

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

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Полупановой Елены Александровны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Слинков А.М.

БЕЛГОРОД 2017

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	6
1.1 Роль управления конкурентоспособностью организации в процессе жизненного цикла предприятия.....	6
1.2 Проблема анализа конкурентоспособности компании и поиска путей ее повышения	11
1.3 Критерии конкурентоспособности ООО «Ханкс».....	24
Глава 2 Анализ текущей конкурентоспособности компании «Ханкс» и разработка путей ее повышения.....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Ханкс».....	30
2.3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании	44
Заключение.....	53
Список литературы	54

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что конкурентоспособность предприятия является центральным понятием в менеджменте. Конкурентоспособность описывает состояние любого экономического субъекта, будь то государство, предприятие, семейное хозяйство и др. Данное понятие включает в себя тот перечень свойств и особенностей субъекта, которые необходимы для оценки его жизнеспособности в заданной конъюнктуре. Для государства это будет возможность отстаивать свой суверенитет, платежеспособность, эффективность внешней политики и т.д. Для предприятия будут актуальны другие критерии отбора: платежеспособность, привлекательность для потребителей, рентабельность, лояльность сотрудников и т.д.

Ресурсы являются необходимым условием для производства продукции. Ограниченность как ресурсов, так и объёма рынка сбыта обуславливает процесс борьбы хозяйствующих субъектов за наиболее эффективное использование ресурсов с целью получения выгоды, что называется конкуренцией. Способность субъекта выдерживать эту конкуренцию именуется конкурентоспособностью.

Проблема поиска путей повышения конкурентоспособности является актуальной для каждого субъекта хозяйствования. Именно этим и обусловлена актуальность данной темы исследования.

Исследование проводится на рынке вторичного сырья в г. Санкт-Петербург. Исследуемый хозяйственный субъект – ООО «Ханкс» – компания, занимающаяся сбором и переработкой вторичного сырья.

Организация «Ханкс» занимается сбором, переработкой и последующей продажей отработанного фритюрного масла, которое затем используется как сырье для изготовления биодизеля и глицерина.

В России данное направление энергетического бизнеса развито очень слабо по причине приоритета страны на использование, добычу и реализацию нефтепродуктов.

На европейском рынке биодизель традиционно дешевле минерального топлива, поскольку нефтепродукты являются для стран Европы импортируемым товаром, в то время как органическое топливо производится на территории Европы, в том числе из вторичного сырья. Так, литр биодизеля стоит в Германии 0,75 евро/л. (август 2016г.) [49]. Традиционный дизель в то же время стоит 1,12 евро/л. (август 2016г.) [50].

ООО «Ханкс» реализует переработанное и очищенное отработанное масло, из которого в Европе производится биодизель низкой себестоимости и глицерин (побочный продукт).

Компания имеет достаточно сильные позиции на рынке данной продукции в России. ООО «Ханкс» действует на основании лицензии Серии 077 №80, выданной Федеральной службой по надзору в сфере природопользования 19 марта 2012.

Для компании будет очень важным проведение анализа внешней среды в силу того, что конкуренция на рынке в г. Санкт-Петербург достаточно сильная, но компания «Ханкс» могла бы занимать более существенные позиции, нежели занимает на сегодняшний день. Кроме того, важным аспектом является и то, что политическая ситуация в стране весьма нестабильная, в то время как «Ханкс» взаимодействует с иностранными контрагентами. И от того, каким образом будет выстроено партнерство с контрагентами, будет целиком и полностью зависеть положение компании относительно конкурентов.

Объектом исследования является предприятие «Ханкс».

Предмет исследования – конкурентоспособность компании.

Целью исследования является разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «Ханкс»

Для реализации поставленной цели необходимо поставить и решить целый комплекс **задач**:

- 1) исследование понятия «конкурентоспособность организации»;
- 2) исследование основных характеристик и критериев конкурентоспособности предприятия на рынке отработанных масел;
- 3) анализ основных путей повышения конкурентоспособности;
- 4) изучение рыночной специфики и разработка критериев оценки конкурентоспособности;
- 5) разработка рекомендаций по улучшению позиций на рынке.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды как отечественных (Миронова М.Г. [30], Фатхутдинова Р.А. [44], Захарова А.Н. [17] и др.), так и зарубежных специалистов (Друкера П. [15], Котлера Ф. [21], Портера М. [33], и др.).

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс ООО «Ханкс».

Методы исследования: аналитический и графический методы, SWOT-анализ, метод Ж.Ж. Ламбена.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут в дальнейшем служить почвой для дальнейшего совершенствования системы повышения конкурентоспособности организации.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, а также заключение и список литературы.

Глава 1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Роль управления конкурентоспособностью организации в процессе жизненного цикла предприятия

В современных условиях хозяйствования понятие конкурентоспособности становится центральным среди понятийного аппарата, применяемого к управлению организацией. А основной задачей в управлении конкурентоспособностью становится создание аутентичных преимуществ, способных склонить предпочтения потребителя в пользу продукта, производимого компанией. Это касается всех уровней организации, т.к. каждое её звено производит какой-либо продукт, качество которого отражается на конечном товаре или услуге, выпускаемых на рынок. А для обеспечения улучшения качества жизни населения в регионе и стране в целом, государство должно поддерживать высокий уровень конкуренции.

В таких условиях предприятия вынуждены проводить обширные исследования потребительских предпочтений, предпринимать шаги к обеспечению продвижения своей продукции. Помимо этого, ещё и выявлять сильные и слабые стороны конкурентов, а также изучать возможности и угрозы рынка. Это позволит компании управлять собственной конкурентоспособностью, задавая ей определенный вектор [6].

Также в условиях, когда производитель поставляет продукцию не только на внутренний рынок, но и на иностранные, предприятие обязано принимать во внимание мировые стандарты качества, а также практики по снижению издержек и стимулированию реализации товаров.

Общепринятым фактом является то, что конкуренция является двигателем экономики, обеспечивает непрерывный рост качества продукции, а, следовательно, и уровня жизни населения. Конкуренция заставляет производителей постоянно снижать издержки, удерживая при этом качество

товара. Это и позволяет сформировать определенную картину структуры спроса и предложения.

Конкуренция играет роль индикатора в процессе поиска эффективных способов и путей хозяйствования, т.к. в процессе конкурентной борьбы предприятия, неспособные поддерживать уровень привлекательности, который задан на рынке, попросту уходят с него. Поэтому на мировых рынках конкурентоспособными могут стать лишь те организации, которые постоянно ищут пути развития на каждом этапе. Организации должны постоянно развивать средства и условия труда, заниматься активной инвестиционной деятельностью, а также внедрять передовые разработки в области управления в различных сферах: производственной, налоговой, финансовой, инвестиционной, системе взаимодействия с органами власти, продвижения продукции и т.д.

Кроме того, конкуренция является оптимизатором для организаций в процессе поиска соотношения между качеством продукта, требованием к которому диктуются потребителем, и издержками на его изготовление. И именно конкуренция заставляет предприятия в погоне за снижением издержек заниматься укрупнением производства.

Конкуренция заставляет предприятия наиболее полно воспринимать научно-технические достижения, применять эффективные технику и технологию, современные методы организации производства и повышать качество выпускаемой продукции. Поэтому на современном этапе для успеха в конкурентной борьбе большое значение приобретают теоретические аспекты понятия конкуренции и раскрытие ее экономической сущности как основы рыночной экономики и движущей силы развития хозяйствующих субъектов.

Конкуренция – это соревнование субъектов хозяйствования на рынке в условиях, когда ни один из участников рынка не может прямо воздействовать на предпочтения потребителей, ограничивая доступность продукции

конкурента для них, а также имеющих равные возможности для получения ресурсов, производства и сбыта товара.

В качестве экономической категории понятие конкуренции описывается как способность рыночного субъекта максимального удовлетворения потребностей покупателей при использовании минимального количества ресурсов. При соблюдении этих условий предприятие-производитель получит максимальную прибыль. Но это остается только теоретическим вектором развития предприятия, к которому они должны стремиться [21].

Объектом конкуренции является потребитель. Именно на удовлетворение его потребностей и направлены все усилия производителей, поскольку покупатель осуществляет выбор в денежном эквиваленте. И именно этот выбор позволяет компании функционировать в будущем, т.к. покупатель своим выбором финансирует производство субъекта.

Конкурентоспособность – это показатель способности предприятия опережать других субъектов рынка, используя свои преимущества и скрывая свои недостатки для достижения определенных рыночных целей.

Лев Пантелеймонович Кураков в своём словаре таким образом трактовал понятие конкурентоспособности: «Конкурентоспособность – уровень преимущества или отставания фирмы, предприятия, организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.п.» [24].

Формирование конкурентоспособности – это идентификация требуемого уровня конкурентоспособности товара, его установление и концентрация усилий на его обеспечение и поддержание. Для формирования высокой конкурентоспособности производитель должен с разных сторон воздействовать на процесс получения конечного продукта (приобретенный товар потребителем). Факторы, требующие внимания производителя, можно подразделить на несколько видов:

- организационные (выбор местоположения, организационно-правовой формы, поставщиков);
- производственные (выбор сырья и его качества, состав продукта, его применение и технологию производства);
- сбытовые (выбор каналов продажи, способа транспортирования, продвижения среди потребителей);
- сервисные (организация обслуживания, гарантийные обязательств).

При грамотном воздействии на данные факторы существует возможность обосновать уровень цен на товар. Также актуальна и обратная логика: цена продукции формируется на основе качества и конкурентоспособности данных факторов.

Процесс воздействия на факторы конкурентоспособности и называется управлением конкурентоспособностью [15].

Обеспечением конкурентоспособности называется комплекс мероприятий, направленных на поддержание определенного уровня конкурентоспособности. Об этом в книге «Ваша конкурентоспособность» Миронов Максим Георгиевич писал: «Конкурентоспособность предприятия обеспечивается совокупностью имеющихся у него конкурентных преимуществ».

Конкурентные преимущества обычно делятся на два типа:

- технологические (преимущества в применяемых технологиях, преимущества на инвестиционном и инновационном уровнях);
- ресурсные (преимущества в доступности сырья, рабочей силы и эффективности их использования) [30].

В основе конкурентоспособности организации лежит конкурентоспособность продукции ее производства. Конкурентоспособность продукции – это определенное сочетание ее характеристик, важных для покупателей, и цены товара, которое выделяет его среди товаров-конкурентов на рынке. Другими словами, конкурентоспособностью продукции можно назвать совокупность свойств товара, которые

обеспечивают его рыночную самобытность, а значит, и потребительский интерес.

Комплекс инструментов, направленный на обеспечение заданного уровня конкурентоспособности, - это методы обеспечения конкурентоспособности.

Для возможности управления такой сложной категорией как конкурентоспособность товара необходимо разделить её на более управляемые категории: цена, качество, качество обслуживания, усилия по сбыту и продвижению. Как следствие, формулу конкурентоспособности продукции можно представить в следующем виде [20]:

$$C = Q + P + S + M, \quad (1.1)$$

где C – конкурентоспособность продукции;

Q – качество продукции;

P – цена продукции;

S – качество обслуживания;

M – эффективность усилий по сбыту.

Но при этом и категории выше являются многофакторными, поэтому для управления ими их тоже необходимо будет разложить на меньшие по комплексности категории.

Также конкурентоспособность организации в целом можно разделить на несколько категорий:

- для потребителей – возможность товара и предприятия в целом отвечать на запросы, диктуемые рыночным спросом [8];

- для конкурентов – возможность производства товаров, которые смогут отвечать мировым стандартам [44];

- для государства – способность предприятия производить товары и услуги, которые являются стратегически важными для государства или его региона [16];

- для инвесторов – способность предприятия выпускать перспективные товары, способные привлекать инвесторов [30].

Таким образом, в общем смысле конкурентоспособность – это способность предприятия занимать оптимальную для себя позицию на рынке (в зависимости от выбранной компанией стратегией: увеличение, сохранение или уменьшение доли на рынке), максимально эффективно используя свои ресурсы, обеспечивая тем самым выпуск наиболее ликвидной продукции.

1.2 Проблема анализа конкурентоспособности компании и поиска путей её повышения

Задачи по повышению конкурентоспособности являются центральными в управлении экономическим субъектом. Термин конкурентоспособность наиболее полно характеризует способность предприятия к лидерству на рынке, максимальному удовлетворению потребностей покупателей, а также демонстрирует эффективность управления в целом. Именно эта задача на практике вызывает наибольшие сложности среди предпринимателей. Как показывает практика, зачастую предприятия не готовы к конкуренции, поскольку не имеют основной стратегии, основанной на принципах, целях и критериях отбора показателей конкурентоспособности организации.

Компаниям жизненно необходимо не только искать свои сильные стороны и возможности на рынке (основа SWOT-анализа), определять недостатки конкурентов, выявлять тенденции рынка, искать возможности расширения, но и очень важным является технологическое соответствие средств производства и производимого продукта, а также определение важнейших критериев регулирования собственной конкурентоспособности, задание ей строго определенного вектора. Помимо этого, показатели конкурентоспособности не опираются только на потребительские свойства товара и престижа организации. Важную роль играет ещё и снижение издержек как производства, так и реализации ради повышения рентабельности [43].

Любому предприятию необходимо провести оценку конкурентоспособности, это позволит:

- разработать «систему ценностей» конкурентоспособности;
- сформировать круг методов её повышения;
- создать план действий по охвату новых рынков;
- сформировать круг партнеров-контрагентов, которые будут оказывать наибольшее влияние в процессе развития, исходя из обозначенных «ценностей».

Можно обозначить два вида оценки конкурентоспособности: пофакторный и целостный.

Пофакторный метод позволяет составить общую картину из различных деталей. Здесь можно увидеть корреляцию того или иного показателя на различные изменения внутренней или внешней среды организации. Но данный вид имеет свой недостаток – невозможность идентифицировать влияние каждого фактора в отдельности. Невероятно трудно провести параллели между изменением одного критерия и его отражением на картину в целом, потому что зачастую за одним фактором меняется значение и другого, и разграничить их «цену» невозможно [11].

Поэтому зачастую можно использовать целостный (комплексный) вид анализа конкурентоспособности. Он предполагает оценку положения компании на рынке, её возможностей или рисков и вероятность их наступления с возможной оценкой последствий каждого из вариантов. На основе этого составляется основная модель организации с точки зрения её положения, которая дополняется результатами факторного анализа.

Помимо подобной классификации, можно встретить также:

1. Матричные методы. Базируются на маркетинговой оценке экономической деятельности организации и его продукта. Суть метода состоит в том, чтобы проанализировать, насколько конкурентоспособно предприятие с учетом жизненного цикла продукции.

2. Методы, построенные на теории эффективной конкуренции. Смысл их в том, что возможности предприятия обеспечению конкурентоспособности оцениваются баллами. В процессе анализа определяются возможности для достижения конкурентных преимуществ. Полученные данные анализируются экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов и факторов.

3. Методы, основанные на изучении конкурентоспособности продукта. В рамках данных методов предполагается, что имеется прямая зависимость между конкурентоспособностью продукции и самой компании. Для их определения продукт подвергается тщательному анализу с помощью маркетинговых и квалиметрических методов, которые зачастую сводятся к определению соотношения цены и качества продукции.

4. Комплексные методы. Проводятся с расчетом сравнения текущей и возможной конкурентоспособности. Обычно потенциал оценивается с точки зрения теории эффективной конкуренции, а текущая ситуация – изучением свойств продукции [22].

К комплексным методам можно отнести многие известные инструменты анализа положения на рынке. Одним из таких инструментов является метод экспертных оценок.

Он основан на систематизации взглядов специалистов на рыночное положение. Данные, основанные на опыте и знаниях эксперта, представляют собой зачастую весьма ценный материал, который необходимо использовать в процессе оценки и принятия решений.

Суть данного метода состоит в сборе информации и экспертных мнений о проблеме или ситуации на рынке. Он предполагает систематизацию полученных данных от разных экспертов с последующей их интерпретацией для возможности использования в рамках анализа.

Этот инструмент позволяет довольно быстро получить информацию, достаточную для принятия управленческого решения. Существуют различные методы экспертных оценок. Одни из них предполагают

интервьюирование экспертов поодиночке с последующей интеграцией результатов. Другие же используют коллегиальный тип поиска решения для совместной корректировки выходной информации.

Другим инструментом анализа является SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации (или продукта), а также её возможности и возможные риски, возникающие в процессе конкурентной борьбы. Показатели для оценки делятся на блоки и оцениваются в отдельности. Например, для организаций актуальным будет следующее дробление:

- финансовые показатели,
- производственная сфера,
- управленческий потенциал,
- маркетинговая активность,
- персонал[31].

Таблица 1.2.1 - Листинг SWOT-анализа [46]

Показатели оценки	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Финансовые показатели 1. Структура капитала 2. Привлекательность для инвестиций 3. Доходность капитала 4. Норма прибыли 5. Инвестиционная деятельность предприятия 6. Соотношение собственных и заемных средств		3			
Производственная сфера 1. Характеристика оборудования 2. Производительность оборудования 3. Занятость на производстве 4. Контроль качества продукции 5. Полная производительность 6. Потенциал к расширению производства 7. Срок эксплуатации оборудования 8. Квалификация обслуживающего персонала	2				

Продолжение табл. 1.2.1

1	2	3	4	5	6
Управленческий потенциал 1. Соотношение рабочих и квалифицированных кадров (инженеры, управляющие) 2. Возможность быстрого ответа на вызовы внешней среды 3. Гибкость управления организацией 4. Тип организационной структуры предприятия 5. Информационная база организации		2			
Маркетинговая активность 1. Рыночная доля 2. Имидж компании 3. Репутация торговой марки 4. Стимулирование продаж 5. Количество занятых в сбытовом отделе 6. Ценовой уровень 7. Способы сбыта 8. Качество обслуживания 9. Спрос 10. Информационное обеспечение рыночной ситуации			6		
Кадровый состав 1. Квалификация персонала 2. Расходы на обучение	1				

В графах с номерами 1-5 таблицы 1.2.1 обозначается место организации на рынке по принципу:

графа 1. Предприятие – лидер в этой области;

графа 2. Выше среднего уровня;

графа 3. Предприятие находится на среднем уровне в отрасли;

графа 4. Ниже среднего уровня;

графа 5. Предприятие в тревожном положении.

Недостатком данного метода является отсутствие какого-то конкретного показателя, характеризующего конкурентоспособность. Картина рассматривается по деталям, при этом невозможно оценить важность и влияние на общее положение дел одного показателя. Достоинство – детальный и очень подробный разбор всех звеньем системы организации.

Помимо SWOT-анализа одним из самых популярных инструментов был и остается метод 4P, автором которого является Теодор Левитт. Принцип основан на соотношении состояния того или иного критерия у

рассматриваемой организации или субъекта с состоянием того же критерия у конкурентов в сферах, который определил сам Левитт: продукт (product), цена (price), позиционирование (place), продвижение (promotion).

Таблица 1.2.2 - Листинг оценки методом 4P [26]

Факторы конкурентоспособности	Организация	Конкуренты
1	2	3
<p>"1P" (продукт) - PRODUCT</p> <ul style="list-style-type: none"> • надежность • срок службы • ремонтпригодность • технический уровень • престиж торговой марки • стиль • уровень ремонтного обслуживания • гарантийное обслуживание • широта ассортимента 	5 баллов	<p>Конкурент 1 – 3 балла</p> <p>Конкурент 2 – 5 баллов</p> <p>Конкурент 2 – 2 балла</p>
<p>2P" (цена) - PRICE</p> <ul style="list-style-type: none"> • оптовая • розничная • ценовая и скидочная политики • условия и порядок расчетов 	3 балла	<p>Конкурент 1 – 4 балла</p> <p>Конкурент 2 – 4 балла</p> <p>Конкурент 2 – 3 балла</p>
<p>"3P" (регион и каналы сбыта) - PLACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегия сбыта • вид распределения продукта • число дилеров • число дистрибьюторов • степень охвата рынка • регионы сбыта 	4 балла	<p>Конкурент 1 – 3 балла</p> <p>Конкурент 2 – 4 балла</p> <p>Конкурент 2 – 4 балла</p>
<p>"4P" (продвижение на рынке) - PROMOTION</p> <ul style="list-style-type: none"> • формы рекламы • размещение рекламы • бюджет рекламы • частота появления рекламы • участие в выставках • упоминание в средствах массовой информации 	5 баллов	<p>Конкурент 1 – 5 баллов</p> <p>Конкурент 2 – 5 баллов</p> <p>Конкурент 2 – 2 балла</p>

Всем перечисленным факторам из таблицы 1.2.2 проставляется оценка: либо балльная, либо сравнительная. Таким образом, выявляются проблемные места компании. В соответствии с оценками, затем составляется перечень

мероприятий, нацеленных на изменение ситуации. Недостаток метода – субъективность оценок.

Метод оценки Ж.Ж. Ламбена предполагает сравнение конкурентоспособности нескольких компаний, действующих на рынке, по 6 критериям, которые оцениваются по 5-балльной шкале.

Алгоритм следующий:

1. Оценка каждого конкурента по 5-балльной шкале.
2. Выявление компании с наибольшим количеством баллов с присвоением ей индекса конкурентоспособности, равному 1.
3. Оценка каждого конкурента с присвоением каждому коэффициента, исходя из соотношения количества баллов к количеству баллов лидера.
4. Ранжирование конкурентов.

Таблица 1.2.3 - Индикаторы оценки конкурентоспособности организации [25]

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2)	Средняя (3-4)	Высокая (5)
1. Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2. Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3. Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4. Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5. Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6. Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

По итогам анализа из таблицы 1.2.3 компании-лидеру присваивается коэффициент 1. Высоким уровень конкурентоспособности считается, если коэффициент находится в промежутке от 0,9 до 1. Средний уровень – от 0,7 до 0,9. Низкий – ниже 0,7 [25].

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности организации — установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях [31].

Порядок определения рейтинговой оценки:

1. получение исходной информации по всем сравниваемым организациям;

2. исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам — сравниваемые организации ($j = 1, 2, \dots, m$);

3. исходные показатели соотносите соответствующими показателями организации-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного организации) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (1.2)$$

где x_{ij} - относительные показатели хозяйственной деятельности организации;

a_{ij} - абсолютные показатели хозяйственной деятельности предприятия;

$a_{ij \max}$ - абсолютные показатели хозяйственной деятельности эталонной организации;

4. для анализируемой организации определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (1.3)$$

где R_j - рейтинговая оценка j -го организации;

X_n

X_1, X_2, \dots — относительные показатели j -того анализируемой организации;

5. организации-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с

максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше. Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например, общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

Зачастую многие предприятия пренебрегают политикой повышения конкурентоспособности организации, объясняя это загруженностью текущими вопросами, ведь поиск путей и сам процесс повышения не дают сиюминутных результатов. Кроме того, существующие способы представления информации о позициях компании на рынке зачастую попросту не позволяют использовать её для улучшения конкурентных свойств. Необходимо выделить, что обеспечение устойчивых позиций на рынке достигается не улучшением какого-то отдельно взятого фактора, а с помощью акцентов на нескольких критериях. Это позволяет не только повысить общий уровень, но и застраховать организацию от периодических колебаний в значении каждого отдельного детерминанта [17].

В настоящий момент выделяют несколько путей повышения конкурентоспособности:

- повышение объемов реализации;
- рост качества выпускаемой продукции;
- снижение издержек и себестоимости;
- бенчмаркинг.

Первое из направлений связано с физическим увеличением выпуска. При этом рост объема никак не гарантирует повышение доходов, т.к. не учитываются при этом такие показатели как себестоимость и прибыль. Для того, чтобы превратить рост объема в рост прибыли необходимо провести тщательную работу по нахождению точки безубыточности производства.

Зачастую стратегию роста объема выпуска применяют как раз для снижения себестоимости продукта, а это уже даст возможность для снижения

потребительской стоимости продукта. Например, широко распространенный товар по низкой цене будет воспринят покупателем как доступный товар с известным брендом. Если при этом товар имеет высокое потребительское качество, то у производителя есть шанс «привязать» покупателей к определенной марке, а затем повысить цену или снизить издержки физически (т.е. качество или объем товара за ту же стоимость).

Основной фактор увеличения прибыльности компании – рост эффективности её производства. В долгосрочной перспективе рост эффективности будет обуславливать снижение издержек.

Общее повышение качества продукции, несомненно, ведет к первоначальному увеличению издержек. Но повышение эффективности производства и призвано оптимизировать структуру производительных сил, что позволит возросшие изначально издержки снизить ещё ниже исходного уровня.

Следующий фактор – совершенствование структуры выпускаемой продукции, постоянное ее обновление, оптимизация и диверсификация структуры используемых в производстве ресурсов. Другим фактором роста конкурентоспособности предприятия может выступать концентрация производства, экономия на эффекте масштаба. Но для того, чтобы эта возможность была реализована на практике, управляющие компании должны увеличить инвестиции в инновационное развитие, произвести перестановку трудовых ресурсов и т.д. Иными словами, концентрация производства есть лишь иное выражение влияния инновационного развития на эффективность, и выделить самостоятельное влияние ее как фактора, отделив от воздействия инноваций, затруднительно [30].

Инновационный фактор также уменьшает издержки на макроуровне. В современных условиях инновационное развитие компаний позволяет формировать такую структуру производства, при которой темпы роста национального дохода в 80 совокупном общественном продукте превышали бы темпы роста потребления материальных ресурсов. На первое место в

интенсификации производства сейчас выходит сокращение затрат сырья, материалов, топлива, т.е. снижение материалоемкости продукции. При этом особенно большое значение приобретает экономия сырья. Расход сырья, материалов, топлива значительно снижается при внедрении безотходной и малоотходной технологии. Огромное значение имеет также полное использование вторичных материальных ресурсов [14].

Принятие решения о выборе конкретной конкурентной стратегии может упростить использование модели М.Портера (анализ 5 конкурентных сил).

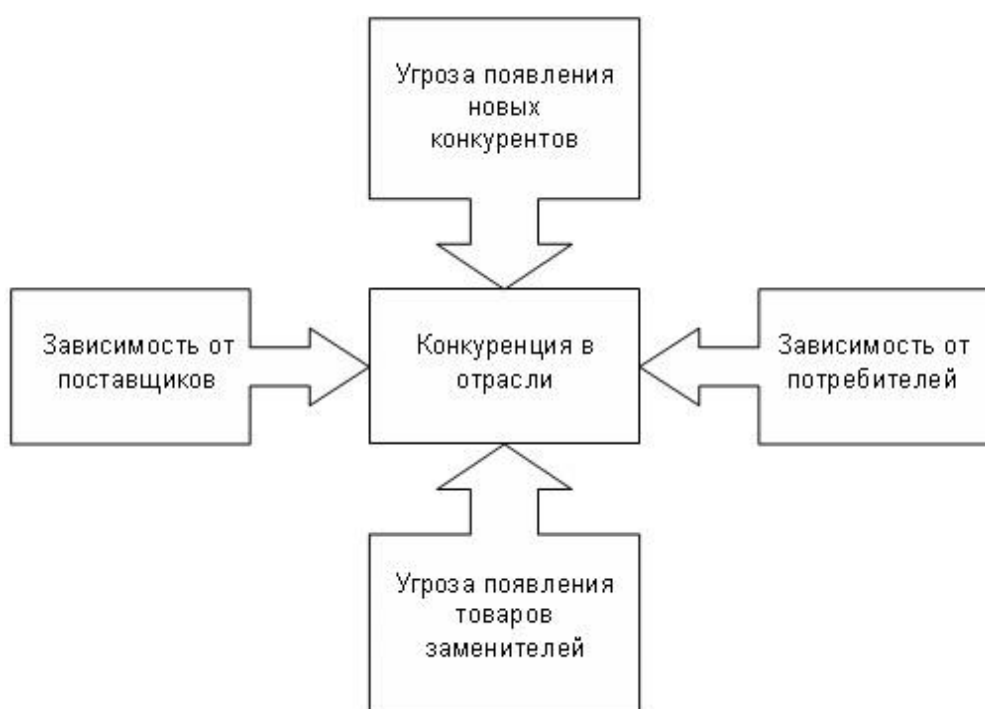


Рисунок 1.2.1 - Модель 5 конкурентных сил Портера [34]

Согласно Портеру, модель пяти сил (на рисунке 1.2.1) нужно использовать на микроэкономическом уровне, для определения места компании в отрасли в целом [34].

В целом стратегия повышения качества практически обречена на успех при одном условии: если издержки, вызванные повышением качества, не достигнут критического уровня – прохождения точки безубыточности в сторону убытков.

К тому же, компания должна очень осознанно подходить к такому шагу и прорабатывать маркетинговую стратегию, а также стратегию продвижения и позиционирования товара, поскольку есть вероятность, что продукт не сможет поменять целевые группы, т.к. уже сформировал отношение к себе. Поэтому спрос может упасть. Также, наоборот, нужно, чтобы потребитель чувствовал силу бренда, улучшающего качество. Ведь если выйти на рынок с абсолютно новым (по качеству) продуктом, то публика может его и не узнать.

Следующий способ увеличения конкурентоспособности – снижение расходов – это самый популярный метод среди всех перечисленных. Многие производители прибегают к нему, чтобы снизить издержки экстенсивным путем. При этом они имеют возможность снизить потребительскую стоимость, что позволит привлечь на себя внимание.

Но и для того, чтобы грамотно использовать самый старый способ повышения конкурентных позиций, нужно следить за тем, чтобы вся компания работала слаженно. Была проанализирована конкуренция в новом ценовом сегменте, а также должны быть разработаны конкретные регламенты качества, которые позволят регулировать качество продукта и не терять покупателей из-за такой меры.

И необходимо помнить, что чтобы снизить затраты, необязательно снижать качество. Например, нужно проанализировать систему логистики, выпуска, хранения, продвижения продукта.

Также одним из самых эффективных инструментов повышения конкурентоспособности является бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

Но одним из недостатков данного метода можно назвать объективную нехватку информации. Всё же существующие налоговые и финансовые отчетности не могут в полной мере раскрыть данные по тому или иному виду деятельности.

Бенчмаркинг проводится в несколько этапов:

- выбор объекта;
- выбор партнера,
- поиск информации;
- анализ;
- внедрение [4].

Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

Сложившаяся практика экономической жизни в мире указывает, что рынок и соперничество – основной устроитель развития современной экономики, наиболее сильной и действующий, чем хоть какой другой причина её движения. Соперничество – это действенный способ экономического контроля, он является принципиальной и динамичной силой, потому что непрерывно сподвигает производителя на ограничение издержек изготовления и цен, на повышение размера реализации, на борьбу за заказы и покупателя, на усовершенствование потребительских свойств.

В итоге для повышения конкурентоспособности организации необходимо, чтобы:

- была проведена необходимая аналитика текущего положения на рынке с учетом современных научных методов;
- разработана эффективная стратегия повышения конкурентоспособности, опирающаяся на реальные и существенные критерии, улучшение которых позволит выйти вперед основной массы на рынке;

- выбрана оптимальная стратегия улучшения рыночных позиций с учетом особенностей отрасли [23].

1.3 Критерии конкурентоспособности ООО «Ханкс»

Чтобы оценить, насколько конкурентоспособной является та или иная организация, необходимо оценить, прежде всего, рынок, на котором она функционирует, а также выделить ряд тех факторов, непосредственно влияющих на положение компании на этом рынке.

Как и на любом другом рынке, в сфере покупки-переработки-продажи отработанного фритюрного масла работает принцип оценки компании по её прибыльности или убыточности. После оценки доходов нужно понять, насколько эффективна получаемая прибыль, т.е. определить рентабельность производства. Затем необходимо установить, насколько ликвидный продукт производит компания, насколько его легко продать; изучить природу спроса. Одним из важнейших факторов является величина ресурсной базы, т.е. показатель, демонстрирующий, на какой срок хватит сырья для изготовления продукта (например, ресурс запасов нефти оценивается примерно в 80 лет добычи). И, несомненно, определяющее значение имеет и перспектива бизнеса как такового, насколько рынок будет востребован в дальнейшем.

Итого список основных факторов, влияющих на положение компании на рынке, выглядит следующим образом:

1. Прибыльность (убыточность) компании.

Любая коммерческая организация своей целью ставит получение денежной выгоды. Полученные средства компания направляет на оплату труда сотрудников, расширение производства, улучшение качества труда и качества продукции. Если реализация товаров и услуг предприятия не приносит той прибыли, которая позволит восполнить все затраты на производство продукта, такая компания считается убыточной.

Но не всякая убыточная компания является неконкурентоспособной на рынке. Допускается убыток на стадии открытия предприятия, а также на стадии переориентации производства.

На рынке отработанного масла ООО «Ханкс» работает уже с 2005 года, поэтому убыточными могут быть только открываемые филиалы. Компания в целом же должна приносить чистую прибыль, демонстрируя рост (за исключением факторов внешней среды).

2. Рентабельность производства.

Понятие рентабельности производства вытекает из понятия прибыльности. Только отличие состоит в том, что рентабельность показывает, насколько эффективно используются ресурсы. Средняя рентабельность на данном рынке составляет 19,8%. (табл. 2.1.4) Соответственно, этот показатель мы будем считать отправной точкой. Это позиция, ниже которой опускаться опасно для сохранения конкурентоспособности.

3. Ликвидность продукта.

Данный показатель будет характеризовать степень заинтересованности потребителя в продукте: насколько быстро продукт можно продать за определенную цену. Идеальным вариантом на исследуемом рынке является наличие одного или нескольких партнеров, готовых купить весь объем продукции, выпускаемый за определённый период. При этом желательно, чтобы партнер или их совокупность имели намерения приобрести немного больше товара, чем выпускает предприятие. Это позволит избежать простоя продукции при условии большего выпуска. Например, компания А выпускает по 50 тонн продукции в месяц. Контрагент В имеет намерения приобретать по 30 тонн продукции ежемесячно, контрагент С имеет намерения приобретать по 28 тонн ежемесячно. Для поддержания партнерских отношений, контрагенту В отгружается 30 тонн, а контрагенту С – оставшиеся 20. При этом компания А имеет возможности для роста и

страхуется на случай резкого снижения спроса со стороны одного из партнеров).

4. Спрос на продукцию.

Спрос характеризует способность покупателя приобрести данное количество товара по установленной цене. Важно оптимизировать цену настолько, чтобы суммарная чистая прибыль была наибольшей.

Пример.

Организация А имеет следующие показатели по выпуску и спросу продукции:

По цене 10 руб./шт. товар готовы купить 100 человек, себестоимость равна 2 руб./шт. Выручка = $100 \cdot 10 - 2 \cdot 100 = 800$ руб.

По цене 20 руб./шт. товар готовы купить 75 человек, себестоимость равна 3 руб./шт. Выручка = $75 \cdot 20 - 75 \cdot 3 = 1275$ руб.

По цене 30 руб./шт. товар готовы купить 70 человек, себестоимость равна 3,5 руб./шт. Выручка = $70 \cdot 30 - 70 \cdot 3,5 = 1855$ руб.

По цене 40 руб./шт. товар готовы купить 40 человек, себестоимость равна 5 руб./шт. Выручка = $40 \cdot 40 - 40 \cdot 5 = 1400$ руб.

Итого: самая выгодная цена – 30 руб./шт., далее – 40 руб./шт., затем – 20 руб./шт. и 10 руб./шт.

5. Величина ресурсной базы.

Необходимо отметить, что данный показатель должен быть в идеальном варианте бесконечным, т.е. ресурс должен быть возобновляемым.

6. Перспективы рынка.

Для перспективности рынок должен демонстрировать уверенный рост совокупной выручки всех игроков. Итоговая идеальная картина предстает таким образом: компания должна быть прибыльной, при этом имея процент рентабельности не ниже 19,8% (на рынке отработанного масла), действуя в условиях развивающегося рынка с возобновляемым ресурсом, используемом при производстве продукта.

Глава 2 Анализ текущей конкурентоспособности компании «Ханкс» и разработка путей ее повышения

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Ханкс» было основано в 2005 году в Москве. Основной вид деятельности компании – сбор отработанных фритюрных масел с целью их последующей перепродажи в больших объёмах на завод-изготовитель биодизельного топлива.

Главный офис компании располагается в Москве, где осуществляется общее руководство предприятием, работа по всей Московской области, а также таким близлежащим регионам, как Ярославская область, Тверская и Тульская области. Компания имеет представительство в Санкт-Петербурге, откуда осуществляется работа по всему СЗФО, кроме Мурманской, Архангельской областей и Республики Коми. Также функционирует офис в Нижнем Новгороде.

Для эффективной работы в г. Санкт-Петербург компания «Ханкс» арендует помещение площадью 38 в бизнес-центре, расположенном в легкодоступном районе города, а также производственный склад площадью 158 на территории того же производственного комплекса. Комплекс представляет собой совокупность помещений, сдаваемых в аренду площадей Охтинского порохового завода.

Местоположение обусловлено наличием выхода к КАД, что удобно для выезда за город. Также район пороховых заводов можно охарактеризовать как достаточно близкий к центральной части города. Помимо этого ул. Коммуны располагается таким образом, что доступ в северные и южные районы города одинаково доступен. Данное расположение является выгодным как для малотоннажных автомобилей, работающих в компании, так и для крупнотоннажных тягачей, прибывающих для отгрузки продукта.

Общий штат компании составляет 34 человека, в свою очередь в Санкт-Петербурге – 11 человек. Операции по сбору масла осуществляет 6 водителей на брендированных транспортных средствах Hyundai Porter в количестве 5 штук, а также Ford Transit в количестве 1 штуки.

Открытый в 2011 году филиал компании «Ханкс» в г. Санкт-Петербург на данный момент является главным преследователем лидера рынка СЗФО – компании «ТрейдКом», хотя последний на протяжении нескольких лет фактически контролировал все стратегически важные объекты и сети.

При этом компания демонстрирует рост в натуральных показателях отгруженной продукции, это находит выражение и в финансовых результатах фирмы.

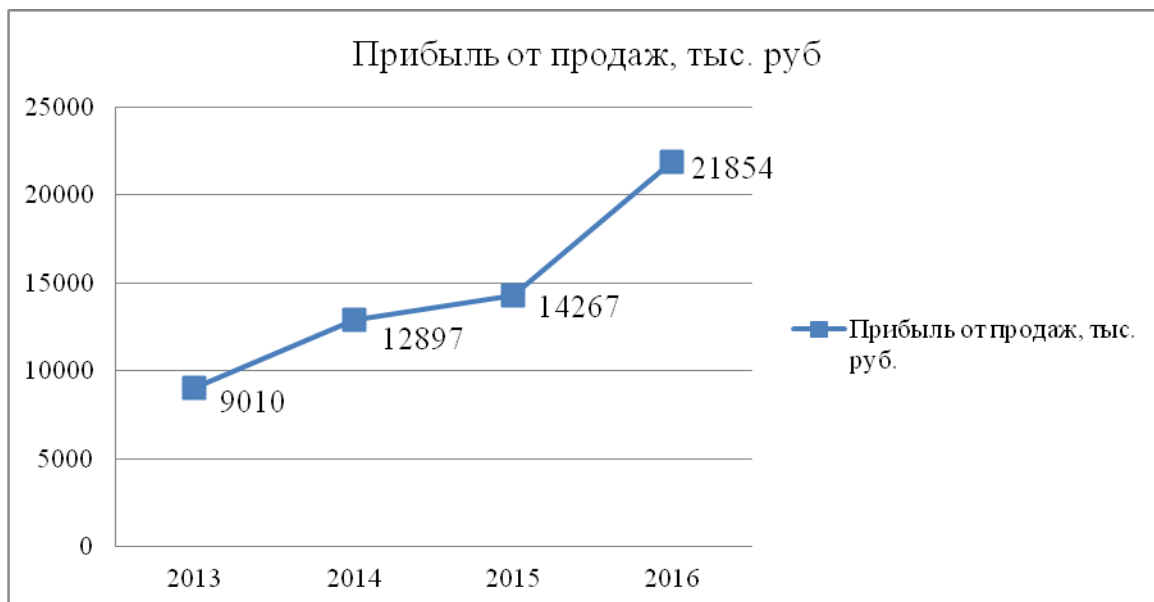


Рисунок 2.1.1 – Прибыль от продаж ООО «Ханкс»

На рисунке 2.1.1 можно заметить некую стагнацию в период с 2014 по 2015 годы, что обусловлено неопределенностью рынка в период валютных колебаний. В этот период объемы отгруженной продукции оставались примерно одинаковыми. Подобная тенденция соблюдалась на рынке в целом и характерна для каждого игрока.



Рисунок 2.1.2 – Сравнение объемов отгруженной продукции

На рисунке 2.1.2 отражена динамика рыночной доли двух основных игроков рынка. Прослеживается тенденция деления рынка практически пополам. Стоит отметить, что за 2016 год объемы отгруженной продукции компании «Ханкс» значительно выросли, т.к. компания «ТрейдКом» была не подготовлена к новому законодательству.

Таблица 2.1.1 - Динамика развития конкуренции

Наименование	Произведено продукции в 2015г., т.	% в общем объеме по Санкт-Петербургу – 2015	Произведено продукции в 2016 г., т.	% в общем объеме по Санкт-Петербургу – 2016г.
1. Ханкс	623	27,5	892	43,8
2.ТрейдКом	1432	63,3	934	45,9
3. РусМаслоПром	98	4,3	106	5,2
4. Остальные (непрофильные)	110	4,9	103	5,1
Итого по СЗФО	2263	100,0	2035	100,0

Среди итогов таблицы 2.1.1 можно отметить значительное падение доли рынка компании «ТрейдКом» за последний год. В период, когда для обращения с опасными отходами, лицензирование не было обязательным,

руководство ООО «Ханкс» продолжило действие своей лицензии, несмотря на затратность данного шага. При этом при вступлении в силу нового законодательства ООО «ТрейдКом» понадобилось значительное время для получения нового разрешения к работе. Это и обусловило переход многих контрагентов под обслуживание компанией-конкурентом.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Ханкс»

Все данные в главе получены из результатов маркетингового исследования. Оно было проведено с помощью анализа финансовых показателей, полученных из бухгалтерских отчетностей компаний, а также про помощи опроса действующих и потенциальных клиентов компаний. Кроме того, в исследовании используется инсайдерская информация.

В 2016 году компания «Ханкс» значительно улучшила своё финансовое положение, заключив соглашение на поставку отработанного пищевого масла с европейским контрагентом (Литва). Расчеты стали производиться в пересчете на евро, что обусловило значительный рост дохода в силу снижения курса рубля.

Таблица 2.2.1 - Ценовая конкуренция на рынке продукции

Наименование	Цена ООО «Ханкс» (руб. за кг продукции)	Цена конкурента «ТрейдКом» (руб. за кг продукции)	Цена конкурента «РусМаслоПром» (руб. за кг продукции)	Цена непрофильных компаний (руб. за кг продукции)	Средняя цена по Санкт-Петербургу
1. Цена закупки	14,50	18,90	19,80	7,80	16,46
2. Цена продажи	39,00	31,00	30,00	15,60	33,70

Из таблицы 2.2.1 можно заметить, что «Ханкс» имеет лучшее соотношение закупочной и продажной цен. При этом другие игроки рынка пока сотрудничают с российскими контрагентами, среди которых

производители лакокрасочных материалов, мыла и животных кормов. Это негативно отражается на цене продажи.

Конкурентоспособность организации можно разделить на две важнейшие составляющие:

1) Конкурентоспособность компании на рынке – параметр, характеризующий общее положение компании на рынке. Данную категорию более детально можно раскрыть через такие критерии как рентабельность, рыночная доля, качество технического оснащения, профессионализм персонала. Также в настоящее время оказывает существенное влияние и качество организации планирования в компании.

2) Конкурентоспособность компании для клиента. В это понятие входят такие категории, которые обуславливают привлекательность для потребителя: качество обслуживания, уровень цен, качество продукта, качество маркетингового продвижения, местоположение.

Для начала необходимо проанализировать устойчивость положения компании на рынке – внешнюю конкурентоспособность. Она будет проанализирована по следующим критериям: рентабельность, рыночная доля, качество технической оснащенности, профессионализм персонала и качество организации планирования. Для характеристики каждого параметра будут определяться места каждого из конкурентов в конкурентной борьбе.

1. Рассматривая рентабельность компании, будем отталкиваться от приведенных данных в таблице:

Таблица 2.2.2 - Расчет рентабельности организаций

	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Выручка, тыс. руб.	34 788	28 954	3 180
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	12 934	17 653	2 099
Доля себестоимости в выручке, %	37,2	61	66
Количество проданного товара, т.	892	934	106
Прибыль от продаж, тыс. руб.	21 854	11 301	1 081
Издержки, тыс. руб.	11 609	3 142	431
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	10 245	8 160	650
Общая рентабельность, %	29,5	28,2	1,9

Из таблицы 2.2.2 можно сделать вывод о разнице в выборе политики между двумя конкурирующими организациями:

1) ООО «Ханкс» делает упор на качество товара и качество сервиса для клиента. Это обуславливает высокую долю постоянных издержек. Компания возлагает на себя затраты на собственный автопарк, более дорогую аренду офиса и производственного помещения, затраты на постоянный персонал. При этом компания старается снизить стоимость закупки сырья, а также увеличить стоимость продажи товара путём улучшения его потребительских свойств. Для увеличения прибыли организации необходимо наращивать объемы закупки и продажи, соблюдая текущий баланс в разнице цен, чтобы улучшить свои позиции на рынке.

2) ООО «ТрейдКом» заняла диаметрально противоположную позицию. Для компании является важным сохранение постоянных издержек на чрезвычайно низком уровне. Компания делает ставку на увеличение объёмов путём взвинчивания цен закупки, усиливая, таким образом, лояльность поставщиков. При этом компания не имеет собственного автопарка, располагается в неудобном с точки зрения логистики месте, но тратит на аренду гораздо меньше. При этом компания не имеет постоянного штата рабочих и водителей, что негативно сказывается на её деловой репутации в качестве работодателя. Для подобной стратегии важно сохранение постоянных издержек на текущем низком уровне, при этом важно поддерживать объемы, чтобы сохранять данные показатели прибыльности.

Исходя из полученных данных можно составить картину, что компания «Ханкс» лишь немного выигрывает у ООО «ТрейдКом» в рентабельности, несмотря на гораздо более выгодные условия закупки сырья и продажи продукта. Компания «РусМаслоПром» находится только в начальной фазе своего развития, поэтому показатели очень разнятся с компаниями-лидерами. Итоговые оценки: «Ханкс» – 1; «ТрейдКом» – 0,5; «РусМаслоПром» – 0,1.

2. Рыночная доля является показателем, который описывает величину спроса на производимый продукт компании. Спрос является главной

причиной получения прибыли. И только издержки производства могут служить причиной отсутствия успеха компании, производящей продукт с высоким спросом.

Таблица 2.2.3 - Характеристика рыночной доли компаний

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Объем отгруженной продукции, т	892	934	106
Рыночная доля, %	43,8	45,9	5,2

Из таблицы 2.2.3 видно, что рыночная доля компании «ТрейдКом» несколько превосходит долю компании «Ханкс». Но этот рынок характеризуется новизной и малой степенью исследованности, поэтому ресурсы, доступные на рынке, пока в полной мере неизвестны. И оценка рыночной доли производится исходя из общих объемов отгрузки. Итоговые оценки: «Ханкс» – 0,5; «ТрейдКом» – 1; «РусМаслоПром» – 0,1.

3. Качество технической оснащённости. Все три компании проводят различную политику в отношении своего технического потенциала.

Таблица 2.2.4 - Сравнение технического потенциала компаний

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Клиентский сервис	Индивидуально разработанная CRM-система	Почтовый клиент	Индивидуально разработанная CRM-система
Автопарк	Собственный	Наемные водители на собственных автомобилях	Собственный
Складское оборудование	Очистительные системы подготовки сырья	Склад предназначен только для временного хранения	Склад предназначен только для временного хранения

Сравнивая определяющие параметры на рынке отработанного масла, в таблице 2.2.4 мы получили картину примерного равенства технической оснащённости между компаниями «Ханкс» и «РусМаслоПром». Но говорить о том, что данный критерий обеспечивает безоговорочное превосходство, в корне неверно, поскольку поддержание данного уровня требует значительных затрат. Компания «ТрейдКом» и её политика минимизации

издержек демонстрирует жизнеспособность данного пути. Но всё же для того, чтобы в будущем испытывать потребность в модернизации, необходимо постоянно поддерживать высокий уровень технической обеспеченности. Итоговые оценки: «Ханкс» – 0,5; «ТрейдКом» – 0,1; «РусМаслоПром» – 0,5.

4. Профессионализм персонала. Это один из определяющих факторов, позволяющий судить, насколько компания успешна на всех этапах её деятельности, ведь именно работа персонала является основой деятельности компании. Грамотный подход работников может компенсировать недостатки организации как в техническом оснащении, так и в вопросах маркетингового характера.

Рассчитывать продуктивность работы персонала можно с помощью показателя удельной прибыли на единицу персонала. Но данная характеристика не позволяет оценить качество принимаемых решений персоналом и руководителями. Но всё же без выделения специфики аспектов производительность труда персонала является универсальной характеристикой для оценки качества его работы.

Таблица 2.2.5 – Производительность труда персонала

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Численность персонала, чел.	11	15	2
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	10245	8160	650
Производительность труда персонала, тыс. руб./чел.	931,4	544	325
Объем отгруженной продукции, т	892	934	106
Производительность персонала, т/чел.	81,1	62,3	53

Из таблицы 2.2.5 можно заметить, что многочисленная структура менеджеров при одинаковом числе производственного персонала (водители, складские рабочие) компании «ТрейдКом» (7 менеджеров) обуславливает практически двукратное отставание от компании «Ханкс» (3 менеджера) в производительности труда. При этом доля компании на рынке снижается, а

численность менеджеров не меняется, что говорит о негибкости компании в кадровых вопросах. При этом компания «Ханкс» демонстрирует динамику устойчивого роста. Это подкрепляется и наймом нового персонала, исходя из возрастающих потребностей. Итоговые оценки: «Ханкс» – 1; «ТрейдКом» – 0,5; «РусМаслоПром» – 0,1.

5. Качество организации планирования. Данный параметр может оцениваться только с субъективной точки зрения, потому что оценивание происходит по качеству управленческих решений.

Но планирование можно оценить как готовность компании к перемене условий внешней среды. Например, в период с 2013 по 2016 годы можно выделить два события, определяющих судьбу и успех компаний на рынке:

1) Введение лицензирования организаций. Этот шаг не нов для государства, потому что до 2012 года лицензирование являлось обязательным для подобных компаний. Но полученные лицензии своей юридической силы не потеряли. И с возобновлением обязательного лицензирования выданные ранее лицензии стали преимуществом: получение новой лицензии проходило по упрощенной системе, что сэкономило как время, так и деньги компаний.

Этим и воспользовались компании «Ханкс» и «РусМаслоПром». Им не требовалось получение лицензии заново, они лишь переоформили действующие.

«ТрейдКом» же, следуя политике минимизации издержек, отказался от продления лицензии, как только вышло законодательство, разрешающее работать без неё. Но в 2015 году они оказались неспособны быстро перестроиться и получить необходимую документацию, что отразилось на динамике объемов отгруженной продукции (спад в 35% за 2016 год). Также компании пришлось терпеть убытки по получению нового разрешения вместо продления предыдущего: это заняло гораздо больше времени, а компания потратила достаточно большое количество денег. Рестораны и

предприятия не хотели рисковать и предпочли работать с лицензированными партнерами.

2) Резкий скачок в курсе валют. III и IV кварталы 2014 года стали тяжелым испытанием для экономики всей страны. Но подобные кризисы становятся плацдармом для успеха некоторых компаний. Курс валюты изменился более чем в два раза, что стало мотивацией для поиска иностранных контрагентов. Экспортирование продукта могло стать точкой практически двукратного увеличения прибыли от продаж. Но для продажи товара за границу необходимо соответствовать требованиям по качеству продуктов. Поэтому компания «Ханкс» оборудовала свой склад очистительным оборудованием для улучшения качества сырья. При этом был получен сертификат соответствия качества TUV Nord, который помогает европейским компаниям идентифицировать ответственных за качество своего товара поставщиков.

Компании-конкуренты не стали искать пути развития на внешнем рынке (компания «РусМаслоПром» пока вообще не имеет такой возможности из-за слишком низких объемов), поэтому прибыль от продаж осталась практически на прежнем уровне, но цена издержек выросла, а общая прибыль сократилась.

Таблица 2.2.6 - Сравнение реакции на изменения внешней среды

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Введение лицензирования	+	-	+
Перемена курсов валют	+	-	-

Итоговые оценки по таблице 2.2.6: «Ханкс» – 1; «ТрейдКом» – 0,1; «РусМаслопром» – 0,5.

По итогам исследования нужно обобщить выводы в главную таблицу оценок общей конкурентоспособности на рынке по сферам.

Таблица 2.2.7 - Итоги исследования общей конкурентоспособности компаний на рынке

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Рентабельность	1	0,5	0,1
Рыночная доля	0,5	1	0,1
Качество технической оснащённости	0,5	0,1	0,5
Профессионализм персонала	1	0,5	0,1
Качество организации планирования	1	0,1	0,5
Итого:	4	2,2	1,3

По итогам исследования, охарактеризованных в таблице 2.2.7, компания «Ханкс», не занимающая лидирующих позиций в рыночной доле на рынке, является наиболее конкурентоспособной компанией с большим отрывом.

Но также было получено примерное равенство качества технической оснащённости с компанией «РусМаслоПром». Для предотвращения ситуации, при которой предприятие-конкурент получит ощутимое преимущество в этом компоненте необходимо уже сейчас разрабатывать мероприятия по улучшению качества технической оснащённости.

Конкурентоспособность компаний для потребителей (покупателей) товара будет оцениваться по следующим критериям: качество продукта, уровень цен, качество обслуживания, качество маркетингового продвижения, местоположение.

1. Качество продукта является определяющим критерием для потребителей. Заведомо некачественный продукт не будет пользоваться спросом на рынке при любом уровне цен, поэтому компании всегда определяют тот уровень качества продукта, которое отправляют на рынок.

Если сравнивать качество отработанного масла, которое приведенные организации реализуют на рынке, то результаты будут следующие:

1) Компания «Ханкс» после сбора основной массы продукта проводит дополнительную очистку путем нагрева и освобождения от фракций воды и

посторонних частиц. Этого требуют обязательства перед европейскими контрагентами.

2) Компании «ТрейдКом» и «РусМаслоПром» не используют систем очистки, а только перемещают отработанное масло в большие по размеру ёмкости, удобные для отгрузки в промышленных масштабах.

Итоговые оценки: «Ханкс» – 1; «ТрейдКом» – 0,5; «РусМаслоПром» – 0,5;

2. Уровень цен также является одним из основных потребительских критериев при выборе товара или услуги. Поиск баланса между ценой и качеством – это основная задача предпринимателя. Более привлекательными для ресторанов и производств, естественно, являются условия наиболее высоких цен.

Цены компании «РусМаслоПром» являются наиболее привлекательными для потенциальных поставщиков отработанного растительного масла (табл. 2.2.1). Это стандартная тактика при внедрении компании на рынок. Торговые организации проводят демпинговую политику в начале пути.

При этом компания «ТрейдКом» поддерживает уровень высоких цен, несмотря на статус лидера рынка СЗФО. Это объясняется динамикой стремительного падения рыночной доли. Компания пытается удержать клиентов путем искусственного повышения цен.

ООО «Ханкс» следует своей политике оправданности цены. Компания находится в том положении, что может выбирать контрагента и не закупать масло по завышенной цене. Но это становится фактором, по которому многие основные поставщики могут продолжать работать с текущей обслуживающей компанией, а также подписывать контракты на поставку с конкурентами. Именно по этой причине средняя цена закупки значительно выросла: «Ханкс» вынуждена мотивировать лояльность основных поставщиков привлекательными финансовыми условиями.

Итоговые оценки: «Ханкс» – 0,1; «ТрейдКом» – 0,5; «РусМаслоПром» – 1.

3. Качество обслуживания. Этот фактор является очень важным для поставщиков, поскольку в отношениях между организациями поставщики отработанного масла одновременно выступают и заказчиками услуг по его вывозу.

В понятие «качество обслуживания» на рынке отработанного масла являются: своевременность вывоза, правильность и своевременность расчета с поставщиком, возможность оказания сопутствующих услуг.

Таблица 2.2.8 - Оценка качества обслуживания

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
1	2	3	4
Своевременность вывоза	Обширный собственный автопарк позволяет осуществлять вывоз в течение 24 часов. Случаи опозданий крайне редки. (1)	Наемный автопарк осуществляет вывоз в течение 24 часов, но компания во избежание конфликтных ситуаций указывает время вывоза – 48 часов. Случаи опозданий крайне редки. (1)	Для экономии средств компания не вводит дополнительные единицы техники и персонала, имея в распоряжении 1 транспортное средство. Также на складе очень мало ёмкостей для замены. Сроки вывоза нередко выходят за пределы 72 часов. (0,5)
Правильность и своевременность расчета	Компания вовремя производит расчеты с контрагентами. Различные формы расчета (1)	Компания нередко задерживает оплату, а также занижает объемы для снижения цены. (0,5)	Компания старается соблюдать правильность и своевременность расчетов (1)
Возможность оказания сопутствующих услуг	Компания оказывает целый комплекс сопутствующих услуг. 82 позиции в лицензии обеспечивают полный спектр природоохранных услуг для ресторанов и пищевых производств. (1)	Компания без лицензии не может оказывать напрямую такие услуги. Заказывают подряд, что обходится дороже. (0,5)	Пока компания не применяет свой потенциал лицензии и не прибегает к подряду. (0,1)
Итого:	3	2	1,6

Итоговые оценки по таблице 2.2.8: «Ханкс» – 1; «ТрейдКом» – 0,5; «РусМаслоПром» – 0,1.

4. Качество маркетингового продвижения. С развитием видов рекламы и способов продвижения усилилось внимание к этому компоненту. И компаниям, желающим поддерживать и увеличивать уровень продаж, необходимо выбирать правильные каналы продвижения.

Таблица 2.2.9 - Оценка маркетингового продвижения

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Каналы продвижения	1. Яндекс.Директ 2. Реклама на собственных автомобилях 3. Реклама через поставщиков оборудования и продуктов	1. Яндекс.Директ 2. Собственных автомобилей нет.	1. Яндекс.Директ 2. Реклама на собственном автомобиле

Итоговые оценки по таблице 2.2.9.: «Ханкс» – 1; «ТрейдКом» – 0,1; «РусМаслоПром» – 0,5.

5. Местоположение. Этот критерий является важным с точки зрения покупателей масла, которые отгружают его собственными силами. Важно, чтобы покупатель мог быстро и беспрепятственно добраться до места отгрузки. Также важно, чтобы экспедиторам было удобно добираться до поставщиков каждый день. Удобное расположение экономит драгоценное время как для компании, так и для партнеров.

Таблица 2.2.10 - Оценка местоположения

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
1	2	3	4
Удобство расположения для отгрузки товара	Компания расположена в удобном месте для отгрузки (близость к КАД, возможность альтернативного подъезда в объезд пробок) (1)	Компания расположена в районе, несколько удаленном от КАД, в месте пересечения нескольких постоянно загруженных магистралей (0,5)	Компания расположена в удобном месте для отгрузки (близость к КАД, возможность альтернативного подъезда в объезд пробок) (1)

Продолжение табл. 2.2.10

1	2	3	4
Удобство расположения для ежедневной работы	Удобное расположение, близкое и к КАД, и к центру городу (1)	Расположена далеко от центра, а также на значительном расстоянии от КАД (0,5)	Удобное расположение, близкое и к КАД, и к центру городу (1)
Итого:	2	1	2

Итоговые оценки по таблице 2.2.10: «Ханкс» – 1; «ТрейдКом» – 0,5; «РусМаслоПром» – 1.

Таблица 2.2.11 - Итоговые рейтинги конкурентоспособности для потребителя

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Качество продукта	1,0	0,5	0,5
Уровень цен	0,1	0,5	1,0
Качество обслуживания	1,0	0,5	0,1
Качество маркетингового продвижения	1,0	0,1	0,5
Местоположение	1,0	0,5	1,0
Итого:	4,1	2,1	3,1

Для более актуальных результатов необходимо создать подходящую оценочную систему, которая будет справедливо отражать результат анализа, т.к. в таблице 2.2.11 указаны значения без учета важности критериев.

За основу будет взята модель оценивания с помощью задания весовых коэффициентов. Критерии будут проранжированы с точки зрения важности. Самый важный критерий получит коэффициент 1,0; остальным же будут присвоены коэффициенты, которые в сумме дадут 1,0 – это 0,1; 0,2; 0,3; 0,4.

Таблица 2.2.12 - Разработка итоговой оценочной системы

Критерий	Место и коэффициент	Критерий	Место и коэффициент
1	2	3	4
Рентабельность	1 (1,0)	Качество продукта	1 (1,0)
Рыночная доля	5 (0,1)	Уровень цен	2 (0,4)

Продолжение табл. 2.2.12

1	2	3	4
Качество технической оснащённости	4 (0,2)	Качество обслуживания	3 (0,3)
Профессионализм персонала	2 (0,4)	Качество маркетингового продвижения	4 (0,2)
Качество организации планирования	3 (0,3)	Местоположение	5 (0,1)

В таблице 2.2.12 приведен пример расчета показателей конкурентоспособности. Необходимо подвести итоги с учетом веса коэффициентов. Это позволит получить итоговую оценку с учетом важности того или иного критерия.

Таблица 2.2.13 - Подведение итогов в сфере рыночной устойчивости

Критерий	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Рентабельность	1,0	0,5	0,1
Рыночная доля	0,05	0,1	0,01
Качество технической оснащённости	0,1	0,02	0,1
Профессионализм персонала	0,4	0,2	0,04
Качество организации планирования	0,3	0,03	0,15
Итого:	1,85	0,85	0,4

Даже с учётом коэффициентов важности критериев в таблице 2.2.13 был получен результат, который демонстрирует, что самое устойчивое положение на рынке имеет компания «Ханкс», а вот компания «РусМаслоПром» является пока аутсайдером. Но на этапе внедрения на рынок показатели устойчивости, как правило, находятся на низком уровне. Гораздо важнее на данном этапе видеть показатели конкурентоспособности с точки зрения потребителя.

Таблица 2.2.14 - Подведение итогов в области привлекательности для клиента

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Качество продукта	1,00	0,50	0,50
Уровень цен	0,04	0,20	0,40
Качество обслуживания	0,30	0,15	0,03
Качество маркетингового продвижения	0,20	0,02	0,10
Местоположение	0,10	0,05	0,10
Итого:	1,64	0,92	1,13

С точки зрения потребителя компания «Ханкс» остается наиболее привлекательной для сотрудничества, исходя из результатов в таблице 2.2.14, а компании «РусМаслоПром» и «ТрейдКом» борются за второе место.

Но в приведённой схеме в рамках категории «потребитель» рассматриваются как поставщики (рестораны, производства), так и покупатели сырья. Для более подробных результатов необходимо разделить эти категории.

Таблица 2.2.15 - Подведение итогов в сфере привлекательности продуктов для клиентов с разделением на сферы деятельности

Критерий	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Для покупателей сырья			
Качество продукта	1,00	0,50	0,50
Местоположение	0,10	0,05	0,10
Итого:	1,10	0,55	0,60
Для поставщиков			
Уровень цен	0,04	0,20	0,40
Качество обслуживания	0,30	0,15	0,03
Качество маркетингового продвижения	0,20	0,02	0,10
Итого:	0,54	0,37	0,53

Полученные результаты в таблице 2.2.15 свидетельствуют о том, что с точки зрения покупателей сырья компания «Ханкс» является несомненным лидером. Это обусловлено качеством поставляемого сырья. Две другие компании находятся на практически одинаковом уровне привлекательности.

С точки зрения поставщиков компании «Ханкс» и «РусМаслоПром» выглядят одинаково привлекательно, что становится большой проблемой для ООО «Ханкс», которая претендует на звание лидера рынка. В первую очередь интерес к компании «РусМаслоПром» вызван высокими ценами на сырьё. Поэтому компании «Ханкс» необходимо проводить политику повышения цен во избежание потери рыночной доли.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании

Исходя из результатов исследования, можно прийти к выводу, что компании «Ханкс» для завоевания статуса единоличного лидера рынка не хватает доли на рынке. При этом с точки зрения привлекательности для контрагентов самым слабым местом организации является её ценовая политика, направленная на снижение закупочной цены сырья. Кроме того, предприятию необходимо уже сейчас разрабатывать мероприятия по повышению качества технической оснащённости, т.к. «РусМаслоПром» очень близко подобрался к ООО «Ханкс» по этому показателю.

Таким образом, первое мероприятие по повышению конкурентоспособности компании будет направлено на улучшение технической оснащённости производства. Второе – на разработку новой ценовой политики с учётом полученных расчетов по показателям доходности нового оборудования и принципа производства.

Рынок отработанного пищевого масла существует по причине интереса к нему производителей животных кормов, лакокрасочной продукции, косметической продукции, а также производителей биотоплива. При этом компания «Ханкс» ориентируется на последних. Существует также возможность самостоятельного производства биотоплива, пользующегося спросом в Европе. Для этого необходимо приобрести некоторые материальные ресурсы.

Был разработан бизнес-план перевооружения производства для изменения структуры предложения на рынке.

Производство биодизеля будет осуществляться на базе того сырья, что обычно закупалось компанией «Ханкс» для доочистки, сбора и перепродажи. Это обуславливает отсутствие роста издержек по содержанию дополнительного сырья на складе. Производство биодизеля будет размещено именно в Санкт-Петербурге по причине близости к рынку сбыта (Северная Европа и Прибалтика), а также из-за удобного расположения пунктов отгрузки (автомагистралей, железнодорожное полотно, морские и речные порты). Возможность перспективного расширения также является одной из причин размещения именно в Санкт-Петербурге. Территория бывшего Охтинского порохового завода насыщена свободными для аренды производственными помещениями.

Для реализации перевооружения производства понадобится:

- 1) основной капитал (в виде оборудования и емкостей);
- 2) сырьё (в виде реагентов).

За основу расчетов возьмём показатели 2016 года, согласно которым компания «Ханкс» произвела 892 тонны готовой продукции.

Исходя из норм производства биодизеля, произведём расчеты:

Таблица 2.3.1 – Стоимость сырья и основных средств

Наименование	Количество	Стоимость, тыс. руб.
Оборудование для производства биодизеля – Eхop-500, производительность: 12000л/сутки Мощность: 120 кВт	1	4700
Метанол, т	99,1	1685
Гидроксид калия, т	10,7	1188
Емкость (еврокуб), шт.	40	240
Итого:		7813

В таблице 2.3.1 отражены основные расходы на расширение производства. Отгрузка покупателям будет производиться в ёмкости

покупателя, поэтому затрат на приобретение ПЭТ-тары не предвидится. Это сократит первоначальные расходы.

Для обеспечения материальных затрат планируется кредит в ПАО «Промсвязьбанк» размером 5 млн. руб. под 11% годовых на 60 мес.

Таблица 2.3.2 – Кредитные расходы на обеспечение инвестиций

Статьи расхода	Показатели
Объем кредита, руб.	5 000 000
Годовой процент, %	11
Срок кредита, мес.	60
Месячное обслуживание, руб.	109 000
Годовое обслуживание, руб.	1 308 000

По расчетам в таблице 2.3.2, расходы по кредиту составят 109 тыс. руб. ежемесячно и 1308 тыс. руб. ежегодно. Это составляет всего 6% от чистой прибыли за 2016 год.

Из 1 тонны растительного масла и 111 кг спирта (метанол) (в присутствии 12 кг катализатора – гидроксид калия) получается приблизительно 970 кг (1100 л) биодизеля и 153 кг первичного глицерина.

Итого мы получили затраты на основное оборудование и реагенты за год в размере 7813 тыс. рублей. Теперь необходимо посчитать стоимость годового цикла производства на ближайшие 5 лет (срок обслуживания кредита).

Рассчитаем себестоимость ежегодного производства биодизеля и глицерина (побочно). Производительность установки Ehop-500 – 12000 л/сутки (11040 кг/сутки), что эквивалентно 460 кг/ч. Чтобы произвести результат 2016 года – 892 тонн – потребуется 1939,1 часа. А мощность установки – 120 кВт.

Таблица 2.3.3 - Ежегодные расходы на производство биодизеля

Наименование	Цена за ед. измерения, руб.	Ед. измерения	Количество	Цена общая, руб.
Отработанное масло	14,5	Кг	892 000	1 218 000,0
Метанол	17	Кг	99 100	1 685 000,0
Гидроксид калия	110	Кг	10 700	1 188 000,0
Обслуживание кредита	-	-	-	1 304 544,0
Электроснабжение	5,3	кВт	232 692	1 233 267,6
Итого:				6 628 811,6

Итого: в ходе расчетов, приведенных в таблице 2.3.3, было получено 6629 тыс. руб. дополнительных ежегодных расходов. Теперь необходимо соотнести полную себестоимость продукта на текущий момент как у компании «Ханкс», так и конкурентов. Также необходимо привести возможную себестоимость продукта после внедрения нововведений.

Таблица 2.3.4 - Полная себестоимость продукта

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Количество проданного товара, т	892	934	106
Общие издержки текущие, тыс. руб.	24 543	20 795	2 530
Общая себестоимость продукта текущая, руб/кг	27,5	22,3	23,9
Общие издержки потенциальные, тыс. руб.	31 172	20 795	2 530
Общая себестоимость продукта потенциальная, руб/кг	34,9	22,3	23,9

Из таблицы 2.3.4 видно, что при внедрении нового формата производства общая себестоимость продукта возрастает достаточно сильно.

Себестоимость 1 кг продукции составит 34,9 руб. вместо 27,5 руб. Но при этом цена продажи биодизеля составляет в среднем 58,5 руб./кг (€0,95). А стоимость глицерина на рынке составляет 52 руб./кг

После переработки тонны отработанного растительного масла получается 970 кг биодизеля, что эквивалентно 56745 руб. А также 153 кг

глицерина, что эквивалентно 7956 руб. Итого выручка с тонны масла составит 64701 руб. А с 892 тонн – 57713,3 тыс. руб.

Таблица 2.3.5 – Анализ рентабельности компании после перевооружения

Показатели	«Ханкс» до перевооружения	«Ханкс» после перевооружения	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Выручка, тыс. руб.	34 788	57 713	28 954	3 180
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	12 934	12 934	17 653	2 099
Издержки, тыс. руб.	11 609	18 238	3 142	431
Общие издержки, тыс. руб.	24 543	31 172	20 795	2 530
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	10 245	26 541	8 160	650
Рентабельность, %	29,5	46	28	20

В таблице 2.3.5 приведены расчеты рентабельности при текущих объемах и ценах закупки. Таким образом, получив большую рентабельность, можно рассчитывать на большее увеличение цены. Для расчета целевой цены возьмём нижнюю планку рентабельности в 30%.

Таблица 2.3.6 – Расчёт показателей при целевых показателях рентабельности

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Выручка, тыс. руб.	57 713	28 954	3 180
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	22 161	17 653	2 099
Издержки, тыс. руб.	18 238	3 142	431
Общие издержки, тыс. руб.	31 172	20 795	2 530
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	17 314	8 160	650
Рентабельность, %	30	28	20

Расчеты, приведенные в таблице 2.3.6, отражают целевую стоимость закупки сырья в размере 22161 тыс. руб. за 892 т продукта.

Таблица 2.3.7 – Расчет целевой закупочной цены единицы товара

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Количество проданного товара, т	892	934	106
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	22 161	17 653	2 099
Цена закупки потенциальная, руб.	24,8	18,9	19,8
Конкурентоспособность цены, %	100,0	76,2	79,8

Как видно из таблицы 2.3.7, была получена целевая цена при прежнем уровне рентабельности – 24,8 руб./кг. Эта цена существенно отличается от цен конкурентов – порядка 20-23%. Ответить предприятиям-конкурентам будет очень проблематично, т.к. у них нет необходимого запаса рентабельности. При таком уровне цен рентабельности компании «ТрейдКом» составит всего 10,2% вместо 28% на данный момент. А рентабельность компании «РусМаслоПром» составит 3,8% вместо текущих 20%. Это ставит данные предприятия под угрозу очень серьезного снижения показателей эффективности производства.

После таких изменений в процессе жизнедеятельности компании можно прогнозировать дальнейший рост доли на рынке. С учётом того, что компания «Ханкс» демонстрирует рост рыночной доли на протяжении нескольких последних лет, а также учитывая, что планируется реализация мероприятий по повышению конкурентоспособности, можно прогнозировать рост объемов отгрузок около 30%. Предполагаемый объем отгрузок – 1160 тонн за 2017г. Стоит заметить, если компания «РусМаслоПром» также наращивает объёмы своих отгрузок, то можно ожидать продолжения этой тенденции.

Таблица 2.3.8 – Предполагаемый объем отгрузок на 2017 год

Показатель	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Объем отгрузок на 2017г., т	1160	700	135

Исходя из полученных данных предполагаемого объема продаж на 2017 год в таблице 2.3.8, составим финансовый прогноз.

Таблица 2.3.9 – Финансовый прогноз на 2017 год

Показатели	«Ханкс» до перевооружения (2016г.)	«Ханкс» после перевооружения (план на 2017г.)
Объем отгруженной продукции, т	892	1 160
Выручка, тыс. руб.	34 788	75 053
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	12 934	28 819
Издержки, тыс. руб.	11 609	23 718
Общие издержки, тыс. руб.	24 543	52 537
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	10 245	22 516
Рентабельность, %	29,5	30,0

В таблице 2.3.9 среди результатов можно отметить возросшие показатели выручки и прибыль при прежних показателях рентабельности. Рост прибыли составил почти 120%.

Таблица 2.3.10 – Результаты мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Показатели	«Ханкс» до мероприятий	«Ханкс» после перевооружения	«Ханкс» после повышения закупочных цен	«Ханкс» после мероприятий
1	2	3	4	5
Рентабельность	1,00	1,00	1,00	1,00
Рыночная доля	0,05	0,05	0,10	0,10
Качество технической оснащённости	0,10	0,20	0,10	0,20
Профессионализм персонала	0,40	0,40	0,40	0,40

Продолжение табл. 2.3.10

1	2	3	4	5
Качество планирования	0,30	0,30	0,30	0,30
Качество продукта	1,00	1,00	1,00	1,00
Уровень цен	0,04	0,04	0,40	0,40
Качество обслуживания	0,30	0,30	0,30	0,30
Качество маркетингового продвижения	0,20	0,20	0,20	0,20
Местоположение	0,10	0,10	0,10	0,10
Итог:	3,49	3,59	3,90	4,00

В таблице 2.3.10 приведены итоги различных этапов мероприятий по повышению конкурентоспособности организации. В итоге можно отметить значительный потенциал роста показателей конкурентоспособности компании.

Таблица 2.3.11 – Результаты мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Показатели	«Ханкс»	«ТрейдКом»	«РусМаслоПром»
Рентабельность	1,00	0,50	0,10
Рыночная доля	0,10	0,05	0,01
Качество технической оснащённости	0,20	0,02	0,10
Профессионализм персонала	0,40	0,20	0,04
Качество организации планирования	0,30	0,03	0,15
Качество продукта	1,00	0,50	0,50
Уровень цен	0,40	0,04	0,20
Качество обслуживания	0,30	0,15	0,03
Качество маркетингового продвижения	0,20	0,02	0,10
Местоположение	0,10	0,05	0,10
Итог:	4,00	1,56	1,33

В конечном итоге, исходя из данных таблицы 2.3.11, можно констатировать общее улучшение показателей конкурентоспособности. Стоит отметить, что после проведения комплекса мероприятий компания «Ханкс» получит максимальные оценки по всем сравниваемым показателям, а также звание лидера рынка по объему отгрузок. Поэтому можно уверенно говорить об успешности проведенных мероприятий. Также после этого можно говорить о том, что по итогам перевооружения компания «Ханкс» приобретет возможность поставки на европейский рынок очень перспективного продукта, спрос на который растет по причине его цены. Кроме того, не стоит забывать, что ООО «Ханкс» работает по территории России, а не только в СЗФО. Поэтому площадка в г. Санкт-Петербург станет пилотным проектом компании. Если данный проект получит положительный эффект, то производство будет расширено ещё больше, и весь продукт, собираемый на европейской территории России компанией «Ханкс» будет отправляться в Санкт-Петербург. Поэтому планируемые мероприятия имеют очень большой потенциал.

Заключение

В ходе исследования были проанализированы основные составляющие конкурентоспособности как товара, так и организации в целом. Наряду с этим было определено место конкурентоспособности в системах современных экономики и менеджмента. Проведена работа по систематизации основных методов оценки конкурентоспособности. На основе полученных результатов была выработана методика анализа конкурентоспособности конкретной организации.

Перед началом работы было проанализировано текущее положение компании на рынке, её сильные и слабые стороны. Сильные стороны: работу с иностранным контрагентом, большой запас финансовой прочности, лицензирование и соответствие международным стандартам качества, обширный собственный автопарк и т.д. Но перед компанией стояла задача не только наращивать рыночную долю, но и сохранять налаженные связи с действующими контрагентами. По итогам анализа был сделан вывод, что для поставщиков сырья очень привлекательной является компания-дебютант этого рынка по причине крайне высоких цен закупки. Но компания «Ханкс» не могла обеспечить подобный уровень цен: это ставило бы её под угрозу финансового коллапса.

Поэтому для улучшения финансовой стороны привлекательности компании для поставщиков сырья была разработана программа мероприятий по перевооружению производства с последующим изменением основного продукта для продажи. Исследование показало обоснованность такого шага. Кроме увеличения показателей прибыльности компании это позволит повысить уровень цен закупки для улучшения показателей привлекательности компании для потенциальных контрагентов. Так, теоретическая база в определении составляющих конкурентоспособности организации послужила фундаментом для прикладных исследований путей повышения конкурентоспособности компании.

Список литературы

1. О лицензировании отдельных видов деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 4 мая 2011 года N 99-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».
2. Об отходах производства и потребления [Электронный ресурс]: федер. закон от 24 июня 1998 года №89-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».
3. О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» [Электронный ресурс]: федер. закон от 29 декабря 2014 года №458-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».
4. Аренков, И. А. Теория и методология принятия маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга [Текст] / И.А. Аренков, Г.Л. Багиев. - СПб: СПбУЭФ, 2010. – 263с.
5. Афонина, И.А. О роли стратегического планирования в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / И.А. Афонина // Микроэкономика. - 2012. - N 2. - С.60-64.
6. Бабошин, А. В. Конкурентное позиционирование: как нейтрализовать или использовать конкурента [Текст] / А.В. Бабошин. - М.: Маркет ДС, 2011. — 120 с.
7. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. - СПб.: Питер, 2012. - 560 с.
8. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка [Текст] / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 83–90.
9. Воеводина, Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ [Текст] / Н.А. Воеводина, А.В. Кулагина, Е.Ю. Логинова, В.Б. Толберг. – М.: Самиздат, 2014.

10. Галачиева, С.В. Формирование и реализация стратегии повышения конкурентоспособности промышленного производства / С.В. Галачиева, А.В. Алиханов [Текст] // Вопросы экономики и права. - 2011. - № 12. - С. 126 - 129.

11. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант. - СПб.: Питер, 2008. - 560 с.

12. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров [Текст] / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 462 с.

13. Гуляев, Г.Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий [Текст] / Г. Ю. Гуляев // Научное обозрение. - 2014. - №12 - С. 229-236.

14. Демченко, А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия [Текст] / А.О. Демченко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 2. - С. 93-96.

15. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — С. 397.

16. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник [Текст] / О. В. Ефимова . - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 350 с.

17. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения [Текст] / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки. – 2013. – №1-2. – С. 1-5.

18. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов [Текст] / Н.Г. Каменева. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 437 с.

19. Карделл, С. Стратегическое сотрудничество. Креативный бизнес-курс [Текст] / С. Карделл. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2011. - 256 с.

20. Коваленко, А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных

исследованиях [Текст] / А.И. Коваленко // Современная конкуренция. - 2013. - № 6. - С. 65-79.

21. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер.- 3-е изд. - СПб.: Питер, 2012.— 810 с.

22. Криворотов, В.В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий [Текст] / В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2013. – 210 с.

23. Кудрявцев, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / К.А. Кудрявцев // Креативная экономика. – 2010. – № 12 (48). – С. 123-128.

24. Кураков, Л.П.,. Словарь-справочник по экономике [Текст] / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. - М. : Пресс-сервис, 1998. - 388 с.

25. Макализ, Д. Экономика бизнеса. Конкуренция, макростабильность и глобализация [Текст] / Д. Макализ. – М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2014. - 696 с.

26. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. - СПб. : Питер, 2014. – 718 с.

27. Левитт, Т. Marketing Myopia [Электронный ресурс] / Т. Левитт // Harvard Business Review. – 1975. - №53 – С. 26 – 183

28. Левшина, О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве [Текст] / О.Н. Левшина // Юриспруденция. - 2011. – 173с

29. Литовченко, В. П. Финансовый анализ: учебное пособие [Текст] / В. П. Литовченко. - М.: Дашков и К, 2010. - 216 с.

30. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] / М.Г. Миронов. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 160 с.

31. Печенкин, А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей [Текст] / А. В. Печенкин. — М.: МГЭИ, 2012. — 123с.;

32. Пирс, П. Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Пирс П, Р. Робинсон - пер. с англ. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
33. Портер, М. Ю. Конкуренция [Текст] / М.Ю. Портер. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. — 608 с.
34. Портер, М. Ю. Международная конкуренция [Текст] / М. Ю. Портер. – М.: ИДМ, 2010. – 898 с.
35. Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.В. Пострелова, М.С. Маркин // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 398-402.
36. Просветов, Г. И. Конкуренция. Задачи и решения [Текст] / Г.И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2012. - 344 с.
37. Рубин, Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе [Текст] / Ю.Б. Рубин. - М.: Маркет ДС, 2006. — 458 с.
38. Сидорович, В. Мировая энергетическая революция: как возобновляемые источники изменят наш мир [Текст] / В. Сидорович. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 208с.;
39. Силбигер, С. MBA за 10 дней: Самое важное из программ ведущих бизнес-школ мира [Текст] / С. Силбигер. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 390 с
40. Тарануха, Ю. Б. Конкуренция. Система и процесс[Текст] / Ю.Б. Тарануха. –М: Дело и Сервис, 2012. - 672 с.
41. Тарасевич, В.М. Ценовая политика предприятия: учебник [Текст] / В.М. Тарасевич. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2010. - 320 с.
42. Тарасевич, Л. С. Макроэкономика: учебник для бакалавров [Текст] / Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. - 9-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. – 654с .
43. Трушин, А.О. Конкурентоспособность как основа поступательного развития промышленности [Текст] / А.О. Трушин // РИСК. – 2010. - № 1 – С. 27-31

44. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2014. – 420 с.

45. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Текст] / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М.: Юнити-Дана, 2014. - 296 с.

46. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – Москва : БИНОМ, 2014. – 541 с

47. Химич, Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия [Текст] / Ю.С. Химич // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 2. - С. 111 - 113

48. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. Днепропетровск: Баланс Бизнес-букс, 2013. — 800 с.

49. Neumann, H. Rapsöl verteuert Biodiesel [Electronic resource] / H. Neumann // topagrарOnline. – Munich, 2016. – 29 Aug. – Mode of access: <http://www.topagrар.com/news/Energie-EnergieneWS-Rapsoel-verteuert-Biodiesel-4415352.html>

50. Valev, N. Germany Diesel prices [Electronic resource] / N. Valev // GlobalPetrolPrices. – Atlanta, GA, 2016. – 26 Aug. Mode of access: http://ru.globalpetrolprices.com/Germany/diesel_prices/