

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПУТЕМ ФОРМИРОВАНИЯ РЕКЛАМНОЙ СТРАТЕГИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001263  
Акиньшиной Оксаны Викторовны

Научный руководитель  
ст.преподаватель  
Терехова Т.Г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы конкурентной позиции предприятия.....</b>	<b>7</b>
1.1 Понятие конкурентной позиции предприятия.....	7
1.2 Методы оценки конкурентной позиции предприятия.....	11
<b>Глава 2 Анализ конкурентной позиции в деятельности ООО «ТД «Белогорье».....</b>	<b>26</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	26
2.2 Оценка конкурентной позиции предприятия.....	35
2.3 Разработка мероприятий по укреплению конкурентной позиции предприятия путем формирования рекламной стратегии на ООО «ТД «Белогорье».....	56
<b>Заключение.....</b>	<b>71</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>74</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>80</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** выпускной квалификационной работы определяется тем, что рыночная система хозяйствования требует от предприятий постоянного повышения уровня своей конкурентоспособности. Конкурентные преимущества предприятий закладываются уже на стадии постановки целей и разработки стратегии. Если еще недавно деятельность большинства предприятий была направлена на завоевание доли рынка, то сегодня ведущие компании смещают акценты в стратегии своего развития на увеличение числа постоянных клиентов. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько нововведения предприятий, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют их эффективности.

Стратегия конкурентной борьбы и укрепления конкурентных позиций направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей предприятию противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

В условиях рыночной экономики многие предприятия России сталкиваются с рядом ранее не возникавших проблем. Часть проблем связана с растущим уровнем конкурентоспособности, появлением иностранных игроков, необходимостью выпускать новые виды товаров, оказывать новые услуги и выполнять новые работы. Другая часть проблем связана с квалифицированным выбором партнера, поскольку от этого зависит эффективность будущего сотрудничества. Еще одна часть проблем связана с необходимостью получения кредитных ресурсов, развитием предприятий в условиях кризиса. Все указанные проблемы непосредственным образом связаны с выработкой стратегии развития предприятия на основе оценки его конкурентных преимуществ.

В рыночных условиях особое значение приобретает адаптация предприятий к изменяющейся внешней среде. В связи с этим существование фирм и компаний в условиях конкуренции может быть обеспечено лишь в том случае, если они способны, оперируя имеющимся ресурсным потенциалом, своевременно и активно реагировать на различные воздействия. Тем самым, стабильность функционирования предприятий обеспечивается только в процессе экономического развития, которое, в свою очередь, зависит от умения менеджеров предвидеть последствия требований рынка, правильно подбирать и эффективно управлять открывающимися возможностями, активно влиять на поведение внешней среды. Это предъявляет новые требования к разработке стратегии предприятий на основе оценки их конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентных преимуществ позволяет выработать программу действий, выявить приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели, а также сформулировать главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получило единое направление движения. Оценка конкурентных преимуществ способствует постановке целей и выработке соответствующей политики по их достижению. От оценки конкурентных преимуществ зависят среднесрочные и долгосрочные перспективы развития предприятия. С учетом вышеизложенного можно отметить актуальность и важность выбранной темы дипломного исследования.

В общем виде конкурентное преимущество можно определить как систематическое получение предприятием более высокого показателя прибыли по сравнению с другими на одном и том же рынке.

Конкурентное преимущество предприятия и его конкурентная позиция призваны не только поддерживать высокий уровень прибыльности, но и обеспечивать её систематичность.

Конкурентная позиция предприятия носит сопоставительный, а не абсолютный характер, так как она может быть оценена только путём

сравнения характеристик, которые влияют на экономическую эффективность продаж.

**Объектом** исследования является ООО «ТД «Белогорье».

**Предметом** дипломного исследования являются конкурентная позиция предприятия ООО «ТД «Белогорье».

**Целью** дипломного исследования является разработка мероприятий по укреплению конкурентной позиции предприятия путем формирования рекламной стратегии на ООО «ТД «Белогорье».

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- определить понятие конкурентной позиции предприятия и методы ее оценки;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать конкурентную позицию предприятия;
- разработать мероприятия по укреплению конкурентной позиции предприятия.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых в области конкурентоспособности и конкурентной позиции предприятия.

Среди зарубежных ученых, которые внесли вклад в разработку научных основ конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия, следует выделить исследования таких авторов как: И. Ансофф, П. Друкер, Д. Кэмпбел, Б.Б. Карлоф, Ф. Котлер, У. Кинг, Г. Саймон, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, А.А. Чандлер.

В отечественной литературе теория конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия нашла отражение в работах В.Н. Парахиной, Н.Н. Тренева, И.Н. Герчиковой И.И. Мазура, В.В. Ермакова, О.Ю. Амосова, О.С. Виханского, В.И. Герасимчука, С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой, А.П. Градова, А.И. Наумова, Л.И. Лукичевой.

**Эмпирическую базу** исследования составили статистические материалы, законы Российской Федерации, результаты авторских статистических исследований, финансовые документы исследуемого предприятия, специализированная литература и материалы периодической печати.

Для достижения поставленной в исследовании цели были использованы следующие **методы исследования**: логического обобщения, системный подход, экономический анализ, балансовый, экспертный.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что, результаты выполненного исследования и рекомендации, приведенные в работе, могут быть использованы в торговых предприятиях.

**Структура выпускной квалифицированной работы** включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

## **Глава 1 Теоретические основы конкурентной позиции предприятия**

### **1.1 Понятие конкурентной позиции предприятия**

Высокая степень интенсивности конкуренции и большое число зарубежных производителей на рынке особенно остро ставят вопросы о совершенствовании деятельности предприятия и разработке стратегических направлений его развития.

Это, в свою очередь, приводит к необходимости постоянного отслеживания конкурентной позиции предприятия в рыночной среде, которая определяет разрабатываемую стратегию поведения на рынке.

Таким образом, оценка конкурентной позиции предприятия является одним из важнейших моментов, определяющих успешность его работы.

Целесообразно оценивать конкурентную позицию предприятия через занимаемую им долю рынка, которую определяет объем продаж. В зависимости от занимаемой доли рынка предприятие попадает в одну из заранее определенных четырех групп (лидеры, претенденты на лидерство, последователи, нишеры) и в соответствии с присвоенной категорией определяет свое дальнейшее поведение на рынке.

При разработке стратегии гораздо более актуально определение положения предприятия в среде конкурентов и выявление ближайших конкурентов, объединенных единым способом ведения бизнеса, что поможет предприятию определить существующие на рынке варианты практического и стратегического позиционирования и даст возможность добиться успеха (улучшения конкурентной позиции) путем учета основных направлений их бизнес-поведения.

Знание конкурентной позиции предприятия на рынке сбыта необходимо при разработке комплекса маркетинга выпускаемых товаров и

для оптимального распределения ресурсов между различными стратегическими подразделениями предприятия.

Конкурентная позиция предприятия является отражением степени реализации его усилий по использованию своих конкурентных преимуществ, отраженных в его конкурентоспособности. Поэтому рассмотрение проблемы оценки конкурентной позиции предприятия тесно связано с оценкой его конкурентоспособности.

Итак, в настоящее время изучение сущности конкурентоспособности, методов ее диагностики, а также отдельных вопросов управления конкурентными преимуществами и разработка метода оценки конкурентной позиции предприятия, основанная на анализе деятельности всех основных и второстепенных конкурентов.

Очевидно, что действие различных факторов неравнозначно. Соотношения значимости факторов для каждой организации различны и зависят от множества особенностей: производственного профиля, размера, формы собственности, создания системы управления и т.д.

В представленной классификации факторов конкурентоспособности одно из ведущих мест занимает разделение факторов по источникам происхождения. В соответствии с этим критерием все воздействующие факторы могут быть классифицированы на два класса:

- внешние факторы (или факторы окружающей среды);
- внутренние (факторы внутренней среды предприятия).

Внешние факторы оказывают существенное влияние на положение предприятия, но влияние на них со стороны предприятия существенно ограничено (они являются нерегулируемыми или косвенно-регулируемыми), т.к. это в основном механизмы внутриотраслевого регулирования, демографическая ситуация, механизмы государственного регулирования экономики, конъюнктура мировых товарных рынков, динамика валютных курсов и ряд других политических факторов.



Внутренние факторы характеризуют условия внутренней среды предприятия и характеризуют эффективность адаптации к условиям внешней среды. Именно эти факторы наиболее значимы для обеспечения конкурентоспособности организации, поскольку эти факторы выступают объектом активного регулирования со стороны предприятия.

Наиболее часто встречающимся и широко описанным в литературе является подразделение факторов конкурентоспособности по содержанию. В приведенной классификации все факторы конкурентоспособности организации подразделяются на семь классов. Наибольший интерес в этой группе представляют факторы, характеризующие инновационный потенциал организации. К инновационным факторам можно отнести научно-технический уровень производства. Повышение научно-технического уровня организации создает объективные предпосылки для производства конкурентной продукции. Рост эффективности работы предприятия достигается в том случае, когда получаемый при изменении факторов дисконтированный эффект превышает сопряженные с этим затраты. Повышение конкурентоспособности за счет факторов данной группы требует от предприятия дополнительных затрат, однако получаемые при этом конкурентные преимущества (в особенности, если они базируются на новых научно-конструкторских разработках) имеют достаточно высокую устойчивость и являются трудновоспроизводимыми для конкурирующих предприятий. Факторы данной группы (уровень техники и технологии, производительность и надежность оборудования, гибкость производственных процессов, внедрение новых технологий и продолжительность адаптации к ним и т.п.) тесно связаны и оказывают влияние на производственные факторы, отражающие технологию. Уровень прогрессивности технологии оказывает непосредственное влияние на эффективность производства и на качество конечной продукции, а, следовательно, и на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом. Таким образом, на конкурентоспособность влияет как уровень

технологии, существующий на данный момент в отрасли, так и динамика технических нововведений [27].

В настоящее время предприятия тратят силы не только на захват рынков старых товаров и вытеснение с них конкурентов, но и на предложение покупателю новых товаров. Здесь ведущее место также будет занимать инновационный потенциал предприятия, т.к. одним из решающих факторов в борьбе за рынок становится новизна товара. В качестве новых товаров на рынке выступают как принципиально новые, так и модифицированные, улучшенные варианты существующей продукции, то есть большое внимание уделяется дифференциации товара.

К предприятиям, интенсивно использующим инновации, можно отнести те, которые тратят 10% и более от своих продаж на научные исследования, и удельный вес людей умственного труда таких организаций должен составлять также не менее 10% от общего числа занятых [43].

Таким образом, инновационные факторы конкурентоспособности предприятия оказывают существенное влияние на конкурентную позицию предприятия. В настоящее время для многих предприятий инновационный потенциал – это резерв повышения конкурентоспособности организации интенсивным путем за счет качественных показателей.

Социально-психологические или социальные факторы отражают состояние и динамику социальных процессов как на макро- так и на микроэкономическом уровне.

Воздействие факторов этого класса на конкурентоспособность предприятия двояко: с одной стороны, они оказывают существенное влияние на уровень, динамику и специфические особенности спроса на каждом конкретном рынке, т.е. оказывают определенное воздействие на конкурентоспособность продукции; с другой, они в значительной мере определяют уровень эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия (через такие факторы, как отношение к труду, состояние трудовой и технологической дисциплины и др.).

Экологические факторы характеризуют взаимосвязь производственно-экономической деятельности предприятия с состоянием окружающей природной среды. Этот класс факторов также подразделяется на внешние (требования экологического законодательства; затраты, связанные с утилизацией отходов производств и т.п.) и внутрипроизводственные (уровень выхода отходов; степень и эффективность их вторичного использования; текущие и капитальные затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией природоохранных сооружений и т.п.).

Особый интерес представляет включение в классификацию разделения факторов по степени влияния на стратегическое положение организации в отрасли. По данному признаку можно классифицировать факторы на стратегические тактические и политические.

## **1.2 Методы оценки конкурентной позиции предприятия**

Существующие в настоящее время методы оценки конкурентоспособности предприятия по отношению к другим участкам рынка имеют определенные ограничения. Использование данных методов для оценки конкурентной позиции предприятия имеет тот недостаток, что получаемая конечная оценка затрудняет интерпретацию конкурентной позиции, а, следовательно, сильно обобщает предложения по выработке стратегии поведения предприятия в конкурентной среде. Таким образом, существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые, в конечном счете, сводятся к определению интегрального показателя, имеют ряд общих ограничений для применения их при решении поставленной задачи [56]. Такими ограничениями являются следующие:

- невозможно на основе полученных результатов составить обособленные группы схожих по конкурентной позиции предприятий (кластеры);
- невозможно определить отдельные показатели, по которым анализируемое предприятие отстает или опережает конкурентов;

- полученная интегральная оценка представляет слабый интерес для исследования и последующей интерпретации.

Для решения поставленной задачи определения конкурентной позиции предприятия целесообразно использовать алгоритмы многомерного статистического анализа в виде определенных этапов действий. Для этого на первом этапе определяется список основных конкурентов, занимающих в сумме 80-90% рынка. На втором этапе необходимо определить факторы конкурентной позиции предприятия и методы их оценки. Далее по полученным данным с применением прикладных статистических программ оценивается конкурентная позиция участников исследования. На следующем этапе происходит разделение участников рынка по статистическим группам (кластерам) в зависимости от значений факторов конкурентной позиции, определяются основные различия между кластерами, дается их графическая и словесная интерпретация.

Затем проводится анализ структуры конкурентной среды, и разрабатываются рекомендации по улучшению конкурентной позиции предприятия. Полученные результаты применяются при разработке управленческих решений и при выборе стратегии поведения на рынке. На заключительном этапе проводится контроль уровня использования мероприятий по сохранению или улучшению конкурентной позиции предприятия.

Одним из инструментов многомерного статистического анализа является метод кластеризации, по множеству признаков [22]. В основе многофакторной группировки (кластеризации) объектов по выбранным факторам лежат конкретные наблюдения. На рынке действует много участников, способ ведения бизнеса которых подобен, но меняется с течением времени в зависимости от экономической ситуации. Следовательно, нужно разделять объекты не по выбранным заранее количествам групп в зависимости от определенных пороговых значений, а по кластерам с произвольным количеством предприятий, по степени схожести

значений конкурентной позиции [33]. Для распределения участников рынка по кластерам обосновано применение такого многомерного статистического метода группирования, как кластерный анализ по алгоритму к-средних.

Конкурентная позиция отдельного предприятия – это результат деятельности самого предприятия под влиянием деятельности других участников рынка (конкурентов), то есть это успешность выбранной политики ведения бизнеса. В настоящее время рынки являются насыщенными, а, следовательно, на них присутствуют предприятия со сходными способами ведения бизнеса. Такие предприятия и будут объединены по классифицирующим признакам в один кластер. Такая группировка будет отображать структуру конкурентной среды рынка.

Таким образом, требуется разбить  $n$ -объектов, характеризующихся  $k$ -признаками на  $m$ -кластеров по признаку наибольшей близости, так, чтобы каждый объект принадлежал одному и только одному подмножеству разбиения. При этом объекты, принадлежащие одному и тому же кластеру, должны быть сходными, в то время как объекты, принадлежащие разным кластерам – разнородными.

Результатом деятельности предприятия является произведенная продукция, выполненные работы, оказанные услуги. Произведенная продукция может быть предназначена как для производственного, так и для личного потребления. Под выполненными работами понимают ремонтные, монтажные работы, перевозку грузов на транспорте и т.д. услуги, оказанные предприятиями, могут быть производственные и для населения.

Продукция, произведенная на предприятии и предназначенная для населения, подразделяется на товары длительного пользования и повседневного спроса. Продукция современных предприятий характеризуется сложностью изготовления и, как правило, коротким жизненным циклом. Самой важной характеристикой продукции, производимой предприятием в рыночной экономике, является ее конкурентоспособность, т.е. степень предпочтения покупателями продукции

конкретного предприятия аналогичной продукции других предприятий, поскольку только в этом случае предприятие достигнет основной цели в рыночных условиях хозяйствования [23].

Конкурентоспособность продукции – это совокупность потребительских и стоимостных характеристик производимой продукции, позволяющая ей выдержать конкуренцию на конкретном рынке и в определенном промежутке времени.

Фундаментальную основу обеспечения конкурентоспособности продукции составляет формирование и обеспечение ее конкурентных преимуществ.

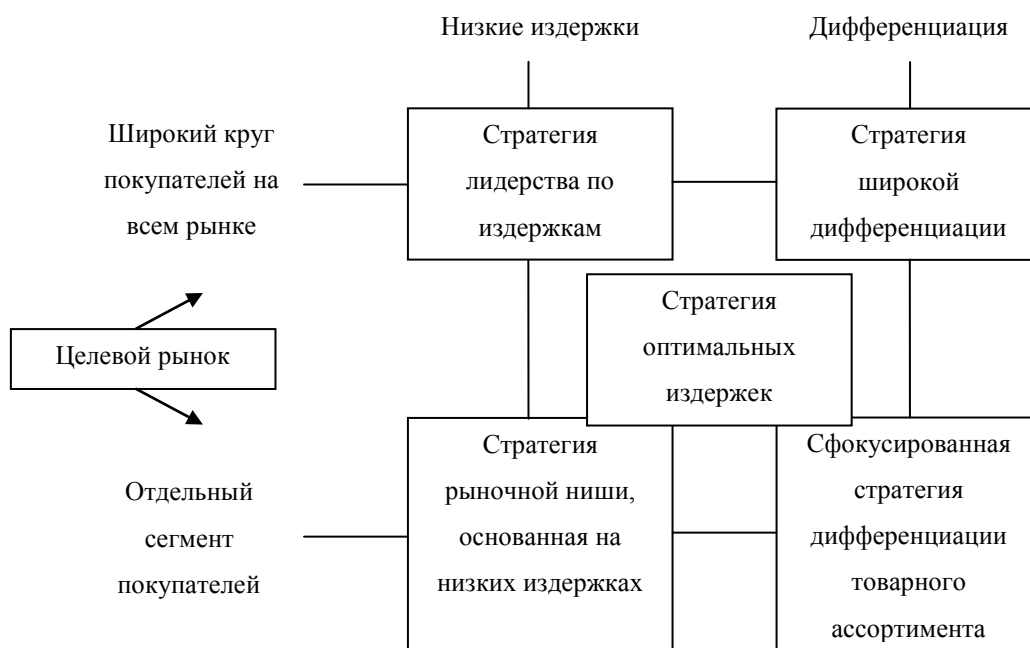
Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой – либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности [39].

Конкурентное преимущество продукции – это ярко выраженное проявление превосходства над продукцией конкурентов в различных областях. Конкурентное преимущество дают низкая себестоимость, высокое качество и технический уровень производимой продукции, наличие развитой сбытовой сети. Конкурентное преимущество следует отличать также и от потенциальных возможностей. В отличие от возможностей конкурентное преимущество – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей. В настоящее время эти потенциальные возможности в значительной степени сохранились, так и не став конкурентными преимуществами. И все же наличие конкурентных преимуществ не означает автоматического предпочтения. На конкурентоспособность продукции могут повлиять изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия [4].

Конкурентное преимущество предприятия – это превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. Это

превосходство является относительным, определяется по сравнению с приоритетными конкурентами [7].

Конкурентная стратегия должна предусматривать краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности организации и ее позиция на рынке (рис.1.2.1).



**Рисунок 1.2.1- Выбор конкурентных преимуществ по М. Портеру**

М. Портер выделяет пять видов конкурентных стратегий [27]:

- стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров.

- стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов, что способствует привлечению большего числа конкурентов.

- стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а организации - преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.

- стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках,

ориентирована на узкий круг покупателей, при которой организация опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

- сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей своего сегмента рынка товарами, наиболее полно отвечающими их вкусам.

Выявление своих конкурентных преимуществ на основе знания достоинств и недостатков в деятельности конкурентов является главной целью конкурентного анализа. Все усилия в производстве и управлении должны быть направлены на развитие тех качеств своего предприятия или выпускаемой им продукции, которые выгодно отличают предприятие от потенциальных или реальных конкурентов. Стратегический успех любого предприятия напрямую зависит от обладания длительным устойчивым конкурентным преимуществом.

Факторы конкурентного преимущества предприятия подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации [12]. Внешние факторы конкурентного преимущества организации характеризуются следующими показателями:

- уровнем конкурентоспособности страны;
- уровнем конкурентоспособности региона;
- уровнем конкурентоспособности отрасли;
- государственной поддержкой малого и среднего бизнеса в стране и регионах
- правовым регулированием функционирования экономики страны и регионов;
- открытостью общества и рынков;
- научным уровнем управления экономикой страны и другими системами;
- национальной системой стандартизации и сертификации;
- государственной поддержкой науки и инновационной деятельности;
- качеством информационного обеспечения управления на всех уровнях



иерархии;

- уровнем интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- налоговыми ставками в стране и регионах;
- процентными ставками в стране и регионах;
- наличием доступных и дешевых природных ресурсов;
- системой подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- климатическими условиями и географическим положением страны или

региона;

- уровнем конкуренции во всех областях деятельности в стране.

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления и наращивать новые конкурентные преимущества.

Внутренние факторы конкурентного преимущества предприятия включают несколько составляющих.

#### 1 Структурные:

- производственная структура предприятия;
- миссия предприятия;
- организационная структура предприятия;
- специализация и концентрация производства;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
- учет и регулирование производственных процессов;
- персонал; информационная и нормативно-методическая база управления;

#### 2 Ресурсные:

- поставщики;
- доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;

- учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов предприятия;

- оптимизация эффективности использования ресурсов.

### 3 Технические:

- патентованный товар;

- патентованная технология;

- оборудование;

- качество изготовления товаров.

### 4 Управленческие:

- менеджеры;

- анализ выполнения законов предприятия;

- организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципу «точно в срок»;

- формирование системы менеджмента;

- функционирование системы управления качеством на предприятии;

- проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем.

### 5 Рыночные:

- доступ к рынку новых технологий;

- значительная доля рынка;

- эксклюзивность товара предприятия;

- эксклюзивность каналов распределения;

- эксклюзивность рекламы товаров предприятия;

- эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания;

- прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

- эффективность функционирования предприятия:

- показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж);

- интенсивность использования капитала (по коэффициентам

оборачиваемости видов ресурсов или капитала);

- финансовая устойчивость.

Конкурентоспособность предприятия –это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данного предприятия от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции[41].

Конкурентоспособность предприятия определяется шестью факторами:

- качеством продукции и услуг;
- наличием эффективной стратегии маркетинга;
- уровнем менеджмента и квалификации персонала;
- технологическим уровнем производства;
- налоговой средой, в которой действует предприятие;
- доступностью источников финансирования.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, таких как емкость рынка (количество ежегодных продаж), легкий доступ на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий, уже работающих на этом рынке, возможность использования технических новшеств[39].

Метод построен на анализе групп показателей конкурентоспособности предприятия.

1 Показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия:

- издержки производства на единицу продукции в рублях;
- фондоотдача в стоимостном выражении;
- рентабельность товара;
- производительность труда в стоимостном выражении на человека.

2 Показатели финансового положения предприятия:

- коэффициент автономии, который характеризует независимость предприятия от заемных источников;

- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

### 3 Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:

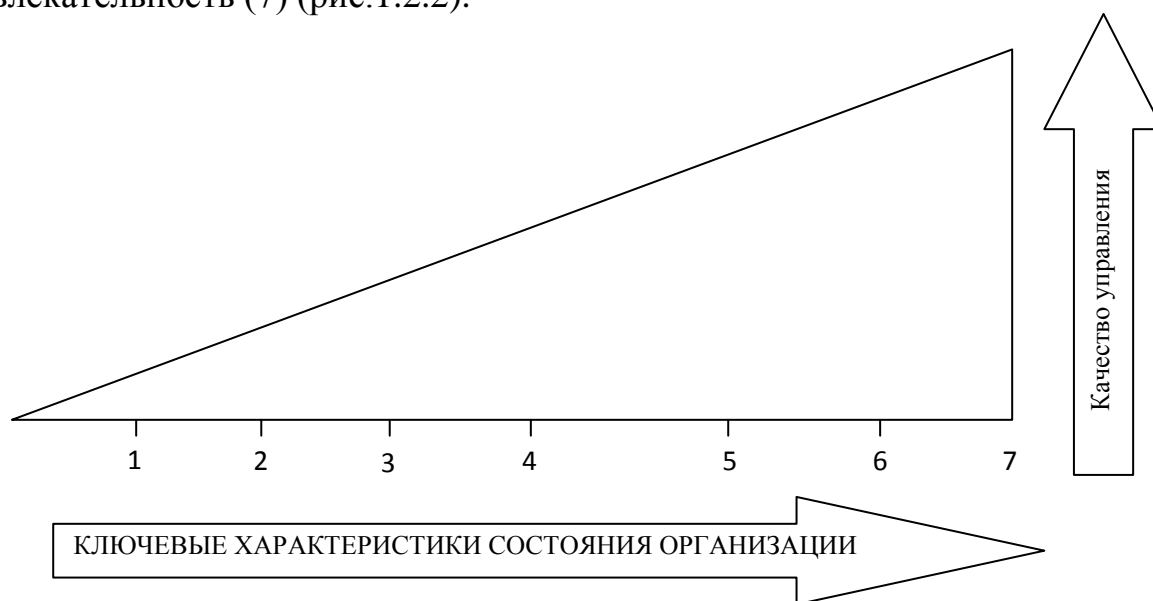
- рентабельность продаж;
- коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- коэффициент загрузки производственных мощностей.

### 4 Показатели конкурентоспособности товаров:

- качество товара;
- цена товара.

Каждая группа показателей оценивает определенное направление деятельности предприятия. В комплексе они дают возможность получить представление об эффективности управления производственным процессом.

В последнее время уделяется значительное внимание ключевым факторам успеха предприятия (КФУ), к которым относят: платежеспособность (1), прибыльность (2), стратегичность управления (3), адаптивность системы управления (4), финансовую и управленческую прозрачность (5), управляемость бизнеса (6), инвестиционную привлекательность (7) (рис.1.2.2).



**Рисунок 1.2.2 - Составляющие конкурентоспособности предприятия**

Анализ ключевых характеристик состояния предприятия и известных подходов к оценке и повышению ее конкурентоспособности позволяет сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятия [47]:

- обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно самого предприятия;
- выделение разных критериев конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления в ней;
- выделение интегрального показателя конкурентоспособности продукции как основного показателя конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне;
- определение на тактическом уровне конкурентоспособности предприятия ее общим финансово-хозяйственным состоянием и комплексным показателем ее состояния;
- определение на стратегическом уровне конкурентоспособности предприятия инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса (рис.1.2.3).



**Рисунок 1.2.3- Система обеспечения конкурентоспособности**

Оценка конкурентоспособности продукции является исходным элементом для производственно-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. Она должна проводиться на всех этапах движения продукции, начиная с процесса проектирования и заканчивая процессом ее эксплуатации потребителем.

Потенциально основные параметры конкурентоспособности закладываются на стадии разработки продукции (технические, эстетические, нормативные), но признание продукции покупателем происходит все же на рынке в момент продажи.

Такая оценка позволяет изыскивать резервы повышения конкурентоспособности продукции на всех этапах ее движения. Важно быстро и точно определить направления повышения конкурентоспособности. Этому способствует постоянный мониторинг[45].

Мониторинг конкурентной среды позволяет определить направления повышения конкурентоспособности. Практически очень важно оценить конкурентов: насколько они агрессивны, в чем преимущества товаропроводящих сетей конкурентов, как они стимулируют реализацию продукции. Высокий уровень конкурентоспособности продукции свидетельствует о целесообразности ее производства и возможности выгодной продажи [43].

Существует несколько методов расчета показателя конкурентоспособности. Нужно определить цели оценки, которые зависят от стадии жизненного цикла продукции, от стратегии и планов развития предприятия. Для каждого вида продукции необходимо оценить уровень конкурентоспособности с тем, чтобы в дальнейшем провести анализ и выработать успешную товарную политику.

Исследования поведения покупателей показывают, что для них в процессе сравнения и отбора выигрывает та продукция, у которой отношение полезного эффекта ( $P$ ) к затратам на ее потребление и приобрете-

ние ( $C$ ) максимально по сравнению с другой аналогичной продукцией.

$$K = \frac{P}{C} \rightarrow \max$$

Это и есть условие конкурентоспособности. Но оценка возможна только в сравнении. Поэтому оценка конкурентоспособности продукции включает следующие этапы:

- анализ рынка и выбор образца продукции как наиболее конкурентоспособного в качестве базы;
- определение набора сравниваемых параметров обоих образцов;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемой продукции[34].

Для формирования параметров сравнения конкурентоспособности продукции необходимо определить факторы конкурентоспособности продукции[46]. Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции [44].

Поскольку конкурентоспособность продукции определяется ее способностью выдерживать конкуренцию, факторы конкурентоспособности непосредственно связаны с методами конкуренции.

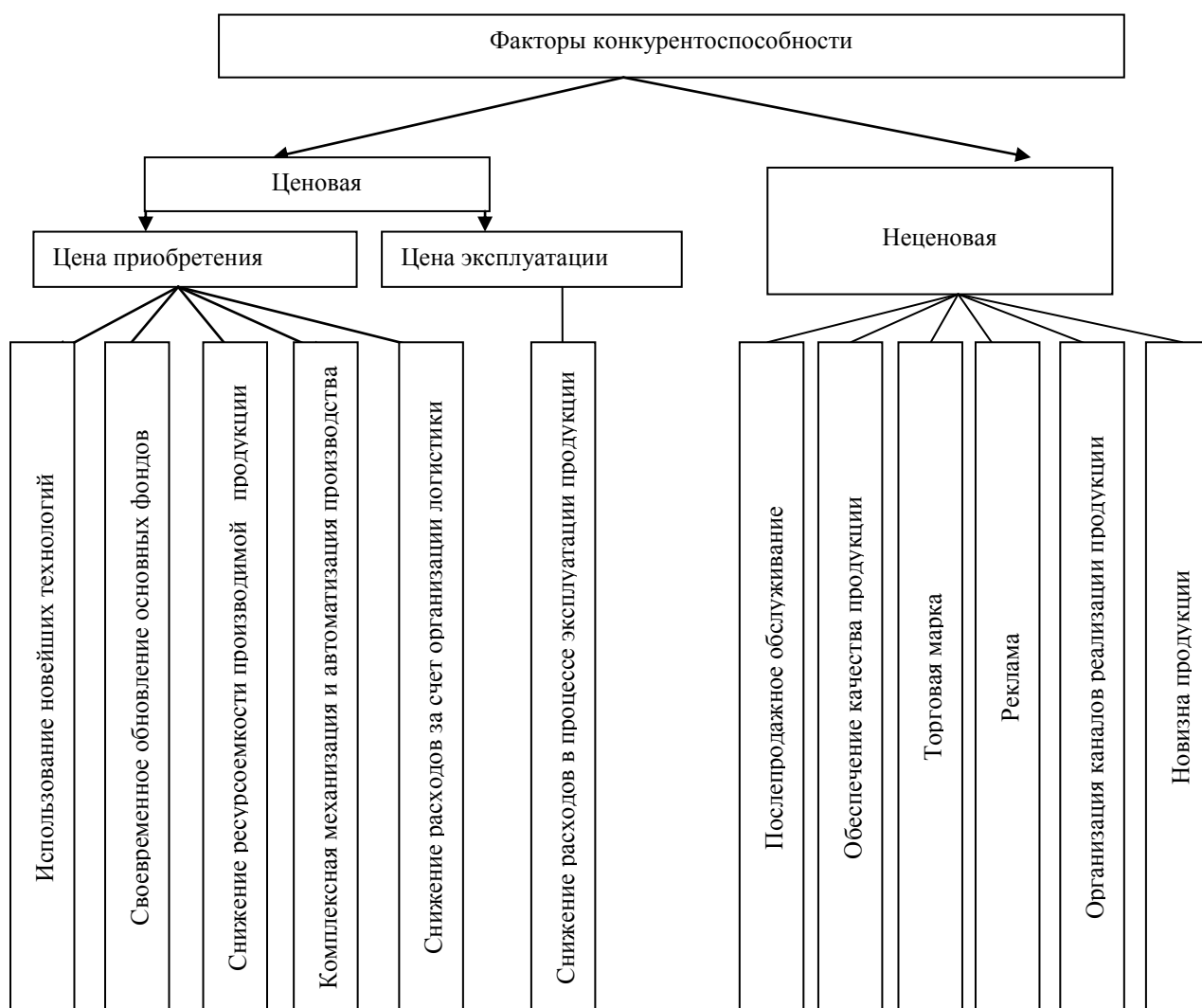
Как известно, по методам осуществления конкуренцию подразделяют на ценовую и неценовую. Ценовая конкуренция включает продажу продукции по более низким ценам, чем конкуренты.

Неценовая конкуренция базируется на отличительной особенности продукции по сравнению с конкурентами. На рис.1.2.4 приведены факторы, которые определяют конкурентоспособность продукции предприятия. В соответствии с методами конкуренции они также подразделяются на ценовые и неценовые [29].

Предложение продукции по более низкой цене, чем конкуренты, означает использование на предприятии новейших технологий, позволяющих

производить больше продукции в единицу времени и снижать расход ресурсов, что обеспечивает более низкий уровень издержек производства продукции.

Своевременное обновление активной части основных фондов позволяет не допустить наступления морального износа первого вида, это, в свою очередь, сохраняет ценовые конкурентные преимущества, не допуская удорожания продукции.



**Рисунок 1.2.4- Факторы, определяющие конкурентоспособность**



Комплексная механизация и автоматизация производства способствуют высвобождению рабочей силы и уменьшают в структуре затрат на продукцию долю расходов на оплату труда.

Снижению затрат на продукцию, а значит, и возможному снижению цен на нее способствует организация логистики на предприятии. В последнее время внимание к логистике возросло, и причина этого – конкуренция[30].

К неценовым факторам конкурентоспособности относятся: обеспечение качества продукции, торговая марка (узнаваемость продукции), организация каналов реализации продукции, реклама, бренд, послепродажное обслуживание, новизна продукции.

В современной рыночной экономике особое значение в обеспечении конкурентоспособности продукции приобретают параметры, связанные с процессом реализации, логистикой и снижением издержек товародвижения, послепродажным обслуживанием. Конкурентоспособность продукции проявляется через имидж фирмы, т.е. представление покупателей об этой фирме, основанное на ее деловой репутации.

Таким образом, конкуренция играет важную роль в деятельности предприятия, она дает толчок к развитию. Успех предприятия зависит от степени устойчивости и длительности конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь превосходство перед своими конкурентами.

## **Глава 2 Анализ конкурентной позиции в деятельности ООО «ТД «Белогорье»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «ТД «Белогорье», ранее имело название «Кондитерская фабрика «БЕЛОГОРЬЕ». Кондитерская фабрика областного центра, специализируется на выпуске мучных кондитерских изделий: печенья в глазури, сложном декоре, сахарных, затяжных, сдобных сортов и вафель.

История создания началась 19 октября 1943г. с предприятия, которое выпекало хлеб для фронта и называлось «Райпищекомбинат». Располагался комбинат на месте нынешнего универмага «Белгород», работало на нем 15 женщин и 2 мужчин. Всего тогда выпускали не более 3-х тонн хлеба в сутки, дрова возили гужевым транспортом.

Но отгремела салют Победы, мирная жизнь начала налаживаться и к 50-м годам прошлого века в коллективе работало уже полсотни человек, выпускавших кондитерские и макаронные изделия. В 1953 году «Райпищекомбинат» переехал в новые цеха, была установлена печь непрерывного действия, выработка достигла 800 тонн печенья в год.

В 1975 году предприятие переехало на улицу Промышленную, где и находится сегодня. Просторные цеха, новенькие линии по производству печенья, безалкогольных напитков, тортов, майонеза – все это способствовало тому, что предприятие заняло лидирующие позиции в области.

В 1993 году предприятие было преобразовано в акционерное общество открытого типа «Белгородский горпищекомбинат». В 2002 году предприятие было переименовано в Открытое Акционерное Общество «Белгородский пищевой комбинат Белогорье», а 1 июля 2006 года преобразовано в ОАО «Кондитерская фабрика «БЕЛОГОРЬЕ». Ассортимент предприятия изменился – кондитерская фабрика выпускает, в основном, печенье.

Сегодня ООО «ТД «Белогорье» это предприятие высокой производственной и технологической культуры, имеющее партнерские отношения с ведущими торговыми предприятиями Белгородской области, России и СНГ. Ассортимент кондитерских изделий насчитывает более 130 позиций, портфель компании в разрезе напитков составляет 35 SKU, а также разливной хлебный квас в летний период.

Численность работников сегодня вместе с дочерними фирмами около 1000сотрудников.

С 1982 года руководит предприятием: Генеральный директор – Сиротенко Сергей Иванович.

ООО «ТД «Белогорье» является юридическим лицом и действует на основании устава и Законодательства РФ. ООО «ТД «Белогорье» является право приемником всех прав и обязанностей открытого акционерного общества «Белгородский пищевой комбинат». ООО «ТД «Белогорье» создано без ограничения срока его действия (Приложение А).

Место нахождения и юридический адрес ООО «ТД «Белогорье»: 308032, г.Белгород, ул. Промышленная, 19.

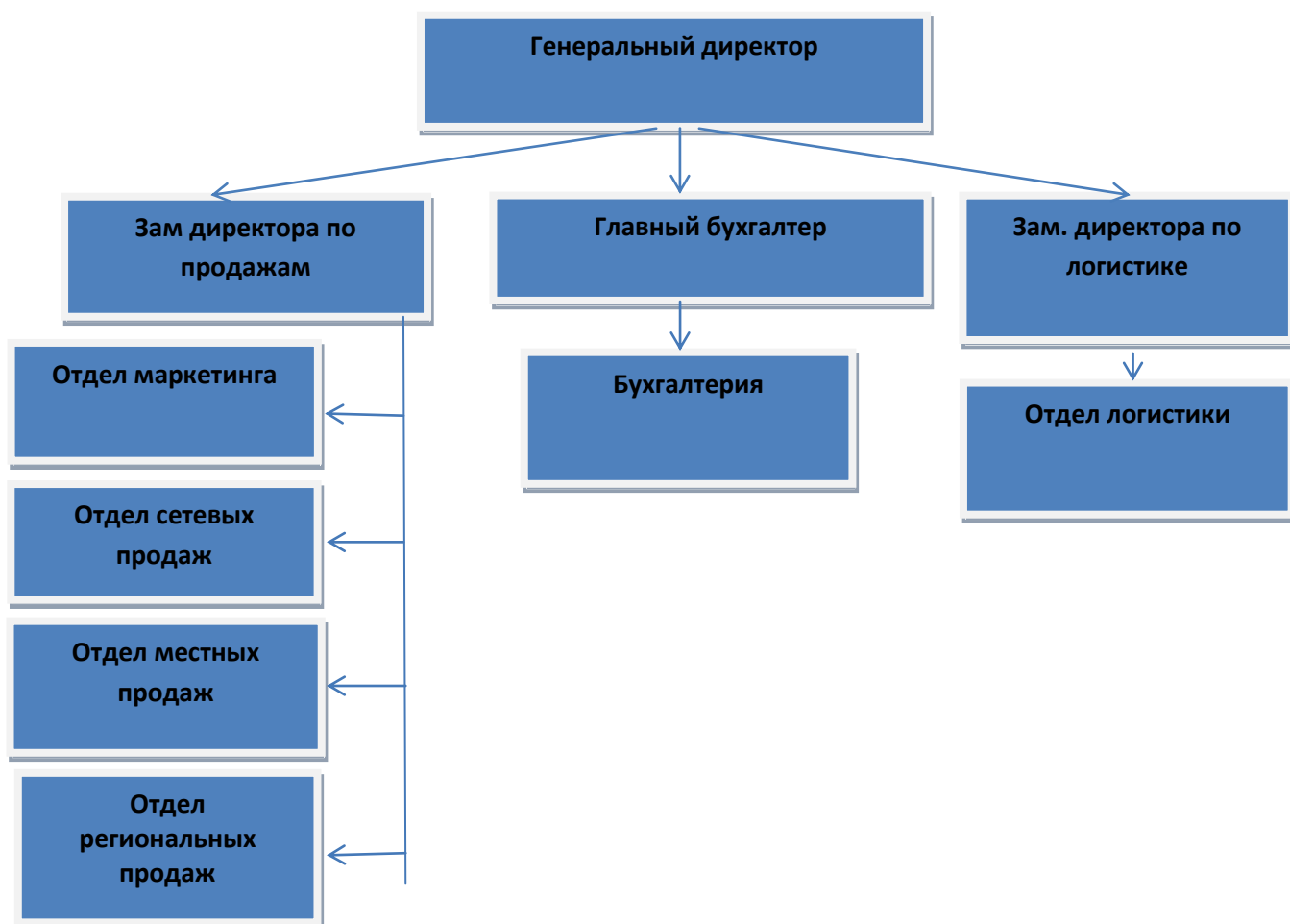
Цель деятельности предприятия является - извлечение прибыли.

ООО «ТД «Белогорье» имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для любых видов деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, предприятие может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Уставной капитал ООО «ТД «Белогорье» - 20 000 рублей.

Тип организационной структуры предприятия – линейно-функциональная, сущность которой заключается в том, что Директор ООО «ТД «Белогорье» делегирует полномочия функциональным руководителям. Минус в том, что при передаче информации от Директора до подчиненных может произойти ее искажение или потеря.

Штатный состав ООО «ТД «Белогорье» состоит из 60 сотрудников. Организационная структура представлена на рисунке 2.1.1.



**Рисунок 2.1.1- Организационная структура ООО «ТД «Белогорье»**

В ООО «ТД «Белогорье» каждый работник имеет свою должностную инструкцию. В должностной инструкции прописаны общее положение о профессии, обязанности работника, его права и ответственность.

Виды деятельности:

- производство и продажа кондитерских изделий, печенья, безалкогольных напитков, минеральной воды и др.
- транспортировка грузов,
- оказание услуг населению,
- производство товаров народного потребления,
- торгово-закупочная деятельность,
- оптово-розничная торговля,

- осуществлений операций по экспорту и импорту продукции,
- выполнение посреднических услуг,
- организация и участие в торгово-коммерческих выставках и ярмарках для показа и продажи своей продукции,
- внешнеэкономическая деятельность,
- организация новых хозяйственных и коммерческих связей с поставщиками и производителями товаров,
- осуществление торгово-посреднической деятельности с привлечением отечественных и зарубежных партнеров,
- участие в создании и функционировании совместных предприятий, акционерных обществ, производящих товары народного потребления и оказывающих различные услуги населению и юридическим лицам.

Основной вид деятельности – оптовая торговля кондитерскими изделиями, пищевыми продуктами, безалкогольными напитками, пивом.

Рассмотрим анализ кадровых процессов в ООО «ТД «Белогорье» в таблице 2.1.1.

**Таблица 2.1.1- Анализ основных кадровых процессов в ООО «ТД «Белогорье»**

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	60	60	60
На начало отчетного периода	60	60	60
Принято всего, чел.	12	7	6
Выбыло всего, чел.	12	7	6
- по сокращению штатов:	0	0	0
- по собственному желанию:	12	7	6
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
На конец отчетного периода	60	60	60
Коэффициент оборота по приему	20,0	11,6	10,0
Коэффициент оборота по выбытию	20,0	11,6	10,0
Коэффициент постоянства кадров	80,0	88,3	90,0
Коэффициент текучести кадров	20,0	11,6	10,6

Анализируя таблицу 2.1.1 можно сделать вывод, что на предприятии среднее число работников за три года не изменилась, текучка кадров на предприятии присутствует в основном из-за неудовлетворенности работников заработной платой. В основном в ООО «ТД «Белогорье» демографический состав персонала составляют женщины. На предприятии работает высококвалифицированный персонал стаж работы которых на данном предприятии в среднем 5 и более лет.

Анализируя финансовую деятельность ООО «ТД «Белогорье» рассмотрим динамику объемов продаж за 2015-2016 год (Таблица 2.1.2).

**Таблица 2.1.2 - Динамика объемов продаж за период 2015-2016 года**

показатель	ед. изм.	2015 г.	2016 г.	откл.	%
Печенье	тонн	14281,8	13091,33	- 1190,5	- 8,3
Вафли	тонн	920,24	901,8	- 18,4	- 2,0
Безалкогольная продукция	дкл	1062370,8	1293728,1	+ 231357,3	+ 21,8
Квас	дкл	82041,45	98281,1	+ 16239,65	+ 19,8
Слабоалкогольные напитки	дкл	25158,3	25949,3	+ 791,0	+ 3,1

За исследуемый период в 2016 году наблюдается снижение показателей объемов продаж по кондитерским товарным группам. Объемы продаж печенья снизились на 8,3 %, что в натуральном выражении составляет 1190,5 тонны за год, среднемесячные объемы составили 1090,9 т. Объемы продаж группы «вафли» снизились на 2 %, что в натуральном выражении составляет 18,4 тонны за год, среднемесячные продажи товарной группы «вафли» обозначены в 2016 году около 75 тонн. Объемы реализации б/а продукции возросли на 21,8% или на 231357,3 дкл, группа слабоалкогольных напитков – на 3,1 %, что составляет 791 дкл, объем продаж кваса возрос в 2016 году на 19,8 % или на 16239,65 дкл.

Рассматривая экономическое состояние предприятия проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТД «Белогорье» за 2014-2016 годы (таблица 2.1.3).

**Таблица 2.1.3-Динамика основных финансово-хозяйственных показателей работы ООО «ТД «Белогорье» за 2014 - 2016 годы**

Показатели	Годы			Отклонение			
	2014	2015	2016	абсолют т откл. 2015/ 2014, тыс. руб.	абсолют откл. 2016/ 2014, тыс. руб.	относит. откл. 2015/ 2014, (%)	относит . откл. 2016/ 2014, (%)
Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	746010	983826	847614	237816	101604	31.8	13.6
Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	692575	879462	779586	186887	87011	26.9	12.5
Среднесписочная численность работников, чел.	60	60	60	0	0	0	0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	149736	157236	162060	7500	12324	5.0	8.23
Среднемесячная заработная плата,руб.	14 894	17 385	24 800	+2492	+9906	+14,3	+39,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	53435	104364	68028	50929	14593	95,3	27.3
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	14626	45556	13629	30930	-997	211.4	-6.81
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	11475	16846	5045	5371	-6430	46.8	-56.0
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	102336,5	137012	137012	34675.5	34675.5	33.8	33.8
Фондоотдача, руб.	7,3	7,2	6,2	-0.1	-1.1	-1.36	-15.0
Фондоёмкость, руб.	0,14	0,14	0,16	0	0.02	0	14.2
Рентабельность продаж, %	0,015	0,017	0,006	0.002	-0.009	13.3	-60

Проведенный в таблице 2.1.4 анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ТД «Белогорье» показал, что выручка предприятия за анализируемый период увеличилась на 101 604 тыс. руб. или 13,62% (с 746 010 до 847 614 тыс. руб.). Основная деятельность, ради осуществления которой было создано предприятие, за анализируемый период была прибыльной.

В таблице 2.1.4 рассмотрим уровень средней заработной платы сотрудников ООО «ТД «Белогорье» за 2014 - 2016 годы.

**Таблица 2.1.4- Средний размер заработной платы, (руб.)**

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего по ООО «ТД «Белогорье»	14 894	17 385	24 800

Из таблицы 2.1.2 видно, что средняя заработная плата по ООО «ТД «Белогорье» равна 24 тыс. 800 рублей.

Чистые активы на начало анализируемого периода составили 75 927 тыс. руб., а в конце периода были равны 87 721 тыс. руб.

Доля основных средств в имуществе на конец анализируемого периода составила 36,47%. Таким образом, предприятие имеет «легкую» структуру имущества, что отражает мобильность его активов. Как правило, это свидетельствует о незначительных накладных расходах и низкой чувствительности прибыли предприятия к изменениям выручки. Для оценки уровня производственного рычага необходимо дополнительно проанализировать переменные и постоянные затраты.

В конце анализируемого периода структура имущества характеризуется относительно невысокой долей внеоборотных активов, которая практически не менялась, составив 41,48% на начало и 36,79% на конец анализируемого периода.

Проанализируем общую структуру баланса предприятия ООО «ТД «Белогорье» в таблице 2.1.5.



**Таблица 2.1.5 - Общая структура баланса предприятия**

Статья баланса	2014 г.	2015 г.	2016 г.	В абс. выражении	Темп прироста	Удельного веса
Внеоборотные активы	118769	128680	118012	9911	345,09	9,16
Оборотные активы	167571	266853	202744	35173	176,06	-9,16
Запасы и затраты	22041	74831	46514	24473	111,03	-12,33
Краткосрочная дебиторская задолженность	13331	67561	78894	65563	491,81	20,51
Прочие оборотные активы.	1435	1014	484	-951	-97,21	-17,34
Собственный капитал	19139	20491	20802	1663	8,69	-21,50
Долгосрочные пассивы	731	1140	36967	36236	4957,05	19,11
Займы и кредиты	122941	98235	103529	-19412	-	19,73
Прочие долгосрочные пассивы	731	1140	1158	427	58,41	-0,62
Краткосрочные пассивы	38203	137809	123745	85542	223,91	2,39
Займы и кредиты	27158	87700	50000	22842	84,11	-19,22
Кредиторская задолженность	76360	154464	61276	-15084	567,68	-21,61
Баланс	286340	395533	320765	123441	212,56	-

Активы предприятия ООО «ТД «Белогорье» за анализируемый период возросли на 34 416 тыс. руб. (с 286 340 до 320 756 тыс. руб.), или 12,02%. Увеличение активов произошло за счет роста оборотных активов на 35 169 тыс. руб. или на 20,99 % при одновременном снижении внеоборотных активов на 753 тыс. руб. или на 0,63 %.

В целом, рост имущества предприятия является положительным фактом. Однако данный рост имущества обеспечивался преимущественно за

счет наращивания финансовых обязательств. Основную часть в структуре имущества занимали оборотные активы. Внеоборотные активы предприятия ООО «ТД «Белогорье» за анализируемый период практически не изменились, составив на конец периода 118 012 тыс. руб.

За анализируемый период остались на прежнем уровне нематериальные активы (16 тыс. руб.).

Структура внеоборотных активов за анализируемый период существенно изменилась. В то же время, в анализируемом периоде основная часть внеоборотных активов неизменно приходилась на основные средства (99,12 %). Так как ООО «ТД «Белогорье» реализует продукцию ОАО «КФ «Белогорье» по многим регионам России, в связи с этим у ООО «ТД «Белогорье» имеются конкурентные предприятия в других регионах, например: ООО «Агроторг» в республике Алтай, ООО «Цитрон» в г. Воронеж, ООО «Консиб» в г. Москва, ООО «Союзкондитер» в г. Новосибирск, ООО «Ревада» в г. Санкт-Петербург.

В связи с этим следует проанализировать возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны предприятия (Табл. 2.1.6).

**Таблица 2.1.6 – SWOT-анализ, а также возможности и угрозы ООО «ТД «Белогорье»**

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошее обслуживание. Большой торговый зал и складские помещения. Хорошо налаженная система реализации товара. Установлены стабильные связи с потребителями; Знание и опыт работы управленческой команды предприятия на региональном рынке. Наличие опытного и квалифицированного персонала.	Высокая конкурентоспособность в регионах России.
Благоприятные возможности	Угрозы
Вследствие улучшения экономического положения ожидается рост покупок. Растёт число людей, которым необходим их товар. Возможности расширения номенклатуры товаров. Возможности расширения сбытовой сети. Возможности увеличения объема продаж. Возможность выхода на новые региональные рынки.	Если доходы людей упадут, то спрос на их товар уменьшится. Экономическая нестабильность (инфляция). Появление сильных конкурентов.

Из таблицы 2.1.6 видно, что сильные стороны предприятия: хорошее обслуживание, большой торговый зал, установлены стабильные связи с основными потребителями и наличие опытного и квалифицированного персонала. К слабым сторонам - высокая конкурентоспособность в регионах России.

Таким образом, на предприятии трудятся высококвалифицированный персонал, как с высшим, так и техническим образованием. Целью работы всех сотрудников ООО «ТД «Белогорье» является обеспечение максимального объема продаж посредством создания оптимальных условий покупателям для выбора и оплаты товара.

Проведенный финансово-экономический анализ деятельности предприятия показал, что ООО «ТД «Белогорье» относится к третьей группе инвестиционной привлекательности. Данное предприятие не совсем финансово устойчиво, оно имеет низкую рентабельность для поддержания платежеспособности на приемлемом уровне, имеет просроченную задолженность. Для улучшения состояния предприятия необходимо предпринять значительные изменения в его финансово-хозяйственной деятельности, связанные с расширением производства на основе инновационных подходов.

## **2.2 Оценка конкурентной позиции предприятия**

Завоевание и сохранение конкурентной позиции - ключевая функция стратегического управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.

Главная предпосылка формирования стратегических факторов конкурентной позиции заключается в способности предприятия выявить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как

производителя и реализатора товара по сравнению с конкурирующими поставщиками.

Для укрепления конкурентной позиции и совершенствования организации производства на ООО «ТД «Белогорье» необходимо всесторонне проанализировать текущее состояние конкурентной позиции предприятия и наметить пути решения проблем по повышению конкурентоспособности предприятия.

В течение 2016 года на ООО «ТД «Белогорье» проводились исследования, связанные с оценкой конкурентной позиции предприятия.

Исследования проводились в форме социологического опроса.

Кондитерские изделия хотя и не являются предметом первой необходимости и не входят в состав «продуктовой корзины», но играют существенную роль в восполнении энергетического баланса человека и ввиду своей потребительской привлекательности пользуются большим покупательским спросом.

Кондитерские изделия в России выпускают более тысячи предприятий, и среди них не только кондитерские фабрики, но и предприятия, относящиеся к другим отраслям, например, хлебопекарной, винодельческой и др., а также пищевые комбинаты.

Существенным недостатком производственной базы кондитерской промышленности является крайне неравномерное размещение ее предприятий на территории страны. Большая часть их сосредоточена в Центральном экономическом районе, а на севере страны, в районах Сибири и Дальнего Востока кондитерская промышленность развита чрезвычайно слабо (см. табл. 2.2.1).

ООО «ТД «Белогорье» реализует продукцию ОАО «КФ «Белогорье» не первый десяток лет, зарекомендовав себя, как надежного партнера и реализатора высококачественной продукции. ООО «ТД «Белогорье» осуществляет продажи продукции, как на местном рынке, так и

на общероссийском рынке, входя в десятку крупнейших поставщиков России.

**Таблица 2.2.1 - Выпуск кондитерской продукции по регионам РФ в 2016г. и их доля в общем производстве, %**

Регионы РФ	Выпуск продукции, т	Доля в общем производстве, %
Всего по РФ	1495984	100,0
Северный район	19514	1,3
Северо-Западный район	97220	6,5
Центральный район	443462	29,6
Волго-Вятский район	91036	6,1
Центрально-Черноземный район	105492	7,1
Поволжский район	233417	15,6
Северо-Кавказский район	119697	8,0
Уральский район	202213	13,5
Западно-Сибирский район	114303	7,6
Восточно-Сибирский район	36755	2,5
Дальневосточный район	28628	1,9
Калининградская область	4247	0,3

На основе проведенных исследований и опросе конечных потребителей на предмет предпочтений и популярности видов мучных кондитерских изделий, ниже представлены следующие выводы.

В ходе опроса было проведено 600 интервью с респондентами в возрасте от 16 до 60 лет.

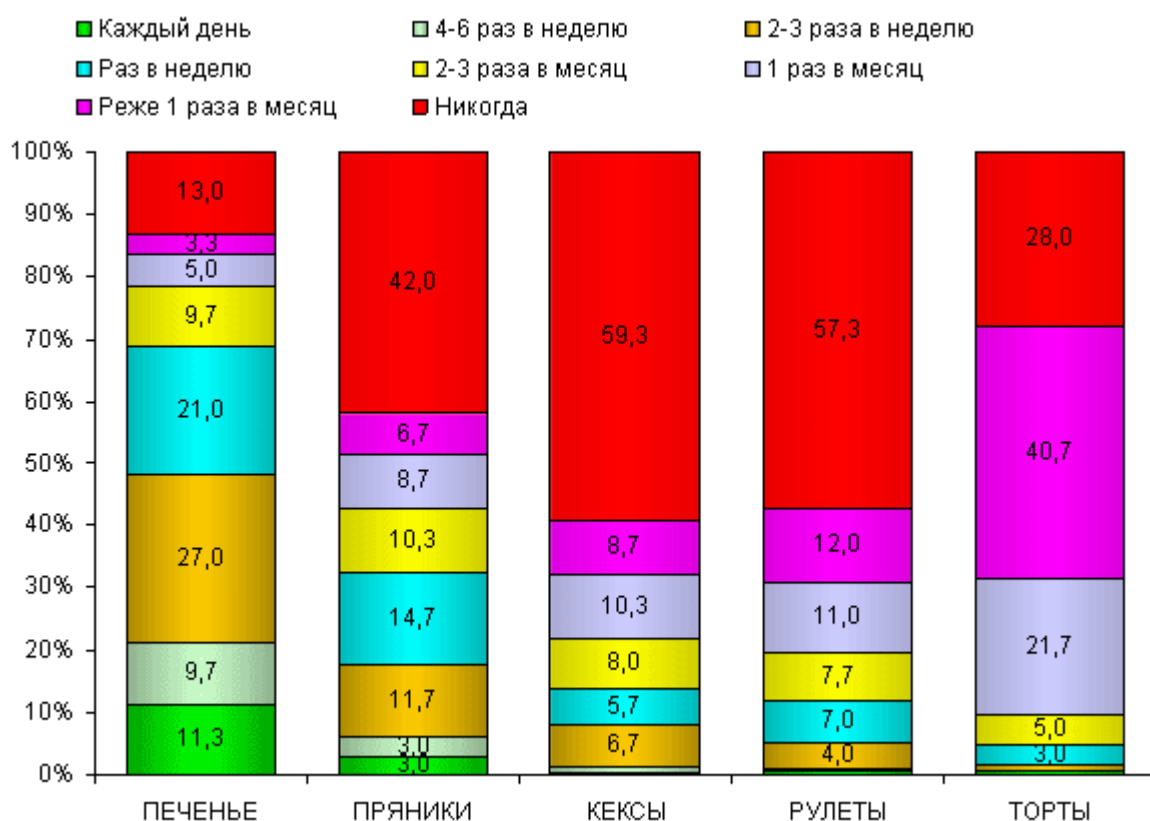
В данном исследовании рассмотрены покупательские предпочтения в некоторых сегментах рынка мучных кондитерских изделий: печенья, пряников, кексов, рулетов.

Как показали результаты опроса, по-прежнему наиболее популярно у населения печенье - его покупают 87% из числа опрошенных.

На втором месте - торты, которые пользуются спросом почти у 72% респондентов, на третьем - пряники- их предпочитают 58% опрошенных, а на четвертом - рулеты и кексы, которые покупают 42,7% и 40,7% участников опроса соответственно.

Частота покупки кондитерских изделий, % от числа опрошенных.

По частоте покупки также лидирует печенье - две трети опрошенных покупают его хотя бы раз в неделю (рис. 2.2.1). Кроме этого, на столе у потребителя можно часто увидеть пряники, которые еженедельно покупает каждый третий. Кексы и рулеты приобретаются гораздо реже.



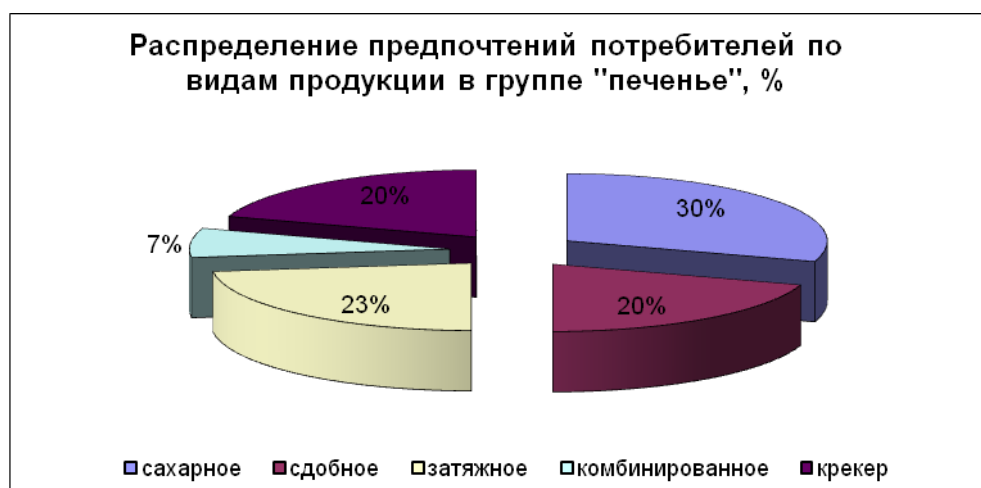
**Рисунок 2.2.1 - Предпочтения по видам продукции**

Внутри группы «печенье» предпочтения по видам представлены в таблице 2.2.2.

**Таблица 2.2.2 - Предпочтения по видам в группе «печенье», %**

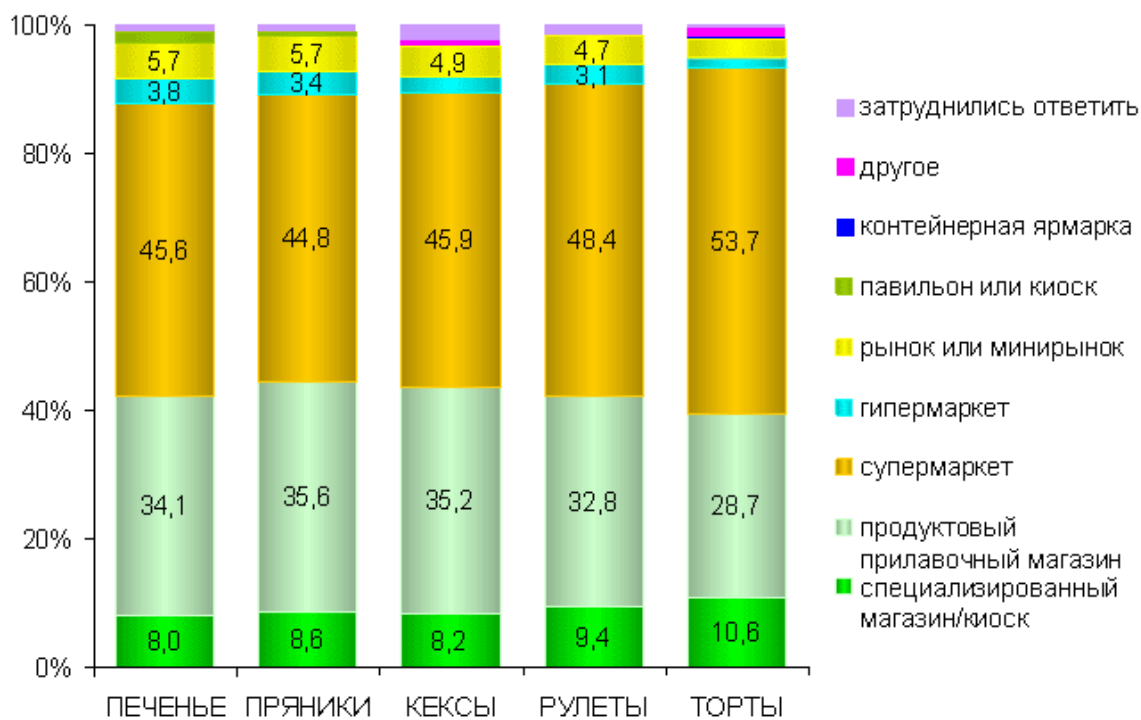
Виды печенья	Печенье				
	Сахарное	Сдобное	Затяжное	Комбинированное	Крекер
	30	20	23	7	20

На рисунке 2.2.2. представим распределение предпочтений потребителей по видам продукции группе «печенье».



**Рисунок 2.2.2 - Распределение предпочтений потребителей по видам продукции группе «печенье», %**

Также в течение 2016 года были проведены исследования на предмет предпочтения конечными потребителями типа и формата розничной торговой точки (рис. 2.2.3).



**Рисунок 2.2.3 - Предпочтения конечными потребителями типа и формата розничной торговой точки**

В большей своей части жители предпочитают покупать мучные кондитерские изделия в магазинах самообслуживания.

Примерно треть покупателей приобретают эти изделия (за исключением тортов) в магазинах прилавочного типа, а в специализированных точках приобретают кондитерские изделия от 8 до 11%.

По мнению покупателей, наиболее важными факторами при выборе печенья и пряников являются внешний вид и прошлый опыт потребления, а на втором месте — стоимость продукта. При этом, говоря о прошлом опыте потребления, респонденты часто подразумевают вкусовые характеристики продукта, то есть такие потребители предпочитают покупать кондитерские изделия, вкус которых им уже знаком. Для покупателей тортов, кексов и рулетов, наоборот, на первом месте - срок годности, а на втором - внешний вид и прошлый опыт потребления, что обусловлено, прежде всего, небольшим сроком хранения тортов (таблица 2.2.3).



**Таблица 2.2.3 - Критерии выбора различных кондитерских изделий, % от числа покупателей**

Критерии	Виды кондитерских изделий				
	Печенье	Пряники	Кексы	Рулеты	Торты
внешний вид	37,5	23,2	14,6	13,2	30,0
прошлый опыт потребления	33,6	24,6	17,1	17,1	28,6
стоимость	31,5	21,5	17,5	17,5	25,7
срок годности	22,5	12,5	9,7	10,4	36,4
состав	16,4	12,1	8,9	8,2	9,6
производитель/марка	10,8	8,9	6,1	7,1	10,7
совет друзей/знакомых	7,2	3,6	3,6	3,9	6,4
совет продавца	4,7	1,8	1,1	1,8	3,9
затруднились ответить	0,7	0,4	0,0	0,7	0,4

Из таблицы 2.2.3 видно, что на третьем месте при выборе кондитерских изделий находится состав продукта - особенно он важен для покупателей тортов (указали 28,6%) и покупателей печенья (указали 22,5%).

Стоимость продукта оказалась важна для 31,5% покупателей печенья и для 21,5% покупателей пряников, а для покупателей других кондитерских изделий стоимость играет менее важную роль, причем наименьшее значение она имеет для покупателей кексов и рулетов. На марку/производителя продукта обращают внимание около 10,8% покупателей печенья и тортов, а покупатели пряников, рулетов и кексов ориентируются на марку и/или производителя продукта в меньшей степени.

Опрос показал, что к домашнему чаепитию 95% покупают именно печенье, 56 % - кексов и рулетов, 35% - пряников.

К приходу гостей основная доля опрошенных покупает торты – 78%, но и процент респондентов, покупающих печенье также высок и составляет – 64% однако, речь идет уже о другой, более дорогой группе продукции (сдобное печенье, глазированное, с начинками, комбинированное).

Как всегда, в задачи исследования входило и выявление предпочтений покупателей в отношении марок/производителей кондитерских изделий.

Для рынка кондитерских изделий Центрально-Черноземного региона в последние годы характерно присутствие на нем продукции, как местных производителей, так и федеральных брендов. Популярность весовой продукции объясняет большую долю покупателей, которые не смогли вспомнить марку кондитерских изделий, приобретаемых чаще всего. Так, около 48% покупателей печенья затруднились назвать марку, которую чаще всего приобретают, 59 % назвали ООО «ТД «Белогорье» (ОАО «КФ Белогорье»).

Для большинства потребителей наиболее распространенными местами потребления являются «дома» (называют 95% потребителей) и в «гостях» (называют от 25 до 40% потребителей, в зависимости от подкатегории продукта), фактор «удобство потребления» вряд ли может быть главным. Как следствие, основной объем все еще обеспечивает весовая продукция и экономичные форматы упаковки большого веса.

Ситуация потребления «к чаю» - самая распространенная (ее называют около 85% потребителей), соответственно, как и чай, являющийся атрибутом русского стола, важную роль играют и мучные кондитерские изделия.

Особо были отмечены наименования продуктов (5 наименований) «К посту», позиционирующиеся как для людей, соблюдающих пост. В течение 2014-2016 годов, наблюдается положительная тенденция роста спроса на группу данных продуктов, также с 2014 года фабрика производит данную группу продуктов круглогодично. В 2016 году (период Великого поста), по сравнению с 2015 – прирост по продукции данной группы составил 59 %.

Подводя итоги исследований рынка кондитерских изделий, можно отметить, что по-прежнему наибольшим спросом пользуется печенье - как по доле покупателей, так и по частоте покупки.

Основными местами покупки кондитерских изделий являются супермаркеты и магазины прилавочного типа.

Покупатели предпочитают приобретать упакованную продукцию, хотя доля весовой продукции по-прежнему остается высокой, так, например, доля производимой весовой продукции составляет в среднем, около 65 %. Основные плюсы фасованного печенья: доступная розничная цена, возможность любого развеса при покупке, возможность наглядно убедиться в качестве и свежести продукта.

В последние годы отмечается тенденция роста доли упакованного печенья и уменьшение доли развесного. Причиной этому является повышение роли влияния сетевого сегмента и РТТ, работающих в формате самообслуживания: на полке должны быть выложены фасованные продукты, а перефасовывать вручную весовое печенье — неэффективно. Учитывая активные и успешные действия ООО «ТД «Белогорье» по расширению представленности продукции в РТТ сетевого сегмента, как через дистрибуторов, так и посредством заключения прямых контрактов, потребность в фасованной продукции ООО «ТД «Белогорье» возрастает, что влечет за собой разработку и запуск в производство новых форматов продукции.

Анализ структуры продаж продукции КФ «Белогорье» показывает, что соотношение между весовой и фасованной продукцией составляет около 65-70% и 25 - 30% соответственно и в последние годы имеет положительную динамику по доле фасованной продукции. Одним из факторов, позволяющих прогнозировать активизацию деятельности ООО «ТД «Белогорье» в сетевом сегменте, заключается в следующем: на местный рынок приходят крупные федеральные сети, которые самостоятельно инициируют поставку продукции местных производителей в открывающуюся торговую точку.

На выбор покупателя влияют главным образом внешний вид, прошлый опыт потребления, стоимость и срок годности, а такие факторы, как состав и марка - менее важны. Скорее всего, это обуславливает то, что почти каждый второй покупатель рассматриваемых видов кондитерских изделий не смог вспомнить марку той продукции, которую чаще всего покупает.

При таких условиях основными задачами являются - обеспечить максимальную представленность, а вкус и внешний вид продукции должны отвечать требованиям потребителей.

В течение 2016 года было разработано и запущено в производство более 5 наименований печенья. Проводились работы по разработке различных вариантов фасованной продукции, в соответствии с требованиями различных потребителей. Продолжилась работа по расширению ассортимента фасовки - набора печенья в жестяную банку. Обширная работа была проведена в части регистрации и патентования торговых марок, разработки концепций дизайна упаковки.

Осенью 2016 года ОАО «КФ «Белогорье» приступило к производству ассортимента крекерной продукции и затяжного печенья на новом оборудовании. Приобретение нового оборудования и использование новых технологий позволит производить затяжное печенье с более высокими органолептическими и структурными показателями, что повысит конкурентоспособность данной продукции, и, как следствие, позволит занять большую долю на рынке и увеличить по сравнению с существующими объемы продаж ассортимента затяжного печенья до 150 – 170 тонн в месяц.

Поскольку крекерная продукция также относится к группе мучных кондитерских изделий, каналы сбыта для крекерной продукции в настоящее время уже сформированы за счет развития продаж по ассортименту сдобного, сахарного, затяжного печенья, а предприятие получает дополнительные конкурентные преимущества при вводе в ассортиментный перечень такого продукта как «крекер». Для крекерной продукции целевой аудиторией является в основном молодежь, средняя и старшая возрастные категории, совершающая покупки в более высокой ценовой категории.

При запуске производства крекера ОАО «КФ «Белогорье» в ассортиментном портфеле ООО «ТД «Белогорье» представлен весь основной ряд мучных кондитерских изделий (сахарное, сдобное, сложное, затяжное печенье и крекер) максимально востребованных на рынке, то позволит

повысить уровень конкурентоспособности коммерческого предложения во все сегменты сбыта (опт, розница, сетевые операторы).

Таким образом, основным конкурентом ООО «ГД «Белогорье» в г.Белгороде по продаже кондитерских изделий является ООО «Колос».

Кроме кондитерских изделий ООО «ГД «Белогорье» реализует и безалкогольные напитки. Рынок безалкогольных напитков - один из наиболее стабильных и динамично развивающихся. И рост рынка продолжается – в последние годы прирост продаж составлял примерно 8% в год. Однако заметим, что среднестатистическое потребление газировки в России остается заметно более низким по сравнению с другими странами Восточной Европы, где средний потребитель в течение года выпивает 40–45 литров таких напитков и более.

Для рынка газированных безалкогольных напитков характерна ярко выраженная сезонность. Летом ежемесячные продажи увеличиваются на от 20–40% по сравнению со среднегодовым уровнем (прирост варьируется от численности населения города и особенностей потребления).

В то же время, хотя потребление газировки стабильно увеличивается, можно отметить, что в последние несколько лет темпы роста ее продаж заметно отстают от аналогичных показателей в других категориях безалкогольных напитков, в частности соков или минеральной и питьевой воды.

Хотя эта категория напитков и подвергается критике как «вредная», все же она остается одной из самых значительных на рынке безалкогольных напитков и по-прежнему обеспечивает огромные объемы продаж.

На рассматриваемом рынке стоит ожидать внедрения новых интересных стратегий – как новых маркетинговых кампаний, направленных на стимулирование потребителей, так и нового позиционирования «полезности» продукции для формирования ее позитивного восприятия. Газировка по-прежнему остается единственной категорией, способной конкурировать с бутилированной водой и соками.

Чуть более трети общих продаж безалкогольных газированных напитков в денежном выражении обеспечивается напитками со вкусом колы. Практически весь объем сегмента приходится на продажи двух мировых лидеров индустрии безалкогольных напитков, доля отечественных игроков здесь незначительна. В то же время в качестве интересной тенденции развития категории можно отметить активизацию крупнейших розничных операторов, выпускающих колу под собственными торговыми марками: «Перекресток», «Пятерочка», «Седьмой Континент», «Тандер» (сеть «Магнит») и другие.

Важно отметить тот факт, что для рынка газированных напитков характерны существенные региональные различия: на нем присутствует огромное число локальных производителей, деятельность которых ограничивается рамками своих и, в лучшем случае, соседних регионов, где они занимают существенные доли рынка.

Рассматривая положение компаний - производителей газированных безалкогольных напитков в масштабах всей страны, можно отметить те же особенности: во всех регионах рынок контролируют крупнейшие международные компании, в то время как масштабы деятельности отечественных производителей ограничиваются рамками «своих» регионов.

Так, по статистике, в 2014 году цены на безалкогольные напитки выросли на 12% по сравнению с предыдущим годом. А в первом квартале нынешнего года - еще на 3% по сравнению с последним кварталом 2014 года.

Особо необходимо отметить положительную тенденцию последних лет развитие продвижения такого напитка в бутылированном виде, как квас. Практически единственная категория напитков «квас» в последние годы демонстрирующая наиболее динамичное развитие, по имеющимся оценкам, за последний год общий объем продаж сегмента вырос примерно вдвое.

В целом, сегодня ситуация не просто меняется к лучшему, а без преувеличения видится довольно радужной. Так, на сегодняшний день потребление кваса составляет в год порядка 2-3 литров на душу населения. А

рост рынка в данном сегменте демонстрирует стабильный рост на уровне 25-30% ежегодно. Производители кваса постоянно вынуждены наращивать объемы его производства. Во-первых, на изменение предпочтений потребителей в сторону кваса повлияло стремление к здоровому образу жизни и потреблению натуральной продукции. Во-вторых, круг потребителей кваса гораздо шире, чем круг потребителей других безалкогольных напитков, таких как лимонад, «Coca-Cola», «Fanta» и др., основными покупателями которых являются, прежде всего, представители молодежной группы. По мнению аналитиков, люди все более переходят на натуральные напитки, отказываясь от так называемых «колосодержащих» продуктов. Немаловажен еще один аспект, на котором некоторые производители строят свою рекламную политику – возрождение исконно русских традиций и повышение интереса к национальной кухне. Еще одна причина – присутствие на рынке кваса достаточно крупных игроков, которые смогли вложить достаточно средств в продвижение продукта.

Традиционный русский напиток, изготавливаемый из ржаного хлеба, считается полезным для здоровья, что автоматически делает его серьезным конкурентом на рынке. Кроме того, квас способен изменить негативное отношение потребителей к газированным безалкогольным напиткам в целом. Ностальгические настроения достаточно сильны во всех регионах страны. Также большое значение имеет рост национального самосознания – фактор, более чувствительный к политической обстановке в стране и способный оказать существенное влияние на потребительский выбор, особенно в трудное время экономического кризиса.

Среди конкурентов этого сегмента можно отметить появившееся на рынке ОАО «Дека» (Великий Новгород) с маркой «Никола», Компания «Балтика» под маркой «Хлебный край».

Среди сетевых операторов квасы под собственной торговой маркой продают «Виктория» (сети «Дешево», «Квартал»), «Копейка», «Перекресток» и другие.

В сегмент кваса выходит все больше производителей, причем, не только отечественных, но и транснациональных. Так, например, компания Coca-Cola начала выпускать квас под брендом «Кружка и бочка». Крупнейшим конкурентом этой категории остается ЗАО «МПБК «Очаково».

В то же время для этой категории в наибольшей степени характерны сезонные колебания продаж. Квас воспринимается потребителем как «летний» напиток, и значительная часть производителей ориентирована на выпуск этих напитков только в летние месяцы, тогда как зимой их производство сокращается.

Помимо сезонности, существует и еще несколько проблем. На волне успеха на рынке появилось множество суррогатов кваса. И, к сожалению, далеко не всегда этот напиток с названием на этикетке «квас» можно назвать настоящим квасом. Как отмечают в лаборатории брожения и санитарных норм производства ВНИИ пивоваренной, безалкогольной и винодельческой промышленности РФ, на этикетках с настоящим квасом, изготовленным по классической технологии, должно быть обязательно указано, что это продукт брожения. В противном случае, даже если в составе наличествует солод, квасное сусло и экстракт кваса, напиток квасом называться не может. Обилие же всевозможных подделок дискредитирует квас в глазах потребителей.

ООО «БЕЛОГОРЬЕ и К» (входит в группу предприятий, работающих под ООО «ГД «Белогорье») - одно из первых предприятий Центрального Черноземья, взявшееся за выпуск в натурального кваса брожения с длительным сроком хранения (90 дней). В 2007 году было запущено производство и реализация натурального кваса брожения под ТМ «Жар-цвет».

Уникальность новой технологии в том, что она позволяет производить и реализовывать натуральный хлебный квас брожения круглый год. Квас «Жар-цвет» получил широкое признание профессионалов в области квасоварения и достоин похвалы со стороны потребителей.

Главная цель- продолжение добрых традиций квасоварения. Опираясь



на современные технологии производства, хранения и продвижения продукта на рынок, компания занимается выпуском нового натурального продукта «Кваса «Жар-цвет», а также продолжает работу над продвижением кваса «БЕЛОГОРЬЕ», производимого в летний период в кегах в розлив.

Также реализацией и продвижением продукции, производимой на ООО «БЕЛОГОРЬЕ и К», занимается ООО «ТД «Белогорье». В настоящее время охват активной клиентской базы на территории Белгородской области составляет около 75 % и до 90% в сезонный период, прирост показателей объемов продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом составило 25 %. Натуральные компоненты, естественное брожение, высокая плотность, богатый вкус – вот отличительные особенности кваса «Жар-цвет».

Основной тарой для безалкогольных газированных напитков остается ПЭТ-упаковка различной емкости. По популярности литража емкости, традиционно, на 1-м месте – 1,5-литровые бутылки, затем упаковки емкостью 2 литра и более, далее напитки в порционных ПЭТ-бутылках емкостью меньше 1 литра.

Динамика спроса на упаковки различной емкости подвержена сезонным колебаниям. В летний период возрастает доля небольших порционных упаковок – 0,5 литра, а также отмечается рост продаж 1,5-литровых бутылок. Причем увеличение доли продаж напитков в упаковке 1,5 литра во многом связано с сезонным ростом продаж квасов, которые разливаются, главным образом, в такую тару. В свою очередь доля 2-литровых емкостей в летний период снижается.

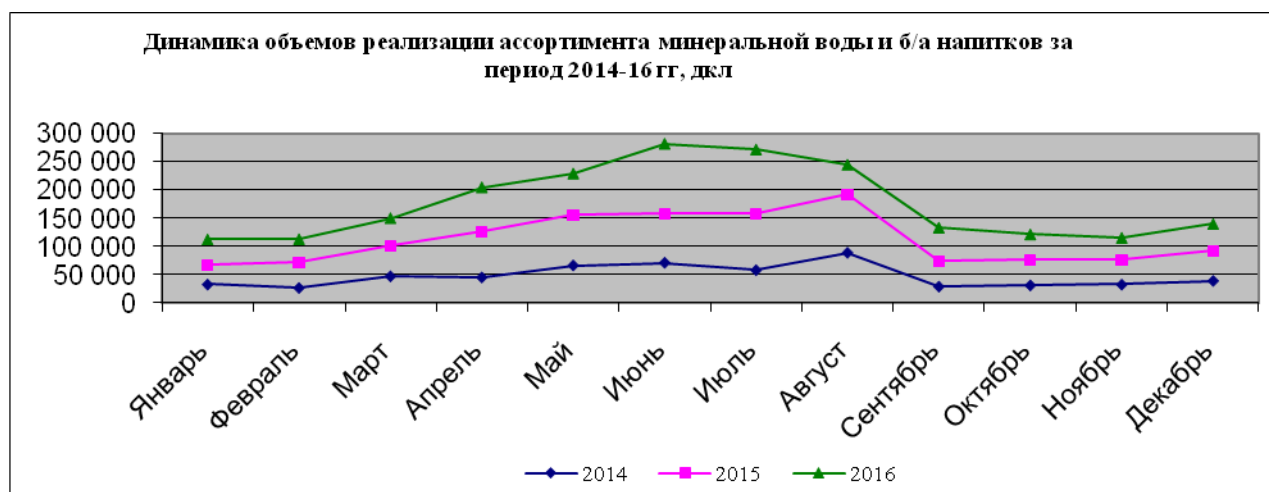
Что касается других видов упаковки, таких как стеклянные бутылки и алюминиевые банки, то их доли, по сравнению с ПЭТ, остаются небольшими, хотя и здесь можно отметить явный рост. Следует заметить, что средняя цена напитков в стеклянных и алюминиевых упаковках заметно выше, чем в пластике.

Сегодня одним из основных факторов, стимулирующих развитие рынка безалкогольных напитков, является тренд здорового образа жизни. С ним

связано развитие на рынке сегмента функциональных напитков, а также переориентация части потребителей на более «полезные» минеральные воды. Общие тенденции таковы, что за период с 2014 по 2016 года производство минеральных и питьевых вод в России возросло более чем в 3 раза. Сегодня данный сегмент занимает самую большую долю рынка (от 40% до 60%) и развивается крайне динамично – на 20-30% ежегодно.

ООО «ТД «Белогорье» успешно развивает объемы реализации минеральной воды в ассортименте под брендами «Родник Белогорья» и «Ясный колодец», развитие двух брендов позволило в 2016 году получить прирост объемов продаж около 40 %. ООО «ТД «Белогорье» реализует группу б/а напитков и минеральной воды, зарекомендовав себя, как надежного партнера, поставщика высококачественной продукции, о чем свидетельствует динамика объемов реализации продукции.

Как видно из графика 2.2.4 наблюдаются высокие темпы прироста объемов реализации по данной группе продукции период с 2014 по 2016 года, что свидетельствует о положительной тенденции роста представленности продукции и росте доли рынка, в 2015 году прирост совокупного объема минеральной воды в ассортименте по сравнению с 2014 годом, за год составил 25% или в натуральном выражении на 61643 дкл, в 2016 году прирост равен 10% относительно показателей 2015 года или на 30944 дкл.



**Рисунок 2.2.4 – Динамика объемов реализации ассортимента**

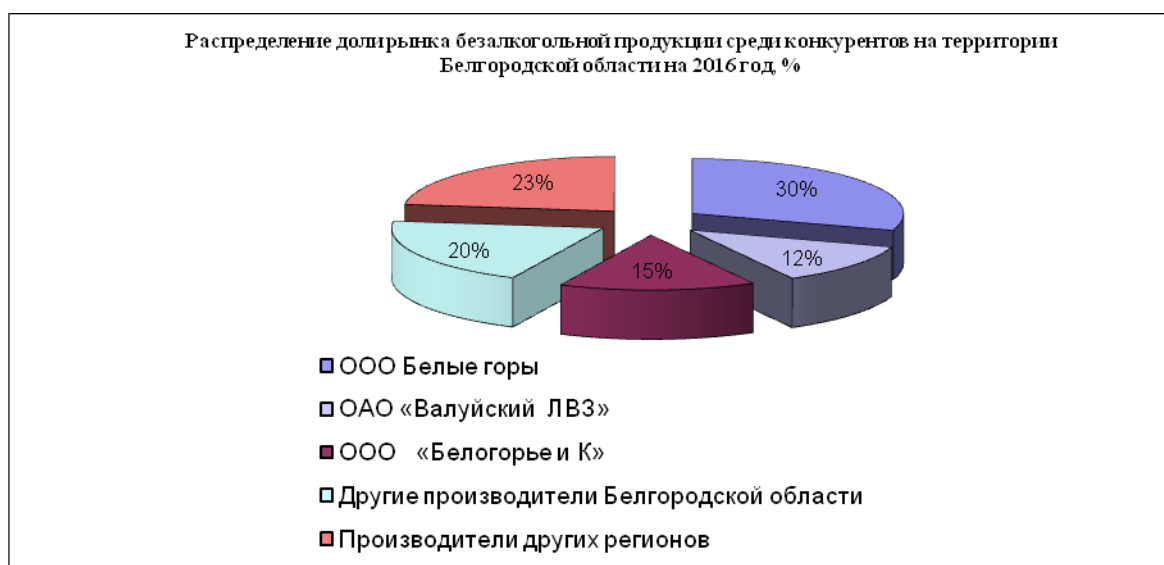
## минеральной воды за 2014-2016 год ООО «ТД «Белогорье»

Согласно данным рисунка 2.2.4 необходимо отметить следующее: за исследуемый период темпы прироста объемов по ассортименту минеральной воды составили в период с 2014 по 2016 года, что свидетельствует о положительной тенденции роста представленности продукции и росте доли рынка.

В таблице 2.2.4 на рисунке 2.2.5 представлено распределение долей рынка согласно представленности продукции.

**Таблица 2.2.4 - Распределение долей рынка безалкогольных напитков между конкурентами в Белгородской области**

Производители-конкуренты	Доли рынка, %
ООО «Белые горы»	30
ОАО «Валуйский ЛВЗ»	12
ООО «Белогорье и К»	15
Другие производители Белгородской области (ОГУЗ «Красиво», «Веселолопанский спиртовой завод», ООО «Элгаз ПЛЮС», ООО «Аквалайн», ООО «Пищепромпереработка», Агрхолдинг «Риф», ООО "Белторг-Инвест" и пр.)	20
Производители других регионов (ООО «Дана и К», ЗАО «Леда», ООО «Эдельвейс Л», Курский ЛВЗ, ООО «Аквалей» и др.)	23



### **Рисунок 2.2.5 – Распределение доли рынка безалкогольной продукции среди конкурентов на территории Белгородской области на 2016 год**

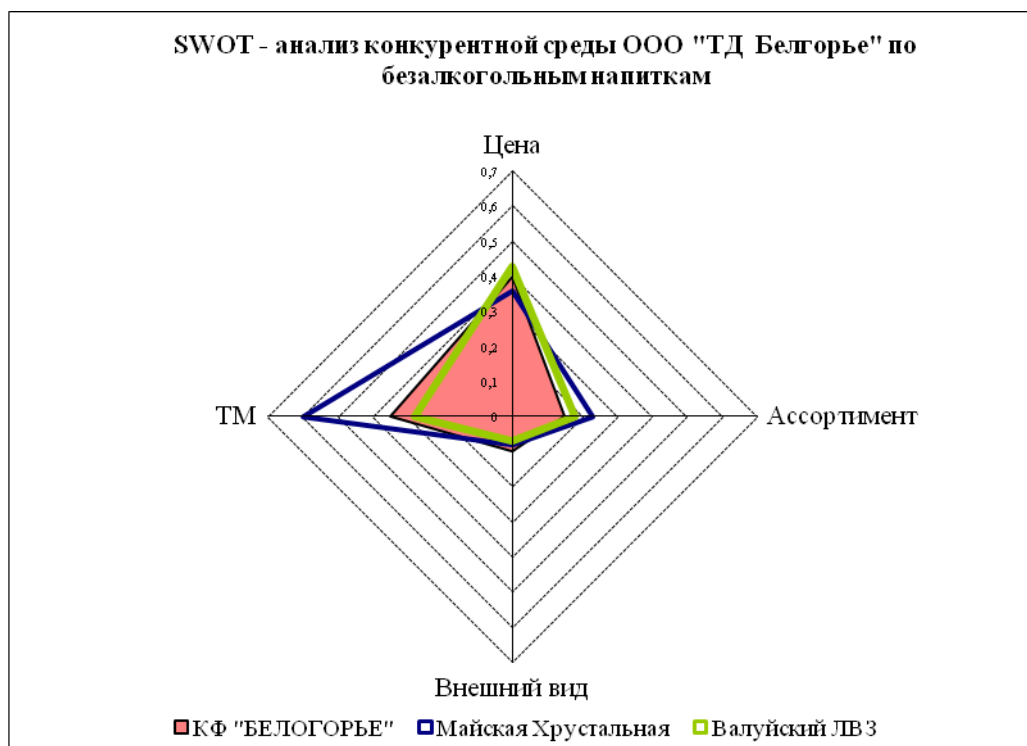
Рынок безалкогольных напитков в Белгородской области в большей степени представлен местными производителями (ООО «Белые горы», бренд «Майская хрустальная», минеральная вода и безалкогольные напитки; ОАО «Валуйский ЛВЗ»; бренды «Крещенский родник», «Аква Футури», минеральная вода и безалкогольные напитки; ООО «Белогорье и К», бренд «Родник Белогорья», «Ясный колодец», минеральная вода и безалкогольные напитки (13 наименований) на основе минеральной воды «Белогорье»; и др), так и межрегиональными.

С целью оценки конкурентоспособности продукции ООО «ТД «Белогорье», были определены ключевые параметры, влияющие на выбор конечного потребителя при покупке, традиционно и самым важным фактором является соотношение цены и качества продукции, затем, по степени важности, известность (имидж) ТД, ассортимент и его обновление, и, конечно, внешний вид продукта (этикетка, удобство упаковки).

Здесь необходимо отметить особенность ценового фактора в Белгородской области, в розничных торговых точках цена для конечного покупателя на ассортимент минеральных вод и безалкогольных напитков различных местных производителей фактически равная среди конкурентов.

На рисунке 2.2.6, схематично представим соотношение факторов, влияющих на выбор продукции конечным потребителем между основными конкурентами в Белгородской области.

Исходя из данных, основным конкурентом ООО «ТД «Белогорье» является ООО «Белые Горы», бренд «Майская Хрустальная», производитель минеральной воды и безалкогольных напитков на подсластителях. Продукция данного производителя обладает наилучшим показателем в отношении узнаваемости торговой марки конечным потребителем и ассортиментном производстве.



**Рисунок 2.2.6 – SWOT – анализ конкурентной среды ООО «ТД «Белогорье» по безалкогольным напиткам**

Не смотря на это, показатели внешнего вида продукта и упаковки и цены у ООО «ТД «Белогорье» относительно продукции других производителей, занимают лидирующие позиции. Близким по конкурентным показателям, за исключением известности марки, является ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Таким образом, необходимо отметить, что дальнейшей стратегией развития и основной задачей на ближайшую перспективу будет являться повышение узнаваемости и имиджа ООО «ТД «Белогорье» посредством проведения рекламных и промокомпания для конечных потребителей, размещение рекламы, использование СМИ, а также наращивание конкурентных преимуществ в ассортиментной политике.

Рынок безалкогольных напитков относительно стабилизировался, имеет тенденцию роста, но меньшую, относительно роста по группе минеральная вода. В целом, в России рынок безалкогольных напитков имеет

потенциал для развития, общая статистика отмечает ежегодный прирост порядка 7% по безалкогольным напиткам, и 15% по минеральной воде.

В настоящее время под ООО «ТД «Белогорье» объединен широкий ассортимент безалкогольных напитков, предлагая множество разнообразных вкусов и ароматов. Напитки выпускаются в бутылках объемом 0,5 литра для временного удовлетворения жажды и 1,5 литра, что позволяет наслаждаться напитком более длительное время. А также ассортимент минеральных вод под ТМ «Родник Белогорья», в бутылках объемом 0,5 литра газированная и негазированная, 1,5 л, газированная и 5 л; и ТМ «Ясный колодец» в бутылках объемом 0,5 и 1,5 л.

К сезону 2017 года планируется вывод на рынок новых наименований напитков. Новинки объединены в два направления вкусов под ООО «ТД «Белогорье», напитки «Крюшон» (3 наименования) и «Тоник» (2 наименования). Традиционный миксовый напиток крюшон, являющимся освежающим напитком, понравится как взрослым, так и детям. Безалкогольные напитки крюшоны относятся к изысканным напиткам и готовят их со вкусом и фантазией, учитывая особенности исходных продуктов. В настоящее время на местном рынке аналоги сочетания таких фруктовых вкусов отсутствуют.

Также планируется развитие традиционных русских напитков на основе меда. На Руси мёд всегда был одним из основных продуктов. Трудно найти более полезный продукт, средоточие полезного и уникального вкуса и сладости чем, мёд.

В мае – июне 2017 года на рынок будут представлены напитки «Сбитень» (1,2%) и «Медовуха» (5,5%).

Напитки натурального брожения «Сбитень» и «Медовуха» под ТМ "Боярский мед", созданы высококвалифицированными специалистами-технологами по уникальной рецептуре, сочетающей старинные рецепты, современные технологии и натуральные компоненты.

ООО «Белогорье и К» единственное в Белгородской области

предприятие, взявшееся за выпуск в натуральных продуктов брожения на основе меда с длительным сроком хранения.

Таким образом, конкурентоспособность ООО «ТД «Белогорье» самым прямым образом зависит от ассортимента и качества продукции выпускаемой ОАО «КФ «Белогорье». А конкурентоспособность ОАО «КФ «Белогорье» самым прямым образом зависит от объемов продаж их продукции ООО «ТД «Белогорье».

Основным конкурентом ООО «ТД «Белогорье» в г. Белгороде по продаже кондитерских изделий является ООО «Колос».

Основным конкурентом ООО «ТД «Белогорье» по производству минеральной воды и безалкогольных напитков на подсластителях является ООО «Белые Горы», бренд «Майская Хрустальная», Продукция данного производителя обладает наилучшим показателем в отношении узнаваемости торговой марки конечным потребителем и ассортиментном продукции.

В связи с этим в 2017 году основными направлениями работы ОАО «КФ «Белогорье» и ООО «ТД «Белогорье» являются:

1. Оптимизация ассортимента производимой продукции;
2. Укрепление конкурентных преимуществ исходя их расширения видового разнообразия кондитерских изделий;
3. Совершенствование упаковки ассортиментной продукции;
4. Разработка новых целевых наименований продукции с учетом развития и актуальности кондитерского рынка и безалкогольных напитков.

А также, дальнейшей стратегией развития и основной задачей на ближайшую перспективу будет являться повышение узнаваемости и имиджа ООО «ТД «Белогорье» посредством проведения рекламных и промокомпания для конечных потребителей, размещение рекламы, использование СМИ, а также наращивание конкурентных преимуществ в ассортиментной политике.

### **2.3 Разработка мероприятий по укреплению конкурентной позиции предприятия путем формирования рекламной стратегии на ООО «ТД «Белогорье»**

Стратегия работы ООО «ТД «Белогорье»- высокое качество по разумной цене. Дальнейшая стратегия развития и основная задача на ближайшую перспективу является - повышение узнаваемости и имиджа ООО «ТД «Белогорье».

Для укрепления конкурентной позиции мы предлагаем провести в ООО «ТД «Белогорье» рекламную стратегию посредством проведения рекламных и промокомпания.

*Цель планирования и проведения промоакций:* стимулирование сбыта, увеличение продаж, имидж, повышение лояльности покупателей к ООО «ТД «Белогорье».

Промоакция, направленная на стимулирование сбыта (чаще всего прямых продаж), очень тесно интегрирована с интересами торговых представителей и интересами розничной торговли.

*Планирование промоакции включает в себя:*

- разработку идеи;
- разработка механики акции;
- расчет эффективности акции;
- подбор и подготовку персонала;
- подготовка рекламных материалов/призов;
- согласование промоакции с розницей;
- согласование промоакции с собственным торговым персоналом (это критически важно для успеха промоакции);
- проведение промоакции;
- отчетность по проведенной промоакции.

*Разработка механики промоакции.*



Возможно планировать 2 способами расчета:

- натуральный (количество продукции);
- относительный (сумма покупки).

1 вид направлен на увеличение продажи конкретных видов (продвижение новинок, реализация предпросрочки, расторговка залежавшегося товара);

2 вид напрямую связан с увеличением удельных продаж по всему ассортименту.

Иногда используются смешанные виды проведения промоакций.

Для этого: выясняем средние продажи в ООО «ТД «Белогорье» (штук или руб.) без акции, затем выясняем тенденцию выполнения плана и увеличиваем покупку на нужный %/ либо используем практический опыт работы маркетинга прошлых лет.

*Рекламные материалы и призы* – одна из неотъемлемых частей промоакции. С помощью *листовки* мы оповещаем покупателей об акции, а *призами* стимулируем потенциальных покупателей на шаг, за который нам и придется отчитываться по количеству. Как показывает практика, подарок должен составлять не менее 20 % от стоимости покупки.

*Подготовительная работа (практические рекомендации):*

Планируя промоакцию, мы рассчитываем охватить определенную часть целевой аудитории. Для точных расчетов нам нужно знать:

- продолжительность акции,
- среднее количество результативных контактов промоутера с потребителями в час.

Контакт можно будет считать результативным, если промоутер передал потребителю информацию о продвигаемом продукте, выдал рекламную информацию (буклет/листовку) или подарок за покупку, или убедил попробовать продукт на вкус.

На улице, например, у входа в магазин (крупный), один промоутер в час может совершить до 100 контактов. Эти контакты будут предельно краткими: речевка в толпу+листовка без объяснений.

В торговых точках в час совершается 10–30 контактов. Каждую минуту промоутер общается с конкретным человеком. Краткая речевка звучит 15–25 секунд, и еще есть время, чтобы выдать потребителю информационные материалы акции.

### *Дегустации.*

В дегустациях, как правило, принимают участие меньшее количество людей. Темп самой дегустации ниже, чем темп информирования. Люди, принимающие участие в дегустации, сначала выслушивают промоутера и после этого приступают к пробе.

Два промоутера в час могут провести от 25 до 50 дегустаций. Количество контактов зависит от проходимости и типа магазина.

Если речь идет о магазине, который находится около дома, то это относительно небольшое количество постоянных покупателей, которые посещают магазин 2-3 раза в неделю, поэтому, чтобы охватить большую часть из них, нам достаточно работать на протяжении 1–2 недель в течение 3–4 дней.

Промоакции предлагаем проводить вечером, когда люди, возвращаясь с работы, стройными рядами посещают магазины. А вот домохозяйки, которые ходят по магазинам днем, остаются неохваченными. Существует также категория проходных магазинов. Они находятся в крупных остановочных пунктах. Обычно такие магазины не имеют своего постоянного покупателя; их посещают люди, которые не успели посетить супермаркеты или магазины рядом с домом, заезжают туда по дороге на дачу, в гости. В этих магазинах нет постоянной аудитории, и по большому счету промоакцию можно не привязывать к конкретным дням.

Важно правильно определить количество магазинов. Очевидно, что отталкиваться нужно от их общего количества.

С учетом малых форматов торговли, сегодня в г. Белгород потенциальных точек для проведения промоакции в среднем, 500 торговых точек. Для проведения акций нам нужны, прежде всего, крупные и средние магазины (категории «А» и «Б») с площадью минимум 300 кв. м.

О масштабности и заметности акции можно говорить, когда мы охватываем около 20% магазинов категории «А» и категории «Б». Это примерно 100 в нашем городе. Проводя промоакцию с использованием такой многочисленной базы, мы можем рассчитывать на охват 10% нашей целевой аудитории.

Сколько нам необходимо промоутеров.

Количество людей в промо-группе, должно соответствовать размеру торгового предприятия. В павильоне с небольшой торговой площадью, где продавец и товар находятся за прилавком, достаточно 1 промоутера. При работе в более-менее крупном магазине хватает 2 промоутеров. Один из промоутеров находится в зоне продажи товара, а второй промоутер - в прикассовой зоне, потому что он должен получить доказательство покупки - чек - и вручить приз. Вручение происходит обычно вне зоны pos-терминала, когда покупатель уже пробил чек и выходит из магазина.

При работе в гипермаркетах возможны более многочисленные промо-группы, из 3-4 промоутеров. Подобное «засилье» промо-персонала позволит решить несколько задач: например, один промоутер будет находиться на входе около стенда с призами и сообщать входящим об акции. Другой может находиться в зоне продукта, и один или два промоутера могут сопровождать покупателей, купивших продукт и направляющихся к кассе.

Промоутеры - это молодежь, которая способна интенсивно и активно работать в течение непродолжительного времени, потом устает, теряет темп. Этот эффект практически всегда заметен после 4-х недель. Для поддержания активности на протяженной акции необходима ротация персонала. Это также важно, когда у вас ограничено количество комплектов промо-формы, или вы хотите, переезжая с точки на точку, охватить большое количество магазинов.

На долгосрочной акции мы начинаем работать с одним персоналом, а заканчиваем - с другим. Перемещаем промоутеров из магазина в магазин, набираем новые промо-группы.

Внимание сотрудников неизбежно ослабевает, контроль становится чисто номинальным. Поэтому, проводя длительную акцию, проведем ее в два этапа, делая некоторый, лучше двухнедельный, перерыв. Это позволит поддерживать эффективность акции на более высоком уровне.

Оптимальными днями для проведения промоакции являются четверг, пятница и суббота. В эти дни основная масса людей совершает еженедельные закупки продуктов.

Провальными обычно являются понедельник и можно сказать воскресенье, когда посещаемость розничной торговли низка. Вторник, среда - это промежуточные дни, в принципе их можно закладывать в график.

Если мы хотим донести послание до своих целевых потребителей на улице, в местах гуляний и праздного времяпрепровождения, то лучше это делать тоже в пятницу, субботу и воскресенье с поправкой на более раннее время работы.

Если говорить о рабочих часах, то для проведения акции в четверг и пятницу оптимальным временем является промежуток с 16 до 20 часов. В субботу пик покупательской активности наблюдается на пару часов раньше т.е. с 14 до 18 ч, а в воскресенье и вовсе смещается на 12–14 часов.

Оптимальная продолжительность промо-дня составляет 3-4 часа. Именно столько промоутер способен эффективно и бодро работать. Если поток посетителей не очень интенсивен, промоутеры могут продержаться и 5 часов, но в расчете это выливается в необоснованные затраты. Важно, учитывать и финансовый вопрос.

Несмотря на то, что промоутер обычно получает почасовую оплату, в расчет принимается и сумма заработка за день. Поэтому при продолжительности промо-дня в 2 часа промоутер будет готов получить

лишь ненамного меньше, чем за 4 часа: для промоутера важны потери времени на транспорт.

*Отчетность.* При проектировании акции особое внимание нужно уделить отчетности. Отчет - важнейший показатель хода акции. Оперативный отчет - это документ, который позволяет контролировать и логистику акции. Тем не менее, часто персонал запускается в полевую работу, не имея надлежащих бланков отчета. Нередки и проблемы с форматом отчета. Например, не оценивается количество дегустационных и информационных контактов с потребителем, а фиксируются только продажи. Нет данных об отсутствии какого-то сорта продвигаемой продукции на полке. Эти вещи просто необходимо учитывать, чтобы оперативно реагировать на ситуацию, чтобы «промо-деньги» Торгового дома не были потрачены впустую. Тут-то и пригодятся дни на обкатку акции, которые позволят прояснить возникшие проблемы и вовремя скорректировать процесс. Глядя на отчетность по итогам первых дней акции, мы увидим, какой информации нам не хватает.

*Временные затраты.* Для подготовки акции средней сложности с нуля нам потребуется от трех-пяти дней до нескольких недель (в случае с сетевым ритейлом). Это тот срок, который необходимо закладывать на предварительные работы, подготовку и разработку. Посмотрим, откуда он берется. За 1-3 недели крупные торговые сети, в которых мы будем планировать провести акцию, должны быть оповещены о планируемой акции в общих чертах. Этого времени достаточно, чтобы поставить нас в плотный график активности сети.

Набор и обучение персонала занимает обычно один-два дня. Презентацию проекта для торговых представителей лучше проводить за 1 неделю до акции (в идеале). За этот период информация не успеет выветриться из их голов, и они успеют подготовить необходимый запас продукта в магазинах. Информирование конкретных магазинов сети, когда соглашение подписано, оптимально провести за 4-5 дней до начала акции.

Этого достаточно, чтобы, во-первых, устранить все возможные нестыковки между центральным офисом и конкретным магазином и допоставить продукцию.

*Розница (практические рекомендации).* Готова ли розница разместить наши промо-точки на своей торговой территории на тех условиях, которые нас интересуют. Имеется ли в продаже достаточный ассортимент, достаточный запас промоутируемой продукции. Увы, в большинстве случаев розничная торговля является стороной, скажем так, мало заинтересованной в проведении промоакции. О своем бренде мы должны заботиться сами. Обеспечить запас в соответствии с планируемым ростом продаж, организовать оперативные дополнительные поставки, оптимизировать выкладку товара - это задачи для торгового персонала.

Для независимых единичных магазинов центром принятия решений, как правило, является администратор этого магазина. С такими людьми необходимо договариваться индивидуально.

Критически важно согласование с розницей объема продукции в торговом зале и на складе, а также поддерживаемого ассортимента. Если нужного объема и ассортимента нет, акция ничем, как выбросом денег, не оборачивается. Основной принцип промоакции состоит в том, что потребитель должен иметь возможность гарантированно и максимально быстро приобрести промоутируемый продукт.

Как ни странно, в 80% случаев при проведении акций имеют место серьезные перебои с продукцией.

Как рассчитать запас продукта. До начала акции нужно узнать типичный объем продаж в каждой точке. Допустим, в магазине «А» ежедневно продается 10 упаковок/кг нашей продукции. Очевидно, что период проведения промоакции, продается  $\frac{3}{4}$  из дневного объема, то есть 7,5 из 10 упаковок/кг. Можно предположить, что качественная промоакция с хорошей механикой повышает продажи в 3–4 раза. Это значит, что запас продукции как минимум в 3 раза превышающий средние дневные продажи.

Если на неделю ранее в магазин завозилось 70 упаковок/кг промоутируемой продукции, то теперь вы должны рекомендовать завоз  $(70/7 \text{ дней} * 3 \text{ дня промоакции} * 4 \text{ раза увеличения} = 120 \text{ упаковок/кг} + \text{на период после акции}$  (потому что пост акционный эффект тоже никто не отменял). Итак, всего на неделю должно быть поставлено  $120 + 80(4 \text{ дня по } 20 \text{ кг}) - 70 = 130$  упаковок/кг. продукции на то время когда промоакция уже не проводится, но когда продукция продается хорошо. Далее, торговый представитель сам ориентируется по сбору заявок.

Планируя промоакцию необходимо рассмотреть возможные риски. Риски при проведении промоакции могут быть:

- несправедливая критика торговых представителей;
- перебои с поставками;
- нестыковки с местом проведения промоакции;
- воровство призов персоналом магазинов - все это может катастрофически снизить качество проведения промоакции.

Как оценить готовность торговых представителей. Торговые представители знают, что представляет собой розница. Хорошие торговые представители имеют отличные отношения с торговлей. Торговые представители, вовремя и правильно проинформированные об акции и мотивированные, могут решить проблемы с розницей гораздо быстрее, чем представители агентства.

Часто работа маркетингового отдела и его контрольные функции скептически оцениваются торговыми представителями. Выход у организатора акции один - сотрудничество с торговыми представителями.

Для этого, прежде всего нужно:

- информировать об акции;
- нужно убедить торговых представителей, почему им интересно участвовать в акции?

Во-первых, акции позволяют оживить продажи и поддержать на плаву магазины, в которых товар продается не слишком хорошо. Во-вторых,

промоакция может быть интересна магазинам в имиджевом плане. Продвинутые сотрудники понимают, что качественная акция с красивыми промоутерами и привлекательными призами работает не только на товар, но и на магазин. В-третьих, промоакция способна реально повысить продажи.

Надеяться выполнить месячный план за счет акции в десяти магазинах неразумно, но все же она хорошо влияет на показатели. Торговый представитель, часто посещающий магазин может и должен быть инспектором акции, оценивать качество работы промоперсонала. Оптимально, когда торговый представитель имеет возможность устно указать промоутеру на неактивную работу, невнимание к целевой группе и одновременно сделать соответствующую отметку в контрольном листе.

Письменные замечания убедительно доказывают, что торговый представитель был в этой торговой точке именно в тот день и в то время, когда увидел нарушение, к тому же письменное замечание, как правило, более конструктивно формулируется. Письменные замечания накапливаются, остаются в качестве статистики и служат основанием для принятия мер к нерадивым промоутерам. До начала акции торговые представители должны быть ознакомлены с требованиями к промоутерам, чтобы не спрашивать с них слишком мало или чересчур много.

Торговые представители должны знать, что в каждой торговой точке находится контрольный бланк проверки промоутеров, в котором они обязаны писать свои замечания (бланк-подтверждение с печатью магазина, реестр выдачи и т.п.). Оценки ставятся не по принципу: «мне этот промоутер нравится, а этот промоутер не нравится». Есть четкие критерии: «промоутер был активен - неактивен», «промоутер смотрел в глаза - не смотрел в глаза», «хорошо знал речевку - плохо знал речевку», «грамотно отвечал на вопросы - не мог ответить», «находился на рабочем месте в форме согласно инструкции, или отсутствовал на рабочем месте».

Какой же должен быть персонал для проведения промоакций. Персонал- оптимально – это девушки или юноши студенческих лет, с



приятной, опрятной внешностью, желательно с медицинскими книжками, имеющие опыт работы в аналогичной должности, но самое главное: очень активные.

Потому, что именно этот показатель влияет на количество и качество проекта в целом.

Задача промоутера агентства: знать предлагаемую им продукцию и делать нужное количество акционных продаж.

Задача супервайзера агентства: контролировать промоутеров, проверять правильность исполнения условий, собирать отчеты, делать фотоотчеты.

Задача менеджера проекта агентства: отчитываться перед руководством предприятия за все (наличие промоутера на месте, ход акции, отчетность количественная, фотоотчет, логистика (если есть)).

Промоутеру лучше сотрудничать с разными агентствами, выбирать их, прежде всего по качеству проведения и, конечно, стоимости услуг.

Этапы сотрудничества: заключение договор с предприятием, подготовка сметы и доп. соглашений, получение счета на оплату услуг.

Чтобы контролировать процесс и не упустить возможность производить корректировки механики необходимо утром иметь отчет за вчерашний вечер с комментариями.

После проведения промоакции видно, что акция прошла успешно, требуется собрать всю отчетность, а это: реестры акций с чеками, проверочные листы (если есть) с печатью торгового предприятия, отчет промоутера, отчет супервайзера с пожеланиями, выводами и т.д. (если агентство, если сами проводим, то выводы и рекомендации пишет маркетолог).

Представим в таблице 2.3.1 Цели, мероприятия и затраты на предлагаемые ООО «ТД «Белогорье» меры по укреплению конкурентной позиции предприятия.

**Таблица 2.3.1 - Цели, мероприятия и затраты на мероприятия по укреплению конкурентной позиции предприятия**

Цель мероприятия	Мероприятия	Затраты в год. руб.
охват АКБ	Спецзадача для ТП, охват 30% АКБ ассортимента фас. Крекера (2 SKU ТМ "Кристо-Твисто", 1SKU ТМ "Будь Здоров")	0
представленность в РТТ, продвижение ТД	Размещение брендированных стоек ("Кристо-Твисто" и "Будь здоров" торговых залах VIP-розницы.Планограмму выкладки продукции на стойке	60 000
представленность в РТТ	Проведение накопительной программы для РТТ Белгородской области за выборку по группе "крекер"	0
охват АКБ	Отслеживание охвата АКБ по группе "крекер", постановка спецзадач для ТД:(апрель 60 % охвата),ЗАДАЧА:90% охвата АКБ по Белгородской области	0
ценовая политика	Отслеживание рекомендованной цены на полке по группе "крекер" по Белгородской области	0
продвижение ТД,узнаваемости продукции	Проведение дегустационных мероприятий на территории Белгородской области. Инструкцию по проведению промомероприятий см. выше	50 000
продвижение ТД,узнаваемости продукции	Размещение в РТТ по Белгородской области (ТП предоставляют фотоотчет с КПК о размещении данных материалов в РТТ):	0
продвижение ТД,узнаваемости продукции	1)воблеры для обозначения продуктов на полке ТМ "Кристо-Твисто" и ТМ "Будь Здоров" и узнаваемости ТД	0
продвижение ТД,узнаваемости продукции	2)шелфтокеры для обозначения продуктов на полке ТМ "КТ" и ТМ "БЗ" и узнаваемости ТД	0
продвижение ТД,узнаваемости продукции	3)лого-наклейки для ассортимента ТМ "Будь Здоров" и "Кристо-Твисто" (для отслеживания работы ТП МОП в РТТ, узнаваемости ТД)	5 000
продвижение ТД	По результатам охвата АКБ (общее) по группе "крекер"не менее 70% и не менее 30% по ассортименту фасовки по группе "крекер"-вводится в действие программа по пропаганде ТМ "Кристо -Твисто" и "Будь здоров",учитывая количество пользователей сайтов и популярность,узнаваемость ТМ "Кристо-Твисто" и "Будь здоров" значительно вырастет.	

продвижение ТД	а)размещение банера на главной странице mail.ru и ссылки на описание продукта,его потребительских свойств	10 000
продвижение ТД	б)размещение акции на сайте одноклассники.ру "Пожелай другу здоровья!". В данной акции принять участие смогут пользователи Черноземья,логотип "Будь здоров"размещается на главной фотографии, увидеть логотип марки смогут все пользователи сайта.	10 000
продвижение ТД	Запись и трансляция аудио ролика для ТД	5 000
ассортиментная политика	Расчет стандартных цен (согласно системе ценообразования ТД) на ассортимент фасовки 400 гр	0
ассортиментная политика	Ввод в ассортимент ненормированного веса для сетевого сегмента ТД	0
ассортиментная политика	Расчет и оценка целесообразности ввода в ассортимент фасовки крекера от 50 до 100 гр.(Для спец-предложений)	0
ассортиментная политика	С целью оценки конкурентоспособности по группе "крекер" (вкусовые характеристики, внешний вид,ценовой ряд), проведение закрытой дегустации	0
продвижение ТД,узнаваемости продукции	Проведение дегустационных мероприятий в сетевых ТТ.	50 000
продвижение ТД,узнаваемости продукции	Размещение в каталогах сетевых партнеров "Продукт-новинка"	0
продвижение ТД,узнаваемости продукции	Организация и проведение акции "Подарок за покупку" в «ТД Белогорье»	30 000
работа с конечным потребителем	Организация и проведение фокус групп по группе "крекер"	0
работа с конечным потребителем	Исследование на предмет узнаваемости ТД "Кристо-Твисто" и "Будь здоров" (опрос, анкетирование)	0
развитие объемов продаж	Программа для дистрибьюторов и эксклюзивных команд. Спецзадача для ТП команд в регионах. Приложение - список дистрибьюторов.	
продвижение ТД,узнаваемости продукции	Предоставление партнерам,дистрибьюторам всей необходимой информации и продукте,его качественных характеристиках, а также POS-материалы (каталоги, листовки, воблеры,шелфтокеры)	0
Итого затраты		220 000

Из таблицы 2.3.1. видно, что предприятие затратит 220 000 рублей. Средства будут взяты с фонда предприятия (собственные средства). Все шаблоны отчетов по промоакциям разработаны и образцы представлены в приложении В.

На момент начала акции у нас должны быть данные:

- информация о наличии продукции в торговом предприятии и осведомленности персонала торгового предприятия о проведении мероприятия;

- оплата аванса промоутерам;

- уверенность в том, что промоутеры знают текст;

- о наличии всего необходимого оборудования в торговом предприятии;

- запас призов (вдруг акция превзойдет ожидания).

Рассмотрим социальную эффективность от предложенных нами мероприятий по укреплению конкурентной позиции предприятия путем формирования рекламной стратегии на ООО «ТД «Белогорье» (путем проведения промоакций).

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий осуществляется на основе единого народнохозяйственного критерия – максимизация роста прибыли, а также продукции (работ, услуг) по отношению с затратами или примененными ресурсами.

Для измерения экономической эффективности рекламной деятельности на предприятии используется система обобщающих показателей использования труда, основных фондов, оборотных фондов, капитальных вложений, материальных ресурсов и показателей внедрения научно-технического прогресса.

В теории и практике различают эффективность: абсолютную и сравнительную, фактическую (текущую), расчетную (прогнозируемую). Различают еще экономическую, социальную и бюджетную эффективность – на основе соответствующих показателей измерения.

Абсолютная эффективность – это сравнение результатов, полученных в анализируемом периоде с затратами на их достижение. Ее называют еще коэффициентом экономической эффективности или рентабельностью. Обратная им величина – характеризует срок окупаемости затрат.

Сравнительная эффективность – это разность результатов, полученных в отчетном и базисном периодах. Обычно его называют приростом (+), снижением (-) результатов эффективности. В качестве сравнительной эффективности может быть использован прирост (+), снижение (-) абсолютной эффективности.

В таблице 2.3.2 представим расчёт эффективности предложенных мероприятий.

**Таблица 2.3.2 - Расчёт эффективности предложенных мероприятий**

№ п/п	Наименование показателя	Ед.изм.	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
					+/-	%
1	Выручка (без НДС)	руб	847614	1 287 614	+ 440 000	+ 34%
2	Себестоимость	руб	779586	847 614	+ 68 028	+8%
3	Численность работающих	чел.	60	60	-	-
4	Фонд оплаты труда	руб.	162060	162 060	-	-
5	Средняя заработная плата	руб./чел	24 800	24 800	-	-

Таким образом, экономический эффект данного мероприятия выразится в приросте балансовой прибыли в размере + 444 000 руб., рентабельность производства увеличится на 34%. Расчетная эффективность определяется на основе использования прогнозируемых (расчетных) результатов. Обычно ее называют перспективной (прогнозируемой) эффективностью.

Ожидаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий составит в первый год примерно 30%, в последующие годы предприятие не будет тратить на рекламный продукт (материалы, банеры, краски, бумагу и т.д.).

Фактическая (текущая) эффективность определяется на основе результатов, реально полученных в отчетном (анализируемом) периоде.

Фактическая оценка предложенной программы по укреплению конкурентной позиции предприятия путем формирования рекламной стратегии на ООО «ТД «Белогорье» (путем проведения промоакций) показывает, что данная программа позволит предприятию:

- сформировать определенную систему ценностей, интересов, задач;
- сформировать общее видение реализуемых услуг предприятия;
- повысить узнаваемость и имиджа предприятия;
- увеличит объем продаж;
- укрепить конкурентоспособность ООО «ТД «Белогорье».

При внедрении мероприятий по укреплению конкурентной позиции предприятия путем формирования рекламной стратегии на ООО «ТД «Белогорье» (путем проведения промоакций) необходимо помнить, что практически любая рискованная ситуация и негативные последствия, прямо или косвенно являются следствием действия или бездействия сотрудников предприятия.

Для руководителя ООО «ТД «Белогорье» очень важно правильно оценить действительную стоимость риска, которому может подвергнуться предприятие в процессе осуществления своей деятельности.

Основными критериями при качественном анализе риска выступают значимость выделяемых факторов и их взаимная независимость. На практике выделить полностью независимые друг от друга факторы не представляется возможным, поэтому здесь берется некоторое допущение, условность, для того чтобы возможно было провести количественный факторный анализ.

Таким образом, мы считаем предложенные нами мероприятия по укреплению конкурентной позиции предприятия путем формирования рекламной стратегии на ООО «ТД «Белогорье» (путем проведения промоакций) являются эффективными. Проект окупится в течение 1 года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав деятельность ООО «ТД «Белогорье» мы пришли к выводу, что для эффективности работы предприятия в целом, доходности различных направлений деятельности предприятия (операционной, инвестиционной, финансовой), для более полного, чем прибыль, окончательного результата хозяйствования, а также для соотношения эффекта с наличными или потребностными ресурсами на предприятии для укрепления конкурентной позиции предприятия возникла необходимость совершенствования рекламной стратегии.

Для укрепления конкурентной позиции, а так же и организации производства на ООО «ТД «Белогорье» необходимо всесторонне проанализировать текущее состояние конкурентной позиции предприятия и наметить пути решения проблем по повышению конкурентоспособности предприятия.

В течение 2016 года на ООО «ТД «Белогорье» проводились исследования, связанные с оценкой конкурентной позиции предприятия.

Исследования проводились в форме социологического опроса.

ООО «ТД «Белогорье» реализует продукцию ОАО «КФ «Белогорье» не первый десяток лет, зарекомендовав себя, как надежного партнера и реализатора высококачественной продукции. ООО «ТД «Белогорье» осуществляет продажи продукции, как на местном рынке, так и на общероссийском рынке, входя в десятку крупнейших поставщиков России.

Кондитерские изделия хотя и не являются предметом первой необходимости и не входят в состав «продуктовой корзины», но играют существенную роль в восполнении энергетического баланса человека и ввиду своей потребительской привлекательности пользуются большим покупательским спросом.

На основе проведенных исследований и опросе конечных потребителей на предмет предпочтений и популярности видов мучных кондитерских изделий, мы выяснили, что основным конкурентом ООО «ТД «Белогорье» в г.Белгороде по продаже кондитерских изделий является ООО «Колос».

Кроме кондитерских изделий ООО «ТД «Белогорье» реализует и безалкогольные напитки. Рынок безалкогольных напитков - один из наиболее стабильных и динамично развивающихся в Белгородской области.

ООО «ТД «Белогорье» реализует группу б/а напитков и минеральной воды, зарекомендовав себя, как надежного партнера, поставщика высококачественной продукции, о чем свидетельствует динамика объемов реализации продукции.

Исходя из данных, основным конкурентом ООО «ТД «Белогорье» является ООО «Белые Горы», бренд «Майская Хрустальная», производитель минеральной воды и безалкогольных напитков на подсластителях. Продукция данного производителя обладает наилучшим показателем в отношении узнаваемости торговой марки конечным потребителем и ассортиментном продукцией. Не смотря на это, показатели внешнего вида продукта и упаковки и цены у ООО «ТД «Белогорье» относительно продукции других производителей, занимают лидирующие позиции. Близким по конкурентным показателям является ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Таким образом, необходимо отметить, что дальнейшей стратегией развития и основной задачей на ближайшую перспективу будет являться повышение узнаваемости и имиджа ООО «ТД «Белогорье» посредством проведения рекламных и промокомпания для конечных потребителей, размещение рекламы, использование СМИ, а также наращивание конкурентных преимуществ в ассортиментной политике.

Основным конкурентом ООО «ТД «Белогорье» в г. Белгороде по продаже кондитерских изделий является ООО «Колос».

Основным конкурентом ООО «ТД «Белогорье» по производству минеральной воды и безалкогольных напитков на подсластителях является



ООО «Белые Горы», бренд «Майская Хрустальная», Продукция данного производителя обладает наилучшим показателем в отношении узнаваемости торговой марки конечным потребителем и ассортиментном продукции.

В связи с этим в 2017 году основными направлениями работы ОАО «КФ «Белогорье» и ООО «ТД «Белогорье» являются:

1. Оптимизация ассортимента производимой продукции;
2. Укрепление конкурентных преимуществ исходя их расширения видового разнообразия кондитерских изделий;
3. Совершенствование упаковки ассортиментной продукции;
4. Разработка новых целевых наименований продукции с учетом развития и актуальности кондитерского рынка и безалкогольных напитков.

Для укрепления конкурентной позиции мы предлагаем провести в ООО «ТД «Белогорье» рекламную стратегию посредством проведения рекламных и промокомпания.

Цель планирования и проведения промоакций: стимулирование сбыта, увеличение продаж, имидж, повышение лояльности покупателей к ТД.

На предложенные нами мероприятия предприятие затратит 220 000 рублей в год. Экономический эффект данного мероприятия выразится в приросте балансовой прибыли в размере + 444 000 руб., рентабельность производства увеличится на 34%. Расчетная эффективность определяется на основе использования прогнозируемых (расчетных) результатов. Обычно ее называют перспективной (прогнозируемой) эффективностью. Проект окупится в течение 1 года.

Эффект от предложенных мероприятий очевиден. Мероприятия по укреплению конкурентоспособности предприятия путем формирования рекламной стратегии на предприятии является оптимальным решением существующих проблем в конкурентоспособности ООО «ТД «Белогорье».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации [Текст] : официальный текст с изм. и доп. на 1 февраля 2005 года. Постатейные комментарии / под общ. ред. А.Т. Гаврилова. – Москва : Библиотечка «Российской газеты». – Кодексы РФ. Вып. I-II. Ч. 1,2,3. - 2005. - 703 с.
2. Абрамов, С.И. Управление инвестициями в основной капитал [Текст]: учебное пособие / С.И. Абрамов – Москва : Издательство «Экзамен», 2009. - 544 с.
3. Абрютина, М.С. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия [Текст] : учебник: 3-е изд. / М.С. Абрютина, А.В. Грачев // Учебно – практическое пособие. - 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : издательство «Дело и сервис», 2008. - 238 с.
4. Авсеенко, А.А. Экономика, планирование и управление [Текст]: учебник: 3-е изд. / А.А. Авсеенко, Ю.Н.Петров, В.И. Цыганков - М.: Центроргтруд Минавтодора РФ, 2008. - 363 с.
5. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/19.htm>
6. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст]: учебник: 5-е изд. / Г.Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2009. - 208 с.
7. Александрова, В.Т.Ценообразование [Текст] : учебное пособие / В.Т. Александрова – Санкт Питербург : Питер, 2010. - 352 с.
8. Архипов, В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга [Текст]: учебное пособие / В.Е. Архипов – Москва : Инфра - Москва, - 2009. - 442 с.
9. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст]: учебник для вузов / Г. Ассель. – Москва : ИНФРА - М, - 2009. - 804 с.
10. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 2008. - 384 с.

11. Белковский, А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) [Текст] : учебное пособие / А.Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 4. - С. 3-9.
12. Бердикова, Т.Б. Анализ и диагностика финансового – хозяйственной деятельности строительного предприятия [Текст]: учебное пособие для вузов / Т.Б. Бердикова. – Москва : ИНФРА, 2009. - 215 с.
13. Березин, И.С. Маркетинг и исследование рынка [Текст]: учебник: 3-е изд. / И. С. Березин – Москва : Русская деловая литература, 2009. - 285 с.
14. Библиотека экономической и управленческой литературы [Электронный ресурс].- Режим доступа : <http://www.eup.ru/Catalog/All-All.asp>
15. Блинов, А.О. Малое предпринимательство : Организационные и правовые виды деятельности [Текст] : учебник: 3-е изд. / А.О. Блинов Москва : 2008. - 392 с.
16. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст] : учебник // Пер. с англ. / К. Боумэн – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011.-175 с.
17. Брусенцова, В.И. Нормативный учет затрат в непрерывных производствах [Текст] : учебник: 3-е изд. / В.И. Брусенцова – Москва : Издательство «Экзамен», 2009. - 160 с.
18. Бузырев, В.В. Выбор инвестиционных решений и проектов: оптимизационный подход [Текст] : учебник: 3-е изд. / В.В. Бузырев, В.Д. Васильев, А.А. Зубарев – Санкт Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. - 224 с.
19. Вейл, П. Искусство менеджмента [Текст] : учебник: 5-е изд. / П. Вейл // Пер. с англ. – Москва : Новости, 2010. - 231 с.
20. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика [Текст] : учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк – Москва : Дело, 2010. - 888 с.
21. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебник: 5-е изд. / О.С. Виханский – Москва : Гардарики, 2008. - 413 с.
22. Володина, М. Анализ внутренних факторов деятельности СУ [Текст]: / Т.Рожелюк, Ю. Цой // Торговля, 2011. - № 9.- С.28-35

23. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования : Теория, практика и методология [Текст]: учебник: 2-е изд. / Е. П. Голубков – Москва : Финпресс, 2009. - 175 с.
24. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения [Текст] : учеб. пособие / В.М. Гранатуров Москва : 2009. - 321 с.
25. Дениелс, Дж. Д., Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции [Текст]: учебник: 2-е изд. // Пер. с англ. 6-е изд. Дж. Д.Дениелс, Л.Х. Радеба – Москва : Бином, 2008. - 231 с.
26. Диксон, П. Управление маркетингом [Текст] : учебное пособие / П. Диксон – Москва : Бином, 2008.- 170 с.
27. Дорожкин, В.Р. Система ценообразования [Текст] / В.Р. Дорожкин [Текст] // Экономика строительства - 2010. - № 9.- С.49-55
28. Друкер, П. Как выйти в лидеры [Текст] / П. Друкер – Москва : Бином, 2008. - 233 с.
29. Друкер, П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы [Текст] // Пер. с англ. / П.Ф Друкер – Москва : Санкт Петербург : Бук Чембер ИНТЕРНЕШНЛ, 2007. - 243 с.
30. Ефимова, О.В. Финансовый анализ [Текст] : учебное пособие // Под ред. О.В. Ефимова - 4-ое издание, доп. и перераб. – Москва : издательство «Бухгалтерский учет», 2009. - 178 с.
31. Заверьялов, П.С. Формула успеха [Текст] : учебное пособие / П.С. Заверьялов., В.Е. Демидов – Москва : Высшая школа, 2010. - 324 с.
32. Загарова, Н.А. Анализ основных тенденций в области оплаты труда [Текст] / Н. А. Загарова // Управление персоналом. - 2011. - № 19. - С. 26-32.
33. Зайцев, Н.Л. Экономика предприятия [Текст] : учебник, 2-е изд., перераб. и доп. / Н.Л. Зайцев – Москва : ИНФРА - М, 2009. - 336 с.
34. Иванова, С. Минус 21 миллиард [Текст] / С. Иванова // Российская торговля. - 2010.- №50. - С.23-25.

35. Казанцева, Е.Н. Формирование экономической политики предприятия в современных условиях [Текст] : учебник : 2-е изд./Е.Н. Казанцева, М.В. Зенкина – Санкт Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 162с.

36. Клименко, С.И. Особенности оценки производственных инвестиций в экономику России [Текст] : учебник: 2-е изд. / С.И. Клименко, В.Н. Лившин- Москва , 2009. - 321 с.

37. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [Текст] / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова – Москва : ТК Велби, издательство Проспект, 2008. - 261 с.

38. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент [Текст] : учебное пособие / В.В. Ковалев – Москва : Финансы и статистика, 2010. - 768 с.

39. Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов [Текст]: учебное пособие / В.В. Ковалев – Москва : Финансы и статистика, 2009. - 144 с.

40. Ковалев, В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [Текст] / В.В. Ковалев // Финансы и статистика – Москва : 2008. - 512 с.

41. Косов, В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (вторая редакция) [Текст] : учебное пособие / Министерство экон. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. Политике / В.В. Косов В.Н.Лившин, А.Г Шахназаров – Москва : ОАО «НПО» Изд-во «Экономика», 2010 - 241 с.

42. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии : Как создать, завоевать и удержать рынок [Текст] / Ф. Котлер // Пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой. Науч. ред. и вступ. ст. Б.А. Соловьев. – Москва : ООО «Издательство АСТ», 2011. - 272 с.

43. Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия [Текст] : учебное пособие / Э.И. Крылов. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 190 с.

44. Лайко, М.Ю. Организационно-экономический механизм управления производственными комплексами в современных условиях [Текст] : учебное пособие / М.Ю. Лайко – Москва : Изд-во Рос. экон. акад., 2010. - 318 с.
45. Лапуста, М.Г. Основы предпринимательства [Текст]: учеб. пособие. М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай – Москва : Финстатинформ, 2009. - 132 с.
46. Мясоедов, Т.Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом / Т.Г. Мясоедов - 2009. - № 3. - С. 29 -38.
47. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] : 2-е изд., испр. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 2008. - 479 с.
48. Ритвельд, Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования [Текст] / Проблемы теории и практики управления, Д. Ритвельд, В Качалин - 2011, № 3.-С.23-24.
49. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс [Текст] / Г.В. Савицкая – Москва : ИНФРА - М, 2009.
50. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : Учебник / А.Д. Шеремет – Москва : ИНФРА - М, 2008. - 367 с.
51. Финансовый менеджмент: учебник для вузов [Текст] / под ред. акад. Г.Б. Поляка. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с.
52. Фридеман В. Нердингер Ориентация на клиента [Текст]/ Фридеман В. Нердингер. пер. с нем. – Москва : Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. - 180 с.
53. Черняк, В.З. Экономика: таблицы и схемы [Текст] / В.З. Черняк. – Москва : «ВЛАДОС», 2008. - 208 с.

54. Чечевицина, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник [Текст] / Л.Н. Чечевицина, И.Н. Чуев. - 5-е изд. перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Дашков и К», 2008. - 352 с.

55. Экономика предприятия : Учебник для вузов [Текст] / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 718 с.

57. Яновский, А.М. Искусство активной продажи продукции. // Пищевая промышленность. 2011 - №8. - С. 6-10.

## **Приложение**