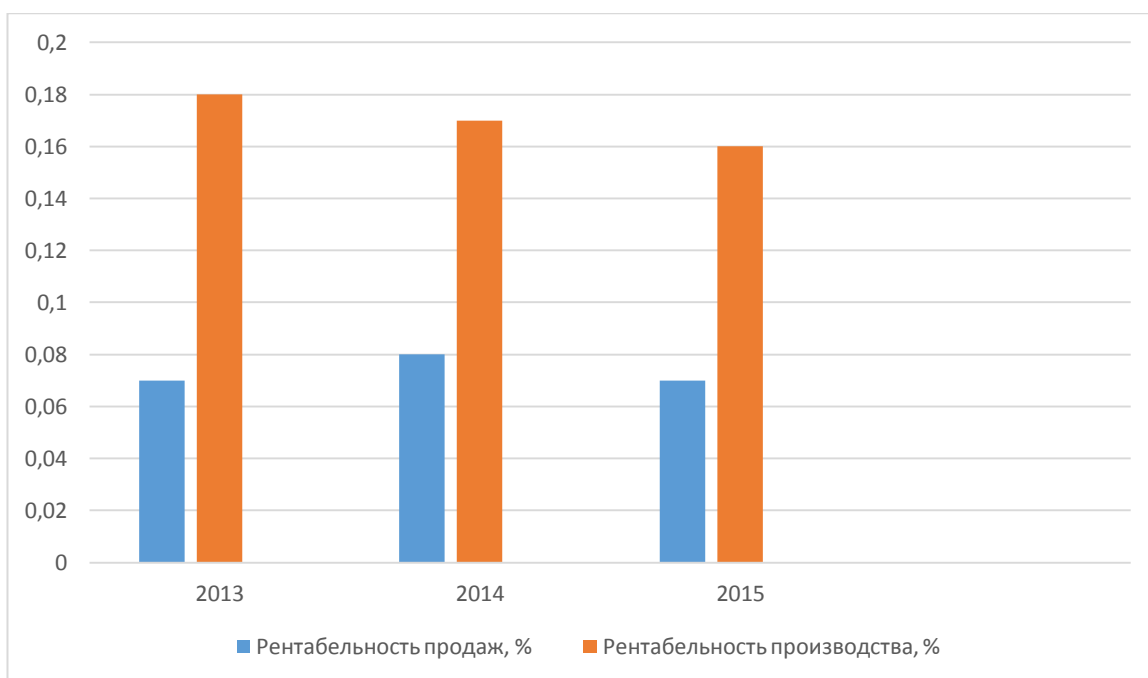


Рисунок 2.10 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства за 2013-2015 гг.

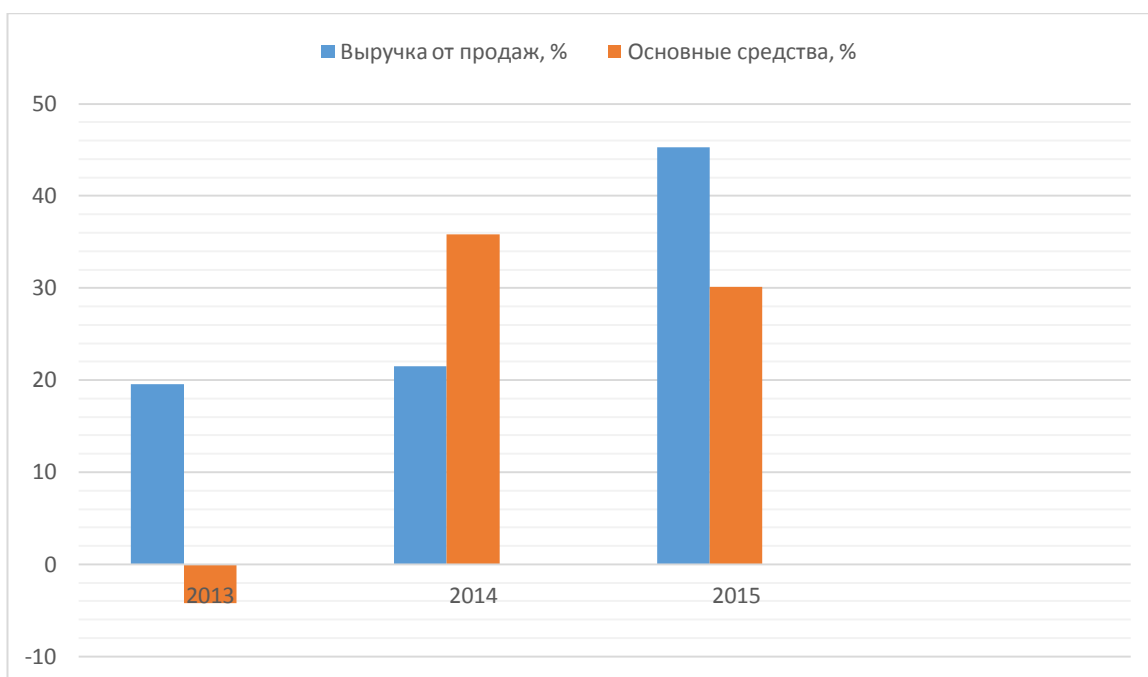


Рисунок 2.11 – Динамика выручки от продаж и основных средств за 2013-2015 гг.

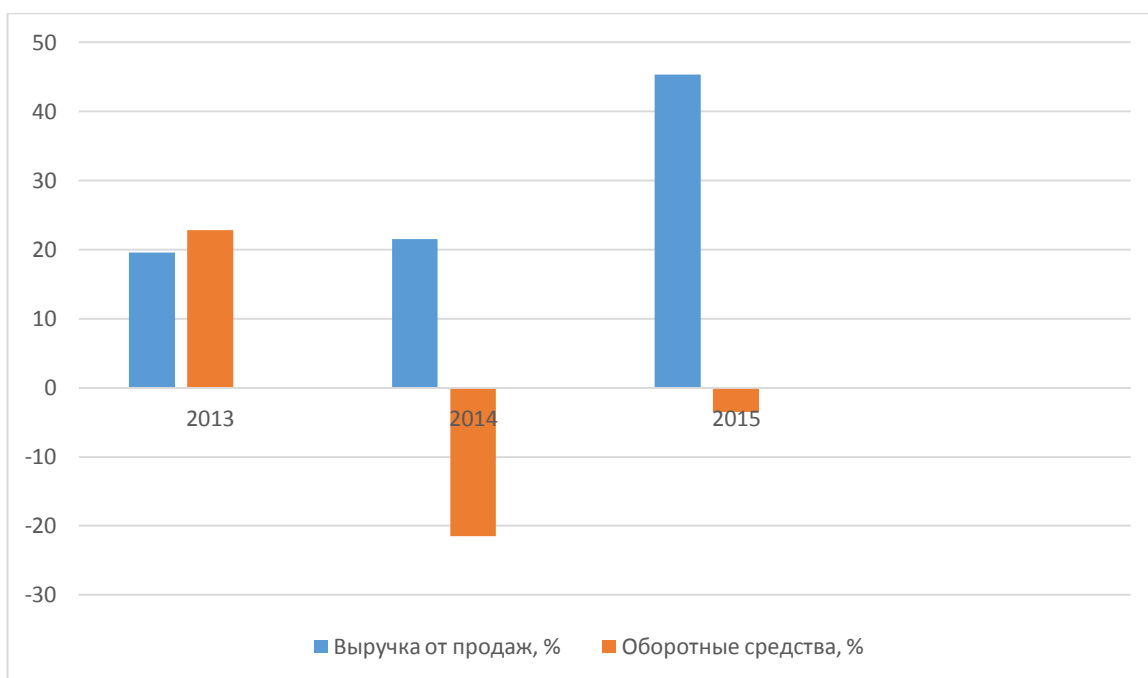


Рисунок 2.12 – Динамика выручки от продаж и оборотных средств за 2013-2015 гг.

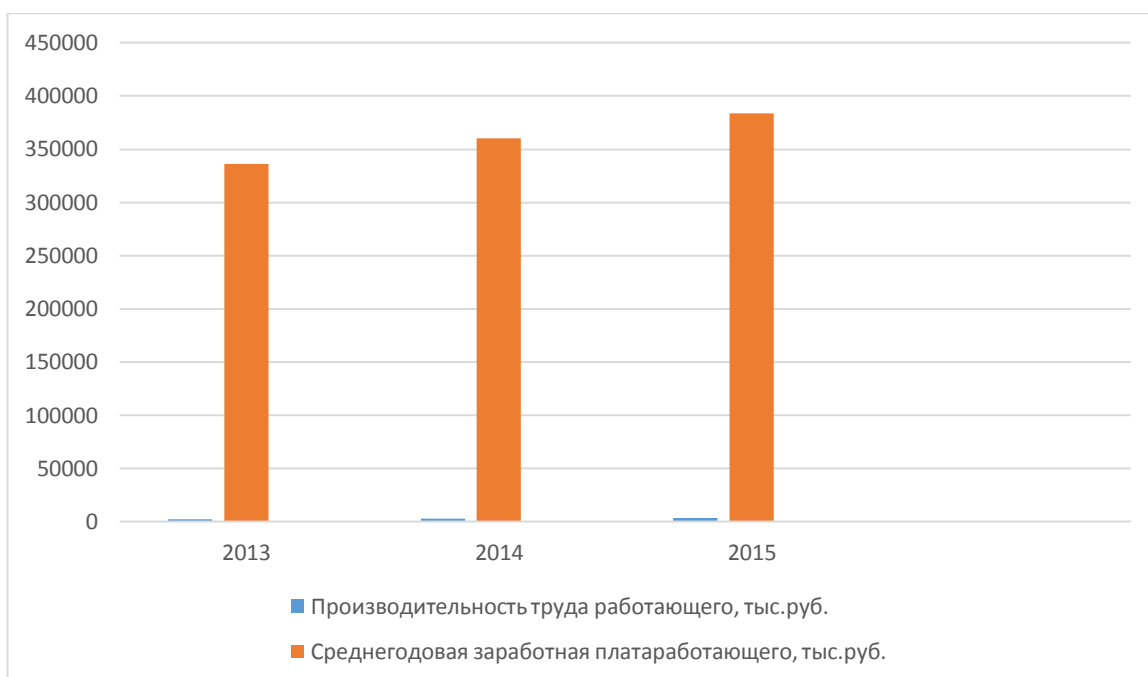


Рисунок 2.13 – Динамика производительности труда работающего и среднегодовой заработной платы работающего за 2013-2015 гг.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия на новом сегменте

В программе развития предприятия ООО «Приосколье» было предусмотрено выйти на новый рынок города Оренбург. Предприятие осуществляет свою деятельность в районе города Оренбург и Оренбургской области с января текущего года. ООО «Приосколье» воспользуется стратегией развития рынка – это означает, что предприятие будет расти за счет развития спроса на новом рынке. Ее целевой рынок – взрослое население, дети, студенты, пенсионеры и люди со средней платежеспособностью, имеющие потребность в покупке куриных изделий и покупающие куриное мясо, которые заботятся о своем здоровье и выбирают его из соображений низкой калорийности курицы по сравнению со свининой.

Основная целевая группа проявляет следующие особенности в выборе и покупке товаров. По географическому профилю рынок можно охарактеризовать следующим образом: численность населения составляет 562569 человек; климатические условия – средний температурный режим, средняя влажность, климат умеренно-континентальный; также город Оренбург – один из крупнейших религиозных, экономических, политических, научных, образовательных, культурных и спортивных центров России.

По социально-демографическим характеристикам рынок можно описать: возраст потребителей – дети, подростки, студенты, взрослое население, пенсионеры (Рисунок 2.14); потребители со средним уровнем дохода (17724-23700 руб./на душу населения); национальность и расовая принадлежность – русские, американцы, украинцы, восточные народы (продукция «Аль сафа»), европейские нации; религиозные убеждения – православные, католики, протестанты, мусульмане, иудеи, индуусы.



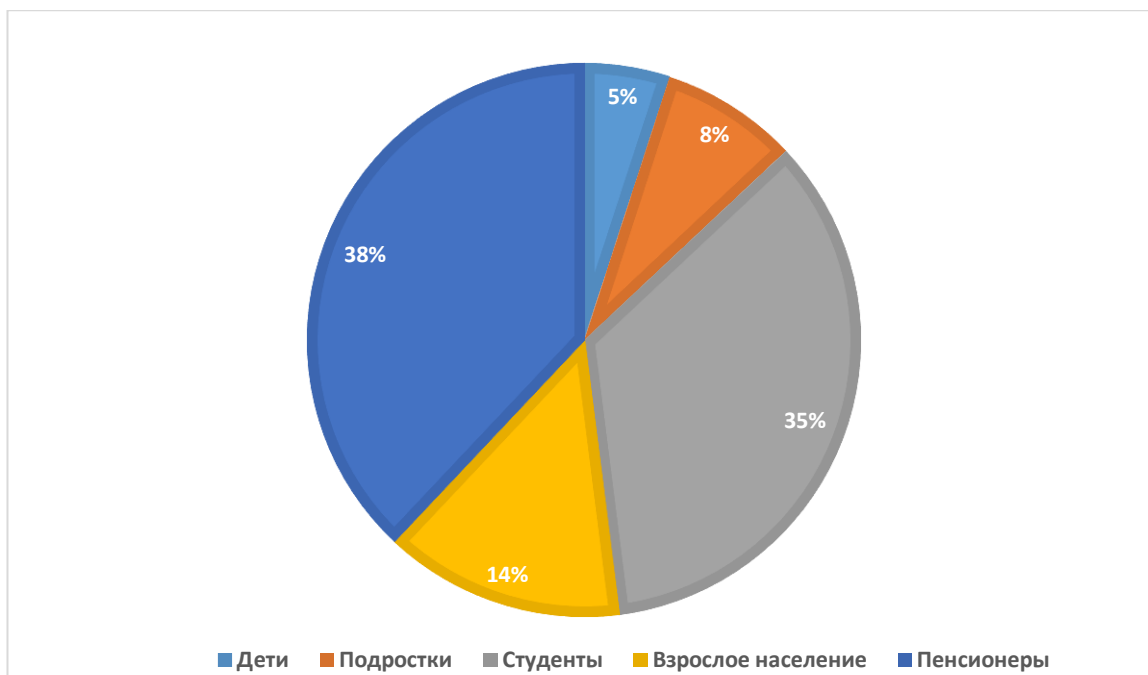


Рисунок 2.14 – Сегментация потребителей по возрасту

Потребителей рынка по психографическим критериям можно описать: образ жизни потребителя – динамичный, размеренный, сельский, городской; отношение к отечественному производителю – положительное; ценности – здоровый образ жизни, здоровое питание, экологические продукты, стабильность. Следует выделить пять основных личностных характеристик (Рисунок 2.15):

- «стремящиеся» – энергичные молодые люди, ищущие удовольствий, материального благополучия, проявляют интерес в первую очередь к имиджу;
- «достигающие» – граждане средних лет, уже добившиеся успеха и являющиеся лидерами мнений в своей среде;
- «подавленные» – малообеспеченные граждане, находящиеся под грузом материальных и личных забот, плохо справляющиеся с проблемами;
- «приспосабливающиеся» - успешно адаптировавшиеся к своему возрасту, социальному и материальному положению граждане старшего возраста;

- «традиционалисты» – среднеобеспеченные, консервативно настроенные, привязанные к прошлому, хранители традиционных норм и ценностей.

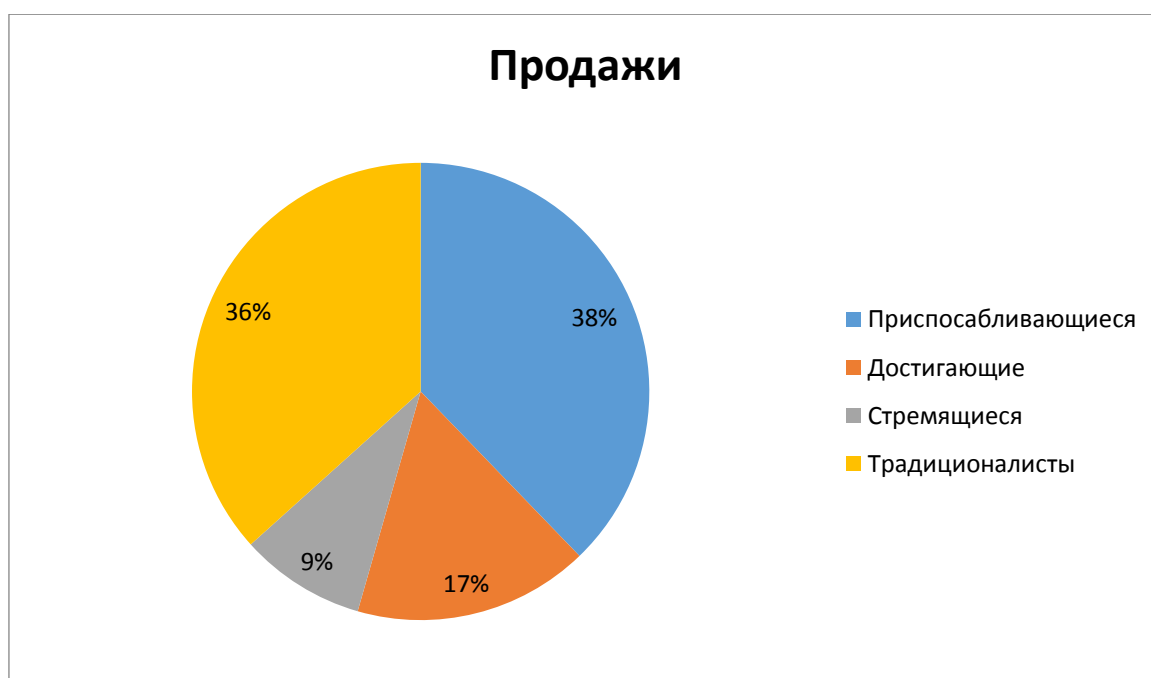


Рисунок 2.15 – Сегментация потребителей по личностным характеристикам

По поведенческим характеристикам целевой рынок можно охарактеризовать как: место совершения покупки – гипермаркет, супермаркет, магазин у дома, рынок; частота совершения покупки и частота потребления продукта – раз в неделю, более 4 раз в неделю, среднее потребление мяса птицы в год 15182 тонн.; искомые выгоды для потребителей – качество, цена, экологичность; повод для совершения покупки – обыденная покупка; статус покупателя – потенциальный покупатель, новый покупатель; степень готовности совершить покупку – желающий совершить покупку.

Проведем анализ объема поставок товара на новый рынок (Таблица 2.1).

Таблица 2.1– Анализ сегментов рынка

Сегменты рынка	Объем продаж, тн., 2017 год				Прибыль тыс. руб.			
	январь	февраль	март	апрель	январь	февраль	март	апрель
Сети	911,87	1032,44	1150,84	1221,58	10888,11	10859,68	13579,12	12788,30
Розница	93,39	96,32	87,29	97,40	684,58	714,60	534,82	706,74
Переработка	843,59	1024,73	884,84	875,85	1987,29	1482,62	1390,77	1275,22
ОПТ	425,31	434,36	466,53	448,30	1721,78	1566,95	1783,55	1819,29
Рынки	193,01	191,99	184,21	196,81	1375,04	1277,21	1328,46	1312,47
Дистрибьютор	177,18	177,89	178,34	224,19	826,41	752,05	638,35	645,15
Всего	2661,00	2972,77	2967,38	3083,62	17656,82	16806,90	19418,90	18766,41

Как видно из таблицы, в период функционирования, с января по апрель 2017 года, предприятия на новом рынке с каждым месяцем увеличивается объем продаж и соответственно увеличивается прибыль предприятия.

Основными конкурентами ООО «Приосколье» на новом сегменте являются:

- «Оренбургский бройлер»;
- ТД «Авдон»;
- «Белая Птица»;
- «Петелино»;
- «Ясные Зори».

В таблице 2.2 представлена краткая характеристика каждого из них.

Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика конкурентов исследуемого предприятия

Название предприятия	Основная продукция	Объем производства, т/год	Каналы сбыта
«Оренбургский бройлер»	Тушки цыплят бройлеров, части тушек (разделка), полуфабрикаты, субпродукты	35004	Розница, опт, сети

Продолжение таблицы 2.2

ТД «Авдон»	Мясо цыплят бройлеров, суповых кур и широкий ассортимент полуфабрикатов, субпродуктов и готовой продукции из мяса птицы в виде ветчин, колбас и копченостей	41004	Опт, розница
«Белая Птица»	Мясо и субпродукты цыпленка бройлера, полуфабрикаты, колбасные изделия, копчености, консервы	108180	Опт, розница
«Петелино»	Тушка, разделка частей, субпродукты, фарш и шашлык в маринаде	194100	Опт, розница, сети
«Ясные Зори»	Мясо птицы, мясо свиней, колбасные изделия и деликатесы	186492	Опт, розница, сети

1. «Оренбургский бройлер»

Существует с 2003 года, является одним из наиболее успешных птицеводческих хозяйств России, входит в 5 крупнейших птицефабрик Приволжского федерального округа, вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие региона. На предприятии существует замкнутый цикл производства: от производства инкубационного яйца до готовой продукции. Максимальная мощность единовременного хранения мяса птицы составляет более 500 тонн.

2. ТД «Авдон»

Компания создана в 2002 году, в нее входят такие птицефабрики как Тумазинская, Уфимская, Турбаслинская, Башкирская. Предприятие считается одним из крупнейших российских агропромышленных холдингов, осуществляющих полный производственный цикл по выращиванию, переработке, хранению и торговле сельскохозяйственной продукцией.

3. «Белая птица»

Предприятие имеет замкнутый цикл и систему контроля качества на каждом из этапов производства, от кормов и переработки до распространения позволяет гарантировать стабильно высокое качество продукта. Также является активным участником приоритетного национального проекта «Развитие АПК».

4. «Петелино»

Крупнейший в России производитель мясной продукции и комбикормов. Группа входит в тройку лидеров на рынках куриного мяса, свинины и продуктов мясопереработки. Основана в 1948 г. В настоящее время принадлежит ОАО "Группа «Черкизово». Работает под брендом «Васильевка».

#### 5. «Ясные зори»

Продукты торговой марки «Ясные зори» являются лауреатом конкурса «100 лучших товаров России». Компания, внедряя современное оборудование и технологии мирового уровня, постоянно наращивает свой потенциал, в течении нескольких лет удваивая выпуск продукции. Замкнутый цикл производства - от поля до прилавка – гарантирует стабильно высокое качество, экологическую чистоту и безопасность продукции.

Анализ основных конкурентов ООО «Приосколье» свидетельствует, что они обладают высоким уровнем обеспечения производства новыми технологиями и оборудованием, растёт качество выпускаемой продукции. Все конкуренты стремятся расширять свой рынок сбыта, не ограничивая его российским и пытаются стать одной из ведущих птицефабрик России.

Оценивать конкурентоспособность компании можно предложить по следующим видам:

- 1) маркетинговый подход;
- 2) интегральный подход.

Основными игроками на рынке являются ведущие предприятия отрасли по производству мяса птицы: «Оренбургский бройлер», ТД «Авдон», «Белая птица», «Петелино», «Ясные зори».

Рассчитаем показатели CDI и VDI. С помощью данных показателей можно оценить маркетинговую привлекательность региона, продажи предприятия на конкретном рынке (Рисунок 2.16).

$$CDI = \frac{\% Pm}{\% H}, \quad (2.1)$$

где  $P_t$  – доля продаж товаров в данном регионе от общего рынка данных товаров в России;

$H$  – доля населения данного региона от общего количества населения России.

$$BDI = \frac{\% P_k}{\% H}, \quad (2.2)$$

где  $P_k$  – доля продаж компании в данном регионе;

$H$  – доля населения в регионе от общего количества населения регионов.

Можно сделать вывод о том, что Оренбург является, горячим регионом, так как  $CDI$  более 200. Это означает, что покупатель приобретает в 2 раза больше товаров за один промежуток времени, больше чем в среднем по России.  $CDI$  за 2 года практически не изменился то есть тенденция потребления мяса птицы сохраняется.

Наибольшая доля продаж в Оренбурге у компании «Петелино» 3,324%. В регионе высокий показатель скорости продаж соответствует высоким показателям скорости продаж самой компании.

В этом квадранте есть сильные игроки, которые демонстрируют предельные возможности по продажам: «Ясные зори», «Петелино», «Белая птица». «Петелино» и «Ясные зори» значительно превышают данный показатель других компаний. Это самые быстрые игроки.

В Оренбурге достаточно высокая конкуренция, и удержать свои позиции таким компаниям как «Приосколье», «Оренбургский бройлер», ТД «Авдон» достаточно сложно. Несмотря на то, что компании в регионе имеют высокий оборот товара и капитала в Оренбурге рекомендуется проводить программы лояльности клиента.

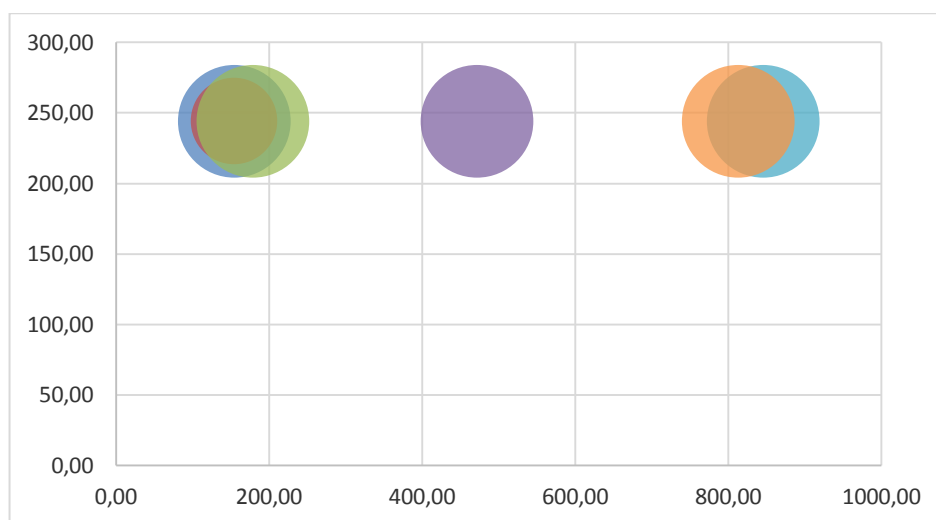


Рисунок 2.16 – Индексы развития продаж компаний

С целью выявления степени концентрации рынка необходимо рассчитать ряд показателей, таких как, индекс F3, индекс F4, индекс Гершмана-Герфинделя.

Распределение рыночных долей на рынке мяса птицы в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Распределение рыночных долей на рынке мяса птицы

Наименование предприятия	Объем продаж в 2017, январь-апрель, тонн	Процент к общему итогу
«Оренбургский бройлер»	11668	6,2
ТД «Авдон»	13668	7,3
«Белая птица»	36060	19,2
«Петелино»	64700	34,4
«Ясные зори»	62104	33,0
Итого	188200	100

Исходя из данных, представленных в предыдущей таблице, найдем основные показатели концентрации рынка (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели концентрации рынка

Показатели	2017 г.
Индекс F3	86,6
Индекс F4	93,9
Индекс ИНН	2732,73

По данным таблицы, можно сделать вывод о том, что индекс F3 более 70%, следовательно, уровень концентрации очень высокий, то есть отраслевой рынок представляет собой явную олигополию. Индекс F4 подтверждает этот вывод. Индекс Гершмана-Герфинделя (ИНН) также соответствует олигополистической конкуренции и очень сильной концентрации рынка.

Необходимо провести оценку конкурентоспособности на основе сравнения объемов продаж предприятий-конкурентов. Для этого выделяем лидера на рынке мяса птицы, относительно которого проведем сравнение двух предприятий-конкурентов на основе маркетингового подхода.

Исходя из доли рынка и статистических данных, лидером на рынке мяса птицы в городе Оренбург будет являться «Петелино».

Вместе с тем учитываем предприятие, занимающее последнее место среди рассматриваемых предприятий по объему продаж – «Оренбургский бройлер».

Метод, основанный на оценке объема продаж предприятий, заключается в сравнении относительной доли продаж, которая в свою очередь вычисляется с помощью статистических данных прошлых периодов (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Объемы продаж предприятий-конкурентов

Наименование предприятия	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.
«Приосколье»	35448	37526
«Оренбургский бройлер»	35004	35968
ТД «Авдон»	41004	42004
«Белая птица»	108180	110180
«Петелино»	194100	196102
«Ясные зори»	186492	188498



Вычисляем относительную долю рынка для двух предприятий за 2015 и 2016 гг. по сравнению с лидирующим предприятием-конкурентом по формуле 2.3:

$$Boi = \frac{Q}{Q_k}, \quad (2.3)$$

Q – объем продаж;

Q<sub>к</sub> – объем продаж ведущего конкурента.

«Приосколье»:

$$Boi(2014г.) = \frac{35448}{35448+194100} = 0,15$$

$$Boi(2015г.) = \frac{37526}{37526+196102} = 0,16$$

Полученные результаты представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6– Относительная доля рынка 2015-2016 гг.

Наименование предприятия	Относительная доля рынка	
	2015 г.	2016 г.
«Приосколье»	0,15	0,16
«Оренбургский бройлер»	0,15	0,15
ТД «Авдон»	0,17	0,18
«Белая птица»	0,36	0,36
«Ясные зори»	0,49	0,49

Рассмотренный анализ результатов деятельности предприятия, в частности объема продаж, можно сделать вывод о том, что ООО «Приосколье» в 2016 г. незначительно увеличило свою долю рынка в сфере производства мяса птицы по сравнению с предыдущим периодом.

Еще одной методикой при оценке конкурентоспособности предприятия выступает анализ качества продукции, производимой на исследуемом предприятии и предприятиях-конкурентах.

Для проведения такой оценки было выбрано мясо птицы всех рассматриваемых предприятий и описаны их качественные характеристики (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Качественные характеристики продукции

Параметры	Производитель и значение параметра				
	«Приосколье»	«Оренбургский бройлер»	ТД «Авдон»	«Белая птица»	«Ясные зори»
Требования	Хорошо обескровленные, чистые	Видимые кровяные сгустки	Хорошо обескровленные, чистые	Хорошо обескровленные, чистые	Хорошо обескровленные, чистые
Упитанность	Мышцы развиты хорошо. Форма груди округлая	Мышцы развиты удовлетворительно. Форма груди угловатая	Мышцы развиты хорошо. Форма груди округлая	Мышцы развиты хорошо. Форма груди округлая	Мышцы развиты хорошо. Форма груди округлая
Запах	Свойственный свежему мясу данного вида птицы	Свойственный свежему мясу данного вида птицы	Свойственный свежему мясу данного вида птицы	Свойственный свежему мясу данного вида птицы	Свойственный свежему мясу данного вида птицы
Цвет мышечной ткани кожи	От бледно-розового до розового	От бледно-розового до розового	От бледно-розового до розового	От бледно-розового до розового	От бледно-розового до розового
Степень снятия оперения	Не допускается наличие пеньков, волосовидного пера	Допускаются единичные пеньки, редко разбросанные по поверхности тушки	Не допускается наличие пеньков, волосовидного пера	Не допускается наличие пеньков, волосовидного пера	Не допускается наличие пеньков, волосовидного пера

Продолжение таблицы 2.7

Состояние кожи	Кожа чистая, без разрывов, царапин, пятен, ссадин и кровоподтеков	Кожа чистая, без разрывов, царапин, пятен, ссадин и кровоподтеков	Кожа чистая, без разрывов, царапин, пятен, ссадин и кровоподтеков	Кожа чистая, без разрывов, царапин, пятен, ссадин и кровоподтеков	Кожа чистая, без разрывов, царапин, пятен, ссадин и кровоподтеков
Состояние костной системы	Костная система без переломов и деформаций.	Костная система без переломов и деформаций.	Костная система без переломов и деформаций.	Костная система без переломов и деформаций.	Костная система без переломов и деформаций.
Требования к сырью	ГОСТ 18292	ГОСТ 18292	ГОСТ 18292	ГОСТ 18292	ГОСТ 18292
Энергетическая ценность 100 г продукта, ккал	250	175	250	250	250
Рекомендуемые сроки годности мяса кур	Тушек - не более 5 суток, частей тушек - не более 2 суток со дня выработки	Тушек - не более 5 суток, частей тушек - не более 2 суток со дня выработки	Тушек - не более 5 суток, частей тушек - не более 2 суток со дня выработки	Тушек - не более 5 суток, частей тушек - не более 2 суток со дня выработки	Тушек - не более 5 суток, частей тушек - не более 2 суток со дня выработки

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Приосколье» будет являться достойным конкурентом на рынке мяса птицы среди таких предприятий как «Оренбургский бройлер», ТД «Авдон», «Белая птица», «Ясные зори».

Мониторинг цен основных конкурентов представлен на рисунке 2.17

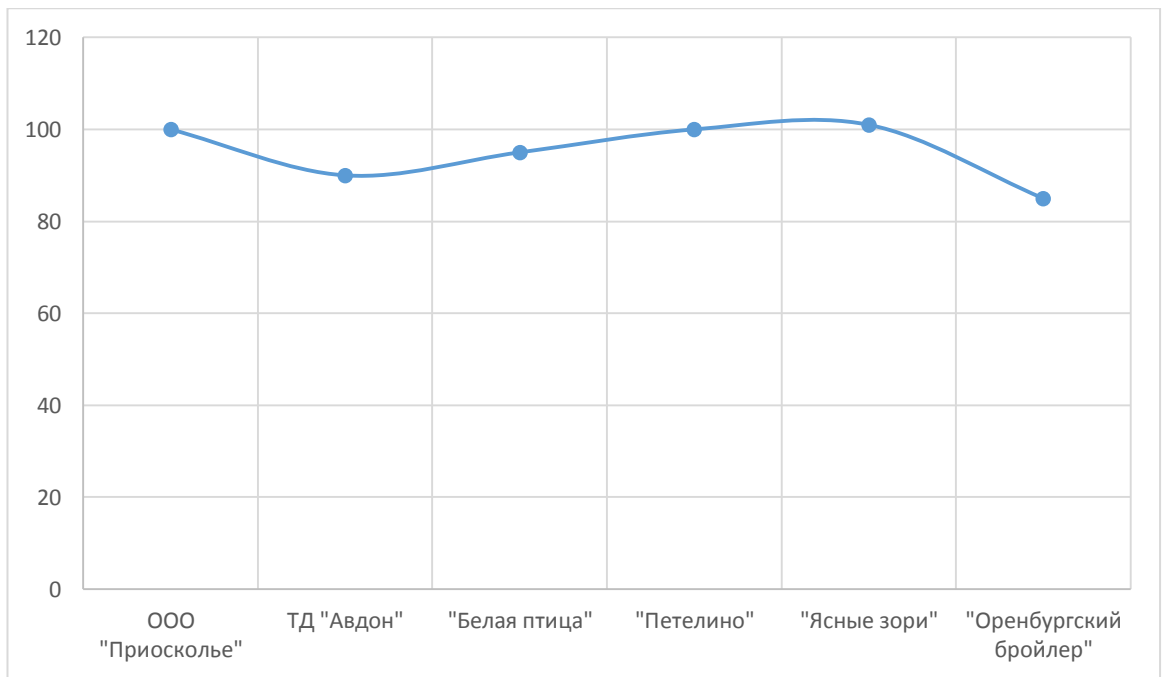


Рисунок 2.17 – Цены на мясо птицы предприятий

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод о том, что самые высокие цены у конкурента «Петелино», «Приосколье» же напротив имеет средние цены. Это дает конкурентное преимущество предприятию по отношению к конкурентам (Рисунок 2.17)

Как видно из карты восприятия ООО "Приосколье" будет являться достойным конкурентом на новом сегменте рынка. (Рисунок 2.18)

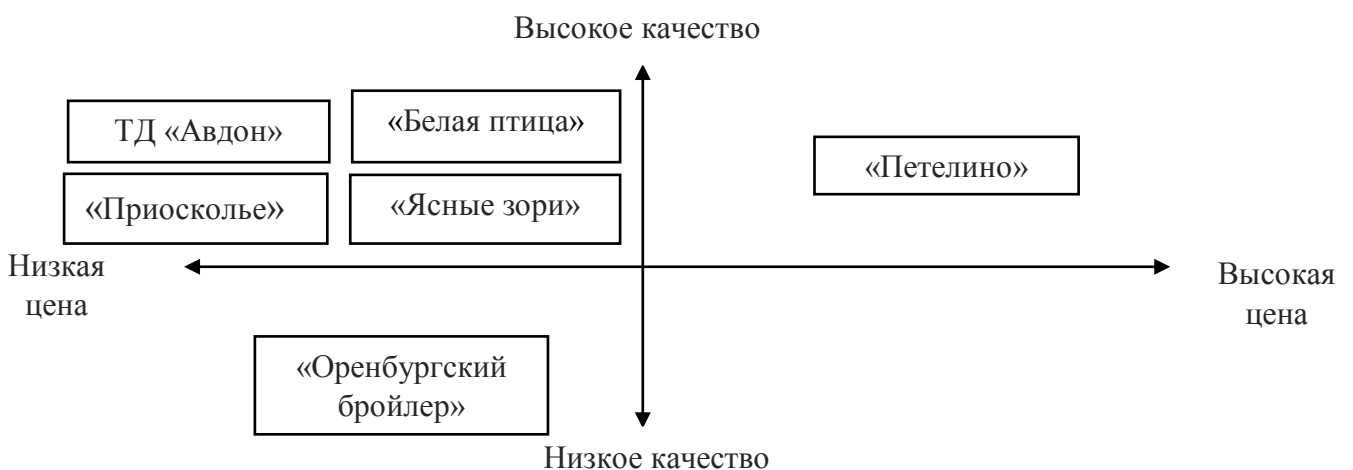


Рисунок 2.18 – Карта восприятия предприятия ООО «Приосколье» по отношению к конкурентам

Для определения конкурентоспособности предприятия ООО «Приосколье» и его конкурентов необходимо применить графический метод «радар».

Таблица 2.8 – Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности

Предприятия	Критерии конкурентоспособности					
	Цена продукции	Качество продукции	Широта ассортимента	Известность предприятия	Наличие положительных и отрицательных отзывов	Оригинальность упаковки
<b>«Приосколье»</b>						
Эксперт 1	5	4	5	1	4	3
Эксперт 2	4	3	4	1	5	4
Эксперт 3	5	4	4	1	4	4
Средняя оценка	4,6	3,6	4,3	1	4,3	3,6
<b>«Оренбургский бройлер»</b>						
Эксперт 1	4	5	4	4	4	5
Эксперт 2	5	4	4	3	5	5
Эксперт 3	5	5	4	5	5	5
Средняя оценка	4,6	4,6	4	4	4,6	5
<b>ТД «Авдон»</b>						
Эксперт 1	5	3	3	3	4	3
Эксперт 2	4	3	4	3	4	4
Эксперт 3	4	4	4	3	4	3
Средняя оценка	4,3	3,3	3,3	3	4	3,3
<b>«Белая птица»</b>						
Эксперт 1	5	5	5	3	4	5
Эксперт 2	4	3	4	4	3	4
Эксперт 3	3	4	4	3	4	3
Средняя оценка	4	4	4,3	3,3	3,7	4
<b>«Ясные зори»</b>						
Эксперт 1	5	3	5	3	4	5
Эксперт 2	3	5	4	4	5	4
Эксперт 3	4	4	4	3	4	3
Средняя оценка	4	4	4,3	3,3	4,3	4
<b>«Петелино»</b>						
Эксперт 1	5	5	3	5	5	5
Эксперт 2	5	5	5	4	5	5
Эксперт 3	4	4	5	5	5	3
Средняя оценка	4,7	4,7	4,3	4,7	5	4,3

По данным таблицы, взяв среднее значение, необходимо построить радар конкурентоспособности (Рисунок 2.19).



Рисунок 2.19 – Радар конкурентоспособности на рынке производства мяса курицы

Радар конкурентоспособности показывает, что «Петелино» является основным конкурентом ООО «Приосколье», так как имеет преимущества по следующим оцениваемым критериям: наличие положительных и отрицательных отзывов, цена продукции, качество продукции и известность предприятия.

Далее, рассчитаем индекс конкурентоспособности производства продукции для рынка мяса птицы по формуле 2.4:

$$I_i = \frac{S_i}{S_{sum}} \quad , \quad (2.4)$$

где  $S_i$  – площадь  $i$ -го многоугольника;

$S_{\text{sum}}$  – площадь общего многоугольника;

$I_i$  – коэффициент абсолютной конкурентоспособности.

Перед этим найдём площадь многоугольника ООО «Приосколье» (для этого многоугольник разобьём на треугольники и в каждом проведём высоту):

$$S = \frac{3,4 * 3,5 + 3,5 * 3 + 4,8 * 3,5 + 3,2 * 3 + 3,5 * 3,2 + 4,3 * 3,2}{2} = 36,88$$

Площадь многоугольника «Оренбургский бройлер» равна:

$$S = \frac{4 * 3,5 + 3,2 * 4 + 4,3 * 4 + 4,1 * 4 + 4,1 * 3 + 3,7 * 4}{2} = 43,75$$

Площадь многоугольника ТД «Авдон» равна:

$$S = \frac{3,3 * 4,3 + 4,2 * 3,9 + 4 * 3,5 + 4,5 * 3,8 + 3,9 * 3,5 + 4,2 * 4}{2} = 46,06$$

Площадь многоугольника «Белая птица» равна:

$$S = \frac{4 * 3,3 + 3,3 * 3,9 + 4 * 3,3 + 3,2 * 3,8 + 3,8 * 3,1 + 3,4 * 3}{2} = 36,71$$

Площадь многоугольника «Ясные зори» равна:

$$S = \frac{4 * 3,7 + 4 * 3,9 + 4,7 * 3,3 + 3,9 * 3,8 + 4,2 * 3,1 + 3,1 * 3}{2} = 41,53$$

Площадь многоугольника «Петелино» равна:

$$S = \frac{4,7 * 3,9 + 3 * 5 + 4,9 * 3,4 + 3 * 3,9 + 4,8 * 4 + 3,4 * 3}{2} = 45,55$$

Площадь общего многоугольника равна:

$$S_{\text{общ}} = \frac{4,2 * 5}{2} * 6 = 63$$

Далее, с помощью формулы 4 рассчитаем индексы конкурентоспособности ООО "Приосколье" и его основных конкурентов.

$$\text{ООО "Приосколье": } I_i = \frac{36,88}{63} = 0,59$$

$$\text{«Оренбургский Бройлер»: } I_i = \frac{43,75}{63} = 0,69$$

$$\text{ТД «Авдон»: } I_i = \frac{46,06}{63} = 0,73$$

$$\text{«Белая птица»: } I_i = \frac{36,71}{63} = 0,58$$

$$\text{«Ясные зори»: } I_i = \frac{41,53}{63} = 0,66$$

$$\text{«Петелино»: } I_i = \frac{45,55}{63} = 0,72$$

Сравнив индексы конкурентоспособности продукции ООО «Приосколье» с его основными конкурентами, необходимо отметить, что у ТД «Авдон» данный показатель выше и составляет 73%, тогда, как у ООО «Приосколье» –



59%. Следовательно, можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо повысить известность бренда и стремиться к улучшению тех характеристик, которые влияют на выбор потребителя. Для изучения конкурентоспособности предприятия воспользуемся профильной матрицей конкурентов. Профильная матрица конкурентов определяет сильные и слабые стороны конкурентов по отношению к ней. Для составления матрицы рекомендуем следующие критерии оценки маркетингового состояния компаний-конкурентов на рынке мяса птицы города Оренбурга:

- упоминаемость и ссылаемость в печатных СМИ, публикации в СМИ;
- реклама в газетах;
- интернет-сайт предприятия;
- упоминаемость и прямая реклама в интернете;
- презентационные материалы компании;
- участие в специализированных выставках и конференциях;
- участие в профессиональных и других ассоциациях;
- издание собственных информационных бюллетеней (напр., ежедневных аналитических обзоров для подписчиков);
- издание книг;
- специальные акции: подарки за покупку;

Затем определяем значимость критерия (вес в процентах) в процессе формирования состояния маркетинга в компании. Для этого можно воспользоваться методом экспертных оценок. Основываясь на текущем состоянии маркетинга в компании, а также на свойствах самих критериев, была предложена собственная оценка значимости каждого критерия.

Следующим шагом критериям присваивается рейтинг в зависимости от состояния развития критерия в компании на текущий момент.

4 – высокое развитие;

3 – среднее развитие;

2 – слабое развитие;

1– развитие отсутствует.

Последним шагом является определение результата, который подсчитывается с помощью суммирования произведений соответствующего рейтинга на удельный вес. Модель проведения данного анализа представлена на рисунке 2.20.



Рисунок 2.20 – Метод экспертных оценок состояния конкурентоспособности.

В результате получают числа, которые отражают позицию фирмы относительно её конкурентов. Результаты исследования приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Профильная матрица конкурентов ООО «Приосколье» по продвижению

Основные показатели	Вес	«Приосколье»		«Оренбургский бройлер»		ТД «Авдон»		«Белая птица»		«Ясные зори»		«Петелино»	
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
Упомятаемость в СМИ, публикации в СМИ	15	3	45	2	30	3	45	3	45	3	45	4	60
Интернет-представительство компании	15	3	45	1	15	1	15	2	30	3	45	4	60
Презентационные материалы компании	15	2	30	1	15	2	30	3	45	4	60	3	45
Упомятаемость и прямая реклама в интернете	12	1	12	1	12	1	12	2	24	2	24	4	48
Участие в профессиональных и других ассоциациях	12	1	12	1	12	3	36	2	24	4	48	4	48
Реклама в печатных СМИ	11	1	11	1	11	1	11	2	22	4	44	4	44
Участие в специализированных выставках и конференциях	10	2	20	2	20	2	20	2	20	3	30	1	10
Издание собственных бюллетеней, обзоров, книг	10	2	20	2	20	1	10	3	30	4	40	4	40
Итого:	100		195		135		179		240		336		355

Результаты, полученные в ходе анализа, представлены в виде диаграммы (Рисунок 2.21).

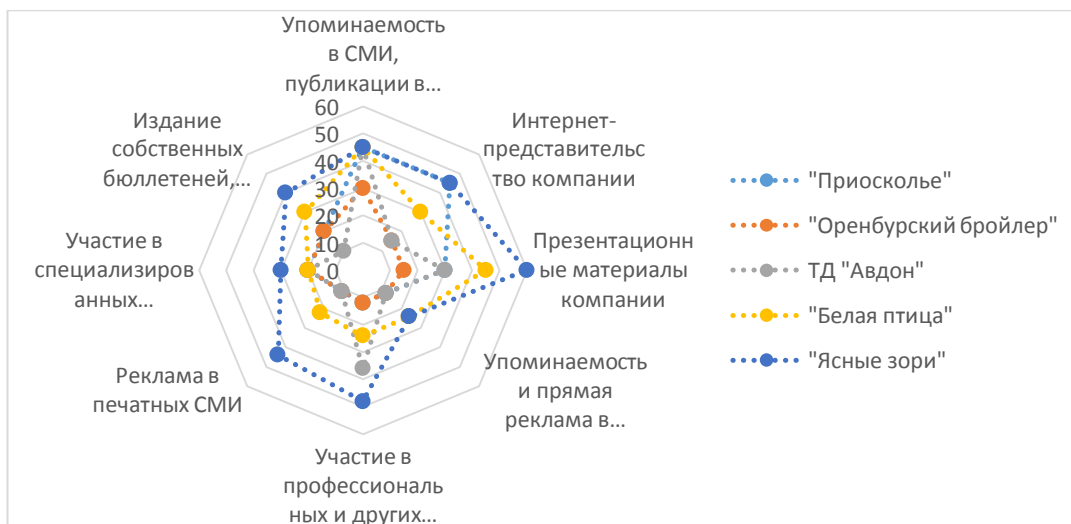


Рисунок 2.21 – Лепестковая диаграмма конкурентов ООО «Приосколье»

Как видно из таблиц, основные конкурентные преимущества имеют компании, у которых наиболее развиты интернет-представительства, а также компании с высоким уровнем упоминаемости в СМИ и в сети интернет. Самое качественное с точки зрения маркетинга интернет-представительство у компании «Ясные зори», по функциональности и навигации ему не уступает представительство компании «Приосколье». Рассчитаем показатели конкурентоспособности (Таблица 2.10).

Таблица 2.10. Показатели конкурентоспособности.

Предприятие	Формула	Расчет показателя	Результат
1. «Приосколье»	$K = S_i / S_{\max}$	$K_1 = 195 / 400$	$K_1 = 0,48$
2. «Оренбургский бройлер»		$K_2 = 135 / 400$	$K_2 = 0,34$
3. ТД «Авдон»		$K_3 = 179 / 400$	$K_3 = 0,45$
4. «Белая птица»		$K_4 = 240 / 400$	$K_4 = 0,60$
5. «Ясные зори»		$K_5 = 336 / 400$	$K_5 = 0,84$

$$S_1 = 15 * 3 + 15 * 3 + 15 * 2 + 12 * 1 + 12 * 1 + 11 * 1 + 10 * 2 + 10 * 2 = 195;$$

$$S_{\max} = 15 * 4 + 15 * 4 + 15 * 4 + 12 * 4 + 12 * 4 + 11 * 4 + 10 * 4 + 10 * 4 = 400$$

Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Приосколье» показал, что основным недостатком является отсутствие четко сформулированных целей и планирования рекламной кампании. Продукция ООО «Приосколье» дифференцирована, но отсутствует четкое позиционирование на рынке. Недостатки рекламы как элемента маркетинговых коммуникаций является отсутствие:

- реклама;
- человека, профессионально занимающегося рекламной деятельностью.

### 3 Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте рынка

#### 3.1 Разработка мероприятий по управлению конкурентоспособностью предприятия

Современный маркетинг призван обеспечить успешную рыночную политику компании в условиях развития инновационной экономики, где знание становится ведущей производительной силой, информация услуги по ее обеспечению – полноправным товаром, а информационные технологии — инновационным маркетинговым каналом.

На рисунке 3.1 схематично представлены проблемы предприятия в условиях нового рынка.



Рисунок 3.1 – Проблемы предприятия, возникшие в условиях нового рынка

Цель маркетинговой деятельности ООО «Приосколье» создание конкурентных преимуществ предприятия на новом сегменте, которое в свою очередь создаст условия для максимального роста производства, увеличения прибыли, так как на данном этапе существования предприятия для него необходимо увеличить объем продаж на новом рынке. Этого можно добиться, если вся продукция будет максимально удовлетворять потребности покупателей.

Первое мероприятие – это введение новой должности региональный маркетолог. В связи с введением новой должности организационная структура ООО «Приосколье» в городе Оренбург будет выглядеть следующим образом (Рисунок 3.2).

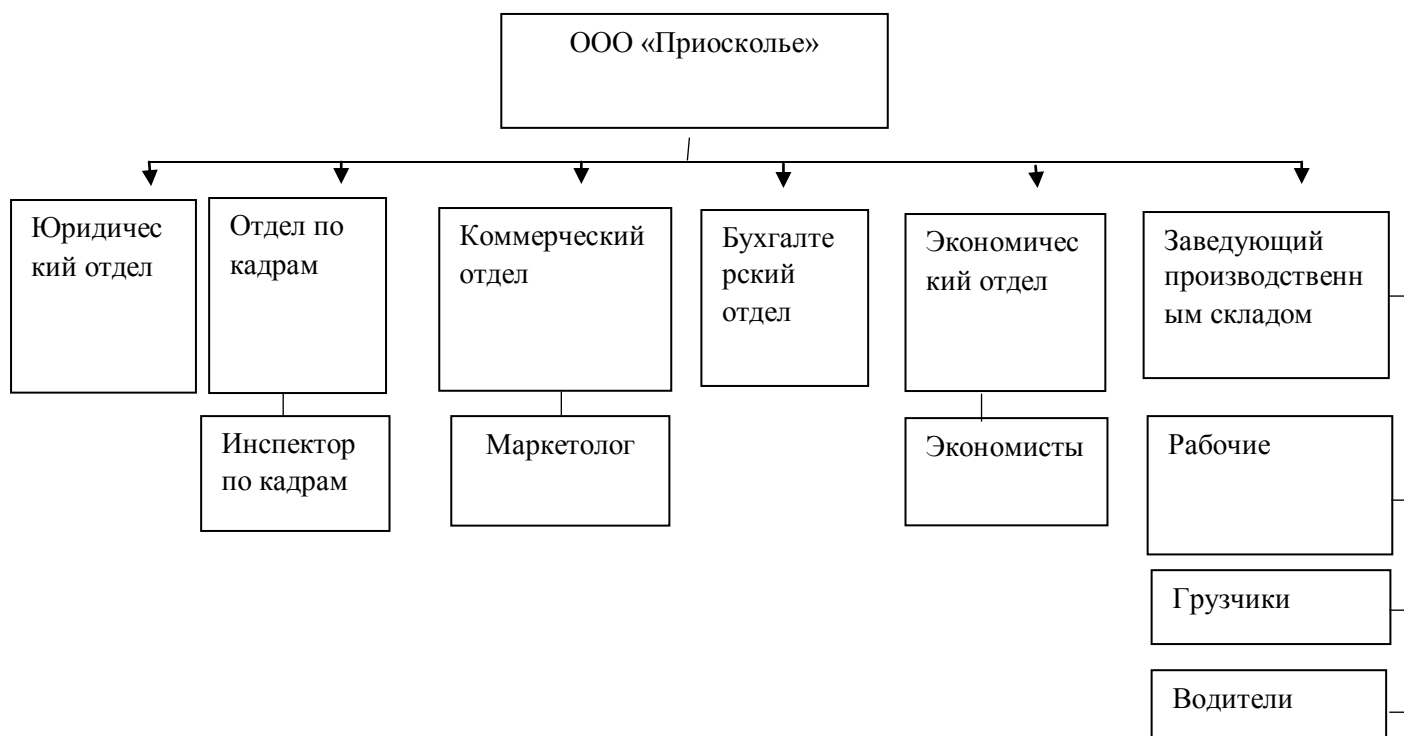


Рисунок 3.2 – Организационная структура ООО «Приосколье» в городе Оренбург

Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте показан на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте



Таким образом, за счет введения в штат должности маркетолога маркетинговая деятельность предприятия улучшится за счет за счет получения и грамотной обработки информации о конкурентах, поставщиках, маркетинговой среды в целом, рынках сбыта, политической и экономической ситуации в целом.

Требования к маркетологу описаны в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Требования к региональному маркетологу

Требования	Описание требований
Образование и опыт	законченное высшее образование по данному профилю; опыт работы и знание методов продвижения товара/услуги на рынке; опыт организации и проведения рекламных и PR-кампаний, медиапланирования; опыт прогнозирования потребностей в товаре/услуге.
Личностные характеристики	стратегическое мышление; умение эффективно формулировать цели и задачи; аналитический склад ума; эффективная коммуникация; аккуратность; активная жизненная позиция; внимание к деталям; высокая работоспособность; дисциплинированность; инициативность; исполнительность; любознательность; обучаемость; переключаемость; стрессоустойчивость; быстрая адаптация к новой ситуации; умение работать в ограниченных сроках; усидчивость; целеустремленность; честность, порядочность; четкость в работе.
Навыки, знания, умения	управления проектами; работы с аналитическими базами данных; умение проводить интервью; работа с большими объемами информации, в т.ч. текстовой; составление поисковых запросов; оптимизация выгрузки из поисковых систем; работа с открытыми источниками; организация и проведение качественных и количественных исследований; выбор методологии исследования, обработки данных опросов; умение пользоваться несколькими источниками; структурирование, систематизация информации; анализ неструктурированной информации и выводы; анализ публикаций СМИ; построение аналитических выводов; разработка рекомендаций; анализ внешней и внутренней среды, мониторинг и анализ рынков; анализ целевой аудитории.

Функциональными обязанностями регионального маркетолога будут: планирование, организация, мотивация, координация, контроль, продвижение

товара и две специфические функции – регулирование, оценка конкурентоспособности предприятия.

Функция планирования в работе регионального маркетолога – это анализ существующей ситуации на местном рынке, конкурентов, сбор информации и комплекс продвижения товара. Он должен включать в себя: анализ внешней среды предприятия, анализ рынка на котором реализуется продукция, анализ внутренней среды предприятия, его слабых и сильных сторон. Кроме анализа существующей ситуации на стадии планирования осуществляется прогнозирование состояния системы в будущем, определение программы действий и доведение выработанной программы до объекта управления. Анализ результатов, полученных в ходе исследования, разработка на их основе предложений о необходимых маркетинговых мероприятиях.

Функция организации включает в себя:

- организация и проведение маркетинговых исследований (разработка методик, консультации исполнителей, контроль, обработка данных, подготовка сводных отчетов);
- организация сбора информации о потребителях региона, об удовлетворенности товарами, претензиях и жалобах на товары;

Функция мотивации – это мотивация потребителей к покупке товара, предлагаемого предприятием. Стимулирование работы других подразделений к повышению конкурентоспособности предприятия.

Функция координация в работе маркетолога включает в себя:

- предложения по взаимосвязям и координации деятельности службы маркетинга с другими подразделениями предприятия;
- координации между представителем региона по продукту и головным офисом;
- координация деятельности подразделений предприятия в ее взаимодействии с рынком;
- координация работы интервьюеров.

Функция контроля включает в себя:

- соблюдение договоров поставок на новом сегменте;
- осуществлять учет движения рекламной продукции, контроль расхода, ее наличия и качества применения в торговых точках;
- контролировать проведение рекламных кампаний, осуществлять ее;
- сравнение плановых и фактических величин объемов продаж.

Функция продвижение товара:

- создание, изменение имиджа товара;
- оценка позиции товара на рынке;
- распространение информации о товаре для потребителей;
- информационная поддержка потребителей (реклама);
- сохранение популярности товара среди постоянных покупателей.

Специфические функции в работе маркетолога регулирование и оценка конкурентоспособности предприятия.

Регулирование как функция маркетинга представляет собой воздействие с целью ликвидации отклонений, организация и осуществление разработанных маркетинговых мероприятий

Оценка конкурентоспособности предприятия включает в себя:

- анализировать эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдать за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализировать их, вносить коррективы в собственные маркетинговые мероприятия;
- оценка экономических показателей;
- оценка уровня конкурентоспособности товаров;
- оценка действий конкурентов;
- оценка узнаваемости и отношения к товару, марке;
- оценка поведения потребителей.

Взаимоотношения маркетолога с другими подразделениями:

- от планово-экономического отдела получает годовые, квартальные, месячные планы производства продукции; цены на выпускаемую продукцию; методические материалы по планированию;
- от отдела бухгалтерии маркетолог получает данные о наличии на складе предприятия готовой продукции;
- от отдела кадров получает рекомендательные и руководящие материалы по соблюдению трудового законодательства, штатное расписание, график работы предприятия;
- от коммерческого отдела получает информацию о поставщиках продукции, ассортименте;
- от точек продаж маркетолог получает информацию о ценах на полке, чувствительность к цене продукции, место на полке, проходимость магазина, средняя сума чека по продукции, представленной предприятием, какая продукция является популярной, а какой товар не пользуется спросом.

Рассчитаем предполагаемые затраты и предполагаемый экономический эффект от предложенного мероприятия (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Перечень предполагаемых затрат для организации рабочего места в связи с введением новой должности за год

Тип затрат	Затраты	Сумма, руб.
Единовременные	Мебель (стол, стул)	32658
	Компьютерная техника, программное обеспечение	180857
Итого		213515
Текущие	Заработная плата и премия	223620
	Страховые взносы	44724
	Оплата интернета	10800
	Оплата освещения	11232
	Оплата телефона	6756
	Канцтовары	39432
	Итого	

Таким образом, единовременных затрат, связанных с введением новой должности, составят 252947 руб., текущих затрат 297132 руб.

Более того, можно предположить, что существенно вырастет эффективность реализации рекламных мероприятий, вероятно, на 4%. Эта величина обусловлена тем, что именно в таком объеме эффективность реализации рекламной кампании зависит от персонала.

Также при успешном внедрении новой должности маркетолога можно предположить, что увеличится узнаваемость предприятия ООО «Приосколье», отстройки его от конкурентов и повышение лояльности потребителей. Соответственно, социальный эффект от найма нового сотрудника и грамотного выполнения им своих функций ожидается довольно высоким.

Таким образом, предполагается, что введение должности регионального маркетолога в ООО «Приосколье» будет способствовать продвижению продукции на новом сегменте.

С целью усиления конкурентной позиции и повышения узнаваемости продукции предприятия на рынке предлагается открыть фирменный магазин ООО «Приосколье».

В нем будут представлен следующий ассортимент:

- охлажденное, замороженное мясо птицы;
- различные наборы субпродуктов (печень, сердце, желудки);
- различные полуфабрикаты (котлеты, шашлык, фарш);
- колбасы.

Предполагаемый ежедневный объем продаж 30 килограмм наименования мяса птицы. Ожидаемый товароборот составит 30000 рублей. Для организации собственного фирменного магазина потребуется помещение. Внутри магазина должна быть выделена торговая зона, организован продуктовый склад, и создано помещение для продавцов (раздевалка, ванная комната).

Так же очень важно, чтобы место имело высокую проходимость. Наличие серьезных конкурентов поблизости нежелательно. Лучше искать помещение, где уже сделан ремонт, чтобы минимизировать затраты на отделку магазина. На

улице Сухарева расположено помещение, отвечающее описанным требованиям. Данная улица находится в центре города.

Одной из затратных статей будет являться приобретение оборудования.

Таким образом, для работы потребуются:

- холодильная камера – 77827 рублей;
- охлаждаемая витрина – 36000 рублей;
- морозильная камера – 15990 рублей;
- весы (обычные и промышленные) – 13880 рублей;
- набор ножей – 5990 рублей;
- градусники – 357 рублей.

Заработные платы рабочего персонала (Таблица 3.3):

- продавец – 29000 рублей;
- водитель-грузчик – 31000 рублей;
- уборщица – 15000 рублей.

Таблица 3.3 - Финансовый план фирменного магазина

Статьи затрат	Затраты, год, руб.
Единовременные	
Затраты на оборудование (холодильная камера, охлаждаемая витрина, морозильная камера, весы, набор ножей, градусники)	150044
Наружная реклама	112354
Итого	262398
Текущие	
Аренда	720000
Электроэнергия	36457
Заработная плата	900000
Страховые взносы текущие	121400
Транспортные и прочие расходы	300000
Итого	2077857

В комплекс маркетинговых мероприятий входят следующие инструменты: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, пиар. Их соотношение и сила воздействия на целевые аудитории зависят от различных факторов внутренней и внешней маркетинговой среды предприятия.

Реклама должно сформировать у потребителей определенный уровень знаний о продукции ООО «Приосколье», побудить потребителей обратиться за покупкой именно этого товара, стимулировать сбыт товара, сделать из потенциальных покупателей постоянных клиентов предприятия на новом рынке.

На данный момент по результатам проведения опроса:

- в Оренбургском регионе средняя узнаваемость бренда «Приосколье»;
- отсутствует общая концепция продвижения, которая бы отличала предприятие от других производителей;
- потребители не знакомы с продукцией.

Слоганы предприятий конкурентов ООО «Приосколье» («Для семьи и для здоровья лучший выбор – «Приосколье»):«Оренбургский бройлер»: «Мы здесь надолго»,ТД «Авдон»:«От фермы к Вашему столу», «Белая птица»:«Наша сила в качестве», «Ясные зори»:«Обожаю эту курочку», «Петелино»:«Рецепт моих побед».

Проведение запланированных рекламных мероприятий предусматривает не только контроль за публикацией рекламы в прессе, на телевидении и радио, но и подведение результатов с определением влияния рекламных акций на изменение товарооборота и отношения потенциальных потребителей к фирме и рекламируемым товарам, а также оценкой комплексной эффективности рекламных кампаний.

Каждый канал коммуникации оценивается в зависимости от его эффективности по выбранным критериям. Оценку каналов коммуникации можно провести по следующим критериям:

0 – средство неэффективно для удовлетворения данной задачи,

1 – средство нейтрально,

2 – для данной задачи средство эффективно.

Оценка соответствия того или иного канала коммуникации для решения конкретной задачи представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Степень соответствия каналов коммуникации и рекламных задач ООО «Приосколье»

	Охват местного рынка	Избирательность аудитории	Невысокая стоимость	Высокая частота повторных контактов	Итого
Телевидение	2	0	0	1	3
Радио	2	0	0	1	3
Наружная реклама	2	0	1	2	5
Газеты, журналы	1	1	1	1	4
Реклама на транспорте	1	2	1	1	5

В ходе теоретической оценки каналов коммуникации выяснилось, что телевизионная реклама и реклама на радио являются наименее эффективным средством (3 балла), т.к. она имеет высокую абсолютную стоимость, что исключает возможность частого повтора рекламного обращения; избирательность аудитории практически отсутствует, кроме того, наблюдается тенденция к перегруженности рекламой такого рода.

Наиболее эффективными каналами оказались наружная реклама (5 баллов) и реклама на транспорте (5 баллов). Стоит отметить, что газеты как средство рекламы продукции являются либо эффективными, либо нейтральными (по указанным критериям). К недостаткам наружной рекламы можно отнести лишь отсутствие избирательности аудитории. По остальным критериям наружная реклама является эффективной. Отметим так же, что лишь наружная реклама эффективна по критерию «высокая частота повторных контактов», что является



очень важным для ООО «Приосколье» ввиду их недостаточной известности на местном рынке.

Следующим шагом в выборе предпочтительных каналов маркетинговых коммуникаций является анализ восприимчивости аудитории к средствам коммуникации.

Для этого проанализируем данные, полученные в результате опроса жителей города Оренбурга. Цель данного опроса:

- проанализировать инструмент рекламы, с которым чаще всего сталкиваются местные потребители;
- выявить «запоминаемость» рекламных инструментов;
- выявить степень известности предприятия среди потребителей.

Критерием, по которому отбирались опрашиваемые:

- возрастной – от 18 до 55 лет;
- уровень дохода – средний и выше.

В опросе приняли участие 200 респондентов. В результате получены следующие результаты (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Сводка результатов опроса потенциальных клиентов.

Фактор	Результат	
	Человек	%
1. Потребители продукции, которые обращают внимание на рекламу	170	85
2. Наиболее эффективный вид рекламы для птицефабрик		
- газеты, журналы;	40	20
- выставки-ярмарки;	36	18
- в сети интернет;	50	25
- на телевидении;	24	12
- по радио;	6	3
- в листовках, буклетах.	44	22
Итого	200	100
3. Наиболее часто сталкиваются с рекламой		
- на телевидении;	92	46
- в газетах, журналах;	30	15

Продолжение таблицы 3.6

- по радио;	34	17
- в сети интернет;	26	13
- в листовках.	14	7
Итого	200	100
4. С рекламой компании ООО "Приосколье" встречались потенциальные потребители	20	10
5. При возникновении потребности в продукции компании скорее вспомнят рекламу		
- в газетах, журналах	130	37
- в сети интернет	76	22
- на рекламных щитах	45	12
- на телевидении и радио	46	13
- реклама на транспорте	55	16
Итого	352	100

Большинство потенциальных покупателей обращают внимание на рекламу (85% опрошенных). Наиболее эффективными средствами рекламы с точки зрения запоминаемости оказались газеты, реклама в сети интернет, листовки. Телевидение оказалось самым загруженным средством рекламы (по мнению 46% респондентов). На первом месте по частоте появления находятся журналы и газеты, на втором – теле- и радиореклама (Рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Запоминаемость средств рекламы

Таким образом, потенциальные клиенты вспомнят рекламу в газетах (37%), в сети интернет (22%) и на транспорте (16%), а телевизионную и радио рекламу вспомнит лишь 13% опрошенных. Также исследование показало, что потенциальные клиенты мало знакомы с ООО "Приосколье"(10%). Это значит, что следует более часто напоминать потребителям с помощью средств рекламы о существовании компании. Проанализировав полученные данные, определим оптимальное сочетание средств коммуникации для ООО «Приосколье» (Рисунок 3.6).

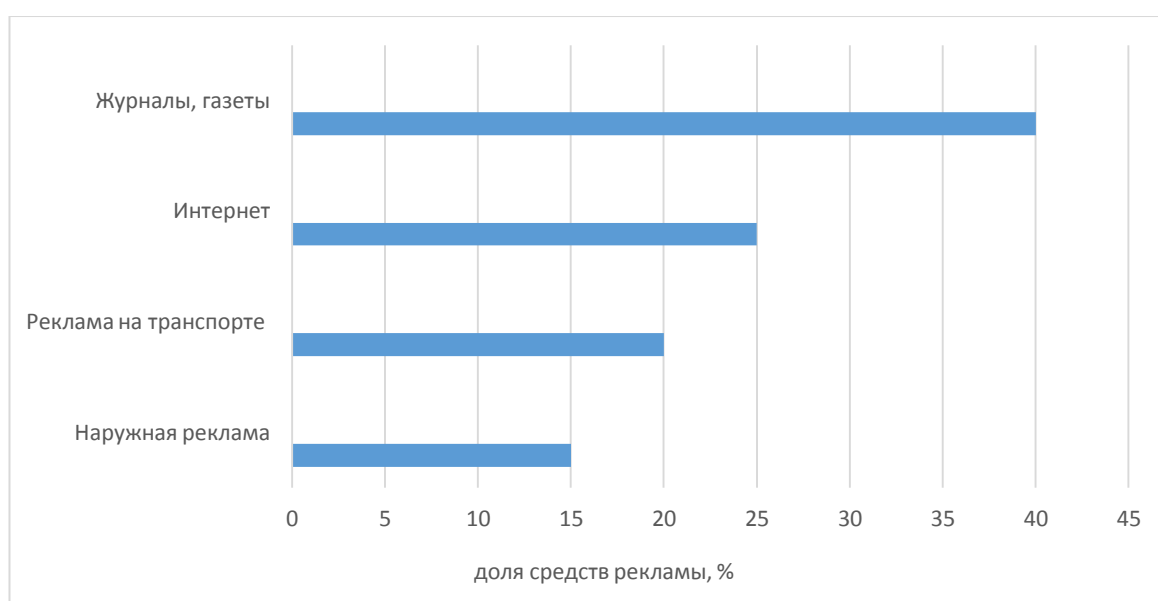


Рисунок 3.6 – Оптимальное сочетание средств коммуникации

Для повышения узнаваемости предлагаются следующие инструменты:

- радио, телевидение: большой поддержкой компании в городе Оренбург была бы реклама на местном телевиденье. Изготовление рекламного ролика (открытка, длиной 15-20 секунд). Стоимость изготовления ТВ ролика 10000/12000 тыс. руб. Стоимость демонстрации т/к СТС 2-4 выхода в день (в зависимости от сезонности) 100000 – 105000 руб./ месяц.
- Дополнить контент сайта предприятия актуальной информацией, ориентированной на новый сегмент рынка (адрес фирменного магазина в

Оренбурге, включая геолокацию, места продаж (торговые центры), контактные данные торгового представителя, ассортимент продукции;

- пресса: размещение рекламных и заказных статей в Комсомольской правде, «Телесемь», «Теленеделя». 30000 руб. – 2 выхода в месяц;
- наружная реклама: размещение 5-6 щитов на улице Пролетарской, она является центром города (средняя стоимость одного щита 37000руб/шт.; активная рекламная компания в лифтах жилых домов; брендинг остановок общественного транспорта);
- транспорт: городской транспорт представлен муниципальными автобусами (60 маршрутов), маршрутными такси (63 маршрута), трамваями (17 маршрутов), троллейбусами (18 маршрутов). Сезонно запуск 3-4 маршрутов по Оренбургу. Стоимость аренды от 6000 до 7500 в месяц в зависимости от маршрута и договоренностей. Также запуск 3-4 автобусов по городу стоимость с монтажом, изготовлением и прокатом 12000 руб.месяц. Можно заменить брендинг всего автобуса размещением стикеров внутри салона автобуса. 50 автобусов (соответственно 50 стикеров) – 10000 руб.месяц (изготовление и монтаж);
- места продаж: по данному виду рекламы можно предложить брендинг в розничных торговых центрах (магазины «О'кей», «Лента», «Калинка») от размещения POSM материалов и до более затратных методов, типа: изготовлением вывесок, оклейки фасадов, выдачи одежды для продавцов. Все суммы зависят от макетов и специфических особенностей строения. В среднем изготовление стоит около 3000 руб. Монтаж, как правило, осуществляется заказчиком;

Собственный сайт предприятия ООО «Приосколье», можно дополнить актуальной информацией. Организовать виртуальную экскурсию по видам продукции, чтобы клиент имел возможность ознакомиться с ассортиментом, посмотреть цены на товары, добавить раздел отзывы о продукции также дополнить сайт фотоотчетами с мероприятий, проводимых на предприятии.

Таким образом, собственный сайт компании — поможет покупателям оценить уровень цен, ознакомиться с предложениями предприятий.

Также предприятию ООО «Приосколье» следует заказать контекстную рекламу. Этот инструмент второй из известных средств рекламы в интернете. Это инструмент, направленный на увеличение продаж и привлечение новых клиентов через Интернет. Контекстное объявление видят пользователи, которые ищут в Интернете то, что предлагает рекламодатель. Таким образом, рекламное сообщение воспринимается пользователем как ответ на заданный вопрос и помогает найти нужный ему товар или услугу. Даже если товар ищет всего один пользователь из миллиона, контекстная реклама позволяет показать предложение именно ему. Контекстная реклама, размещаемая в Интернете, при релевантных запросах, выводит на страницу компании, что также повышает посещаемость фирменного сайта предприятия, привлекает целевую аудиторию и формирует лояльность клиентов.

Страницы и организуемые группы в различных социальных сетях – с учетом интересов целевой аудитории являются эффективным средством рекламы. Как уже отмечалось, аудитория Интернета расширяется, и во многом этому способствует популяризация социальных сетей среди населения разного возраста.

Реклама переходит в социальные сети. Можно отметить, что социальные сети «Вконтакте», «Одноклассники», «Фейсбук», «Инстаграм», «Твиттер», «Мой мир» (mail.ru) — основные, в которых активно идет продвижение брендов компаний. Популярность социальных сетей позволяет использовать их для повышения конкурентоспособности предприятий и непосредственно товаров и услуг.

Следующий инструмент запуск рекламы в прессе. Реклама в прессе – это рекламные объявления, публикации рекламного характера в журналах, бюллетенях, каталогах, рекламных приложениях.

Можно предложить разместить рекламные материалы в рубрике "Приятного аппетита" в «ТелеСемь». Стоимость размещения: 50000 руб. (25000 руб. 1 выход), аудитория 220200 человек, тираж 70500 экземпляров.

Преимущества:

- длительность использования журнала – 1 неделя;
- внимательное изучение содержимого, так как журнал стоит денег;
- распространение журнала происходит в точках розничных продаж, в том числе торговых сетях, где присутствует продукция "Приосколье" («Магнит», «Ашан», «Пятерочка», «Метро», «Лента», «Пеликан», «О'Кей»);
- целевая аудитория: возраст 25-55 лет, потребительски активная.

С помощью инструмента «Наружная реклама» можно провести брендинг торговых точек. Период размещения: с июня 2017. Основание размещения: невысокая стоимость ознакомления потенциальных покупателей с рекламной информацией на всей территории работы г. Оренбург. Стоимость размещения: 35000-50000 руб. Концепция изображения: оформление фасада модуля баннерами и световыми коробами.

С помощью маркетингового инструмента «Реклама на транспорте» можно разместить баннер на бортах автобусов. Период размещения: с июня 2017. Стоимость размещения: 28285,40 руб. мес. (9428,47 руб. за ед). Количество единиц автотранспорта: 3. Маршруты: 61, 34, 47 следуют через весь город, протяженность маршрутов составляет 16-20 км.

Для стимулирования продаж можно предложить проведение трейд-маркетинговых акций (подарок за покупку) в магазинах: Магнит, Ашан, Пятерочка. Период размещения: июнь, июль 2017. Стоимость размещения: 7000 руб. мес.

Рассмотрим структуру затрат на программу продвижение ООО «Приосколье» таблица 3.4

Таблица 3.4 Структура затрат – на программу продвижения продукции ООО «Приосколье»

Способ продвижения	Затраты	
	В рублях	В %
Интернет	12658	2,4
Места продажи	156239	29,7
Наружная реклама	112354	21,4
Пресса	24404	4,6
Подарки	85423	16,3
Радио и ТВ	42365	8,1
Транспорт	91805	17,5
Всего	525248	100

Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод о том, что самый затратный способ продвижения будет место продаж 156239 рублей (29,7%), менее затратный Интернет 12658 (2,4%).

Таким образом, внедрение данного мероприятия позволит:

- привлечь целевую аудиторию;
- повысить осведомленность о продукции предприятия, то есть рост уровня конкурентоспособности;
- узнаваемость бренда;
- увеличить число лояльных клиентов, совершающих «повторные покупки» и пользующихся услугами предприятия на регулярной основе;
- вырастет рост показателей выручки и прибыльности предприятия.

Для определения конкурентоспособности предприятия ООО «Приосколье» после внедрения предложенных мероприятий необходимо применить графический метод «радар» (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности

Предприятия	Критерии конкурентоспособности					
	Реклама в интернете	Наружная реклама	Обновление собственного сайта	Реклама на транспорте	Реклама на радио и ТВ	Подарки за покупку
«Приосколье»						
Эксперт 1	5	5	5	5	4	5
Эксперт 2	5	3	4	4	5	4
Эксперт 3	5	4	5	5	4	4
Средняя оценка	5	4,7	5	4,7	4,7	4,7
«Оренбургский бройлер»						
Эксперт 1	4	5	4	4	4	5
Эксперт 2	5	4	4	3	5	5
Эксперт 3	5	5	4	5	5	5
Средняя оценка	4,6	4,6	4	4	4,6	5
ТД «Авдон»						
Эксперт 1	5	3	3	3	4	3
Эксперт 2	4	3	4	3	4	4
Эксперт 3	4	4	4	3	4	3
Средняя оценка	4,3	3,3	3,3	3	4	3,3
«Белая птица»						
Эксперт 1	5	5	5	3	4	5
Эксперт 2	4	3	4	4	3	4
Эксперт 3	3	4	4	3	4	3
Средняя оценка	4	4	4,3	3,3	3,7	4
«Ясные зори»						
Эксперт 1	5	3	5	3	4	5
Эксперт 2	3	5	4	4	5	4
Эксперт 3	4	4	4	3	4	3
Средняя оценка	4	4	4,3	3,3	4,3	4
«Петелино»						
Эксперт 1	5	5	3	5	5	5
Эксперт 2	5	5	5	4	5	5
Эксперт 3	4	4	5	5	5	3
Средняя оценка	4,7	4,7	4,3	4,7	5	4,3

По данным таблицы, взяв среднее значение, необходимо построить радар конкурентоспособности (Рисунок 3.5).





Рисунок 3.5 – Радар конкурентоспособности после внедрения мероприятий на рынке производства мяса курицы

Радар конкурентоспособности показывает, что после внедрения мероприятий, таких как рекламная кампания, введение новой должности, открытие фирменного магазина ООО «Приосколье», имеет наибольшие преимущества по следующим оцениваемым критериям: реклама в интернете, обновление собственного сайта, реклама на радио и тв. .

Далее, рассчитаем индекс конкурентоспособности предприятия для рынка мяса птицы по формуле 2.4:

Перед этим найдём площадь многоугольника ООО «Приосколье» (для этого многоугольник разобьём на треугольники и в каждом проведём высоту):

$$S = \frac{4,7 * 4,7 + 5 * 4,3 + 4,8 * 5 + 5 * 4,9 + 5 * 5 + 4,9 * 4}{2} = 67,64$$

Площадь общего многоугольника равна:

$$S_{общ} = \frac{4,9 * 5}{2} * 6 = 73,5$$

Далее, с помощью формулы 4 рассчитаем индексы конкурентоспособности ООО «Приосколье» и его основных конкурентов.

ООО "Приосколье":

$$I_i = \frac{67,64}{73,5} = 0,92$$

Сравнив индексы конкурентоспособности ООО «Приосколье» до и после, можно отметить, что предприятие после введения мероприятий показатели увеличились. Следовательно, можно сделать вывод о том, что предприятие предпологаемо, повысило свою конкурентоспособность в условиях нового рынка 92%.

В ходе исследования был проведен корреляционно-регрессионный анализ, который позволил выявить зависимость между затратами на маркетинговые коммуникации и объемом продаж. (Рисунок 3.6)

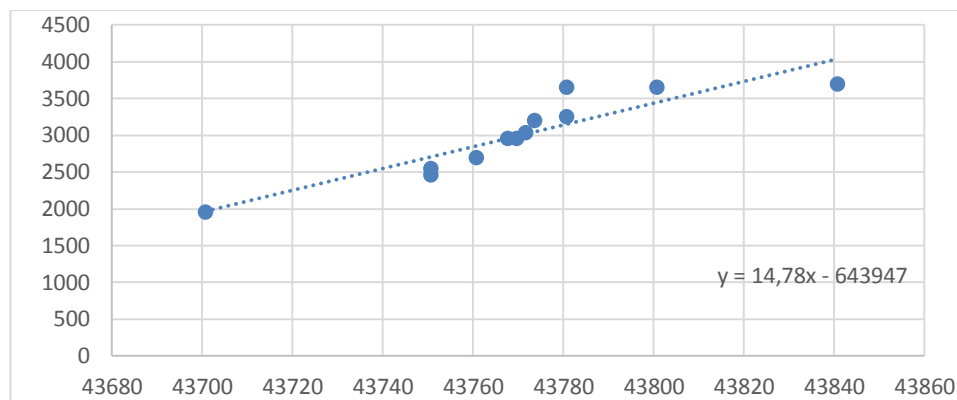


Рисунок 3.6 – График зависимости между затратами на маркетинговые коммуникации и объемом продаж

Коэффициент детерминации был рассчитан по формуле 3.1

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}, \quad (3.1)$$

Средняя ошибка аппроксимации была рассчитана по формуле 3.2.

$$\bar{A} = \frac{1}{m} \sum \left| \frac{y_i - \hat{y}_i}{y_i} \right| * 100, \quad (3.2)$$

Для оценки связи силы рассчитаем  $\eta_{\text{теор}}$  по формуле 3.3.

$$\eta_{\text{теор}} = \sqrt{\frac{\sigma_y^2 - \sigma_{\text{ост}}^2}{\sigma_y^2}}, \quad (3.3)$$

Проведенный корреляционно-регрессионный анализ позволил выявить, по шкале Чеддока силу связи между затратами на интегрированные маркетинговые коммуникации и объемом продаж.

### 3.2 Оценка ожидаемой эффективности деятельности предприятия

Исходя из плана предложенных мероприятий затраты приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на мероприятия для предприятия ООО «Приосколье» и предполагаемый экономический эффект от их внедрения

Предлагаемые мероприятия	Ожидаемый эффект от внедрения мероприятий	Единовременные затраты	Δ выручки
Введение новой должности	Для эффективности управления конкурентоспособностью	213515	105667,022

Продолжение таблицы 3.7

Открытие фирменного магазина	Привлечение новых потребителей на новом сегменте	262398	10740000
Рекламная кампания	Повысит узнаваемость бренда, познакомит потребителей нового сегмента с продукцией ООО "Приосколье"	525248	4 477 542,88
Итого		1040593	15323209,9

Ожидаемый экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 1253143,2 рублей.

Срок окупаемости единовременных затрат на открытие фирменного магазина 0,388053424 года.

Ожидаемая экономическая эффективность от проведения рекламной кампании 9%.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе реклама рассматривается как основной фактор конкуренции, то есть инструмент, позволяющий повышать конкурентоспособность предприятия на том уровне, когда цена для целевой аудитории не имеет значения, а качество товара не вызывает сомнений.

Для доказательства этого утверждения в работе была рассмотрена сущность управления конкурентоспособностью предприятия на новом сегменте рынка. В первой главе рассмотрен целый спектр определений конкурентоспособности, предприятия, рассмотрены основные факторы повышения конкурентоспособности, среди которых можно выделить качество товара, цену, а также маркетинговые коммуникации, среди которых основное место занимает реклама. Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это преимущество в отношении других предприятий данной отрасли, или которые производят аналогичный товар.

Маркетинговые коммуникации начинают работать тогда, когда товар выходит на рынок и вынужден конкурировать с другими товарами. Благодаря рекламным объявлениям, рекламным акциям и стимулированию сбыта создается марочный капитал на рынке и осуществляется процесс коммуникации. В связи с определенной торговой маркой у будущего покупателя устанавливаются относительно прочные мысленные ассоциации, которые называют эффектами коммуникации. Другими словами, это результаты воздействия рекламы. Именно они и повышают конкурентоспособность предприятия и тем самым увеличивают спрос на продукцию, что особенно важно в условиях функционирования предприятия на новом рынке.

Во второй главе выпускной квалификационной работы рассмотрена конкурентоспособность ООО «Приосколье» на новом рынке города Оренбурга, анализ которой позволяет сделать вывод, что предприятие

конкурентоспособно, имеет все необходимые показатели для успешного функционирования на новом сегменте рынка.

В третьей главе предлагается мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Приосколье». Главные факторы – реклама и новая должность маркетолог, эти мероприятия являются одним из способов повышения конкурентоспособности предприятия в условиях нового рынка.

В данной работе были раскрыты основные идеи и проведены исследования наиболее важных проблем, касающихся конкурентоспособности предприятия. В результате было достигнуто следующее:

- раскрыта сущность управления конкурентоспособностью предприятия в условиях нового рынка;
- выполнен анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия;
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, цель и задачи выпускной квалификационной работы достигнуты.

## Список используемой литературы

1. Арбатская. Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2012. - №1. – С. 118-121.
2. Куренная В.В. Обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия: теория и практика / В.В. Куренная, С.В. Аливанова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета - 2013. - Т. 89. - № 89-89 (09). - С. 1296-1310.
3. Исаев А.А. Конкурентоспособность предприятия: проблемы теории / А.А. Исаев // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2012. - № 4 (4). - С. 165-172.
4. Лоскутова М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 9. - С. 101-106.
5. Саркисян Г.Г. Конкурентоспособность организации. Пути ее повышения // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XIX международная студенческая научно-практическая конференция № 4(19).
6. Оценки конкурентоспособности стран / В.Б.Кондратьев, А.С.Егоров, С.П. Аукуционек // Мировая экономика и международные отношения. - 2013. - N 2. - С.12-25.
7. Гельвановский М.И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения // Вопросы статистики. - 2014. - N 7. - С.3-15.
8. Гельвановский М.И. Национальная стратегия конкурентоспособности как основа промышленной политики России // Россия и современный мир. - 2012. - N 3. - С.118-128.

9. Горбатенко А.Н. Управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности компаний // Микроэкономика. - 2013. - N 2. - С.27-32.
10. Горбашко Е. Конкурентоспособность стран. Ее оценка в преодолении последствий экономического кризиса / Е. Горбашко, И. Дюков, К.Туманов // Стандарты и качество. - 2014. - N 10. - С.66-70.
11. Гордеев Р.В. Анализ глобальной конкурентоспособности российского лесопромышленного комплекса / Р.В.Гордеев, А.И. Пыжев // ЭКО. - 2015. - N 6. - С.109-130.
12. Groшев И. Бренд как показатель конкурентоспособности города / И.Грошев, А. Краснослободцев // Проблемы теории и практики управления - 2014. - N 9. - С.102-107.
13. Грузинцева Н.А. Проектирование производственной конкурентоспособности потребительской продукции / Н.А.Грузинцева, М.А. Сташева, Б.Н.Гусев // Методы менеджмента качества. - 2015. - N 10. - С.16-19.
14. Грэхэм Л. Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России: пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 256с.
15. Кожевников А. Комплексный индекс для оценки конкурентоспособности организации / А.Кожевников, Ю.Терехова // Стандарты и качество. - 2014. - N 1. - С.82-84.
16. Корнев А.К. Производственный потенциал России: повышение конкурентоспособности обрабатывающей промышленности // Проблемы прогнозирования. - 2014. - N 5. - С.53-69.
17. Терек А. Международная конкурентоспособность в сфере инноваций // Регион: экономика и социология. - 2015. - N 1. - С.215-226.
18. Воронова Т. Инвестиционный фактор и рост конкурентоспособности России на мировом рынке // Маркетинг. - 2014. - N 5. - С.3-11.



19. Гайфутдинова О.С. Инновационная конкурентоспособность как фактор укрепления национальной экономической безопасности // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2012. - N 19. - С.8-12.
20. Гапоненко А. Инновации в менеджменте как фактор конкурентоспособности организаций / А.Гапоненко, М. Савельева // Проблемы прогнозирования. - 2014. - N 5. - С.88-95.
21. Гапоненко А. Конкурентоспособность хозяйственных организаций как основа социально-экономического роста // Власть. - 2012. - N 1. - С.33-36.
22. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.Гапоненко, М. Савельева // Проблемы теории и практики управления - 2015. - N 5. - С.117-124.
23. Гафуров И.Р. Задачи инновационного развития России и мировой рейтинг конкурентоспособности / И.Р.Гафуров, В.Л.Васильев // Инновации. - 2012. - N 4. - С.81-93.
24. Гегель Л.А. Ценности современного студенчества и конкурентоспособность на рынке труда / Л.А.Гегель, Ю.С.Фролова // Соц.-гуман. знания. - 2012. - N 5. - С.229-240.
25. Гельвановский М. Обеспечение лидерства России через рост конкурентоспособности / М. Гельвановский, А.Захаров // Экономист. - 2014. - N 11. - С.48-57.
26. Gupta O., Priyadarshini K., Massoud S. & Agrawal S. K., Enterprise Resource Planning: A Case of a Blood Bank, Industrial Management & Data Systems, 2014. -с. 589-603.
27. See G. Hamel and C.K. Prahalad, «Strategic Intent» Harvard Business Review, May-June 2013.-с. 64.
28. Kang S., Park, J.-H. & Yang H.-D., ERP Alignment for Positive Business Performance: Evidence From Korea's ERP Market, Journal of Computer Information Systems, Summer, 2013. -с.25-38.

29. Light, B., Potential pitfalls in packaged software adoption. *Communication of the ACM*, 48(5), 2014. -с.119-121.
30. Mayor T., A buyer's guide to IT value methodologies, *CIO*, 15, 2002. Режим доступа: <http://www.cio.com/article/31209/AGuidetoITValueMethodologies>
31. Monk, E.F., & Wagner, B.J., *Concepts in Enterprise Resource Planning*. 2nd, 2010 (интернет-версия)
32. Сайт ООО «Приосколье» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.prioskol.ru/>

## Технико-экономические показатели деятельности ООО «Приосколье»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	405778	485223	501632	79445	19,58	16409	3,38	95854	23,62
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	371991	446321	511635	74330	19,98	65314	14,63	139644	37,54
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	33787	38902	45968	5115	15,14	7066	18,16	12181	36,05
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	25689	26789	26986	1100	4,28	197	0,74	1297	5,05
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	33004	38053	42356	5049	15,30	4303	11,31	9352	28,34
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	783	849	956	66	8,43	107	12,60	173	22,09
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	280	376	426	96	34,29	50	13,30	146	52,14
8. Основные средства, тыс. руб.	2210	2117	2876	-93	-4,21	759	35,85	666	30,14
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	93090	114384	89829	21294	22,87	-24555	-21,47	-3261	-3,50
10. Численность ППП, чел.	189	156	158	-33	-17,46	2	1,28	-31	-16,40
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	63504000	56160000	60672000	-7344000	-11,56	4512000	8,03	-2832000	-4,46
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2146,97	3110,40	3174,89	963,43	44,87	64,48	2,07	1027,91	-1,44
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	336000,00	360000,00	384000,00	24000,00	7,14	24000,00	6,67	48000	0,27
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	183,61	229,20	174,42	45,59	24,83	-54,78	-23,90	-9,19	0,78
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,36	4,24	5,58	-0,117	-2,68	1,34	31,64	1,225	-6,74
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,07	0,08	0,08	0,01		0,01		0,02	220,74
17. Рентабельность производства, %	0,18	0,17	0,16	-0,02		0,00		-0,02	31,15
18. Затраты на рубль выручки	106,14	105,35	115,82	-0,79	-0,75	10,47	9,94	9,68	300,24