

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**Повышение конкурентоспособности предприятия**

38.03.02 «Менеджмент»

Выполнила:  
студентка 4 курса группы 05001225  
очного отделения  
Козьмина Карина Андреевна

Научный руководитель:  
Доцент, к.и.н.  
Гукова Е. А.

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия .....</b>	<b>6</b>
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия.	15
<b>Глава 2 Анализ и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АПХ «МИРАТОРГ».....</b>	<b>27</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия.....	27
2.2 Анализ конкурентного положения исследуемого предприятия.....	39
2.3 Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.....	56
<b>Заключение.....</b>	<b>62</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>65</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>71</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что любая организация, функционирующая на рынке, живет в условиях конкуренции. И для того, чтобы в этих условиях не только успешно существовать, но и развиваться, необходимо анализировать положение на рынке, а также принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет выявить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно уделять пристальное внимание такому значимому аспекту организации, как конкурентоспособность.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее, что будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

**Объектом исследования** в выпускной квалифицированной работе является агропромышленный холдинг «Мираторг» (далее АПХ «Мираторг»).

**Предметом исследования** в данной работе является процессы, механизмы и методы оценки конкурентоспособности АПХ «Мираторг».

**Цель** данной работы: разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АПХ «Мираторг».

Для достижения поставленной цели – необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть сущность конкуренции и конкурентоспособности;
- провести анализ методов и критерий оценки конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику АПХ «МИРАТОРГ»;
- провести анализ конкурентного положения исследуемого предприятия;
- предложить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности АПХ «МИРАТОРГ».

**Теоретико-методологическая база исследования:** при написании выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические разработки в сфере изучения и эффективного управления конкуренцией и конкурентоспособностью предприятия, систематизирован опыт повышения конкурентоспособности организаций на материале исследований как отечественных, так и зарубежных авторов, к которым относятся: Азоев Г.Л., Волков О.И., Гвазава Д. Г., Демченко А. О., Залищевский Г.Д., Криворотов В.В., Тикин В.С., Юрьева Д. В. и другие [1, 12, 13, 14, 16, 20, 33, 40].

**Эмпирическая база исследования:** представлена документами финансовой отчетности предприятия, а именно: бухгалтерскими балансами за 2012, 2013 и 2014 года и приложениями к ним, уставом предприятия, бизнес-моделью холдинга, схемой организационной структуры и другими документами.

**Методы исследования.** Исследование было проведено с помощью современных методов научного исследования: описательного, сравнительного, анализа, синтеза, расчетного, логического и других.

**Практическая значимость.** Результаты проведенных исследований позволяют предложить меры по повышению конкурентоспособности АПХ «МИРАТОРГ» и сохранению его фактических позиций и других промышленных предприятий.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

## Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия

### 1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия

Термин «конкуренция» в экономической литературе имеет различные трактовки. Адам Смит (шотландский экономист, один из основоположников современной экономической теории) рассматривал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно.

Фрэнк Хайнеман Найт (американский экономист, разрабатывал теории предпринимательства, неопределённости и прибыли) определял конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они недвижимы.

Йозеф Алоиз Шумпстер (австрийский и американский экономист, политолог, социолог и историк экономической мысли) утверждал, что по крайней мере с точки зрения экономического роста конкуренция представляет собой соперничество старого с новым.

Конкуренция (от лат. «Concurrere» – столкновение, состязание, соперничество) - борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей [1].

Именно конкуренция обеспечивает единство действия всех элементов рыночного механизма, объединяя в единое целое всех хозяйствующих субъектов, конкурирующих между собою, навязывая им одну и ту же игру или обязывая их играть по одним и тем же, единым для всех, правилам.

Конкуренция концентрирует в себе основные черты капитализма:

- частную собственность;

- свободу предпринимательства и выбора;
- личный интерес.

Характеризуется конкуренция двумя особенностями:

- 1) наличием на рынке достаточно большого числа независимо действующих производителей и покупателей любого конкретного товара;
- 2) свободой для производителей и покупателей вступать на рынок или покидать его.

Суть первой особенности заключается в том, что на рынке действуют тысячи покупателей и продавцов. Каждый из них производит не значительную долю продукции или покупает ее, что разорение даже сотни производителей или их вступление в рынок происходит незаметно, то есть это никак не может повлиять на равновесную цену [1].

Вторая особенность предполагает, что никаких ограничений организационного и юридического характера не должно быть для увеличения или сокращения производства товара данного типа.

Смысл конкуренции - в обеспечении собственного интереса, экономическое выживание, борьба «всех против всех».

Суть конкуренции – постоянный поиск, предложения лучших условий для покупателя и продавца. Быть конкурентоспособным значит опережать своих соперников в привлекательности предложения, стремление быть впереди.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом.

Действия конкуренция:

- оживляет рынок;
- заставляет предприятия и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять желания потребителей;

- заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства;
- заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства;
- обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному прогрессу.

Конкуренция является важнейшим способом повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренция - это цивилизованная форма борьбы за выживание, сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов [2].

Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции зависят от определённых показателей состояния рынка.

Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

- 1) на нем существует много производителей (продавцов), каждый из которых меньше относительно рынка в целом;
- 2) рынок характеризуется продуктовой однородностью, т. е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;
- 3) покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;
- 4) должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т. е. должны отсутствовать рыночные барьеры;
- 5) производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения, т. е. должна отсутствовать возможность сговора между субъектами рыночной деятельности.



Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей, не выполняются другие условия из ранее рассмотренных.

В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам несовершенной конкуренции. Они же, в свою очередь, имеет три формы: монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия [2].

Классификация рынков несовершенной конкуренции приведена на рисунке 1.1.1.



**Рис. 1.1.1 – Типы рынков несовершенной конкуренции**

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей.

Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже издержек на продукты, имеющие важное значение для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать предельно высокие цены.

Деятельность чистых или почти чистых монополистов обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды.

Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции.

Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференцированную олигополию. В первом случае производятся и продаются недифференцированные продукты, например, нефть, газ, металлы; во втором случае - дифференцированные продукты, например, автомобили. Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты:

- продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- небольшое число продавцов;
- существуют значительные барьеры входа и выхода;
- продаваемый товар может быть как дифференцированным так и однородным.

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т. п. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации,

эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных компаний по продвижению продуктов.

Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товары, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня преобладающей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести.

Для чистой конкуренции характерно:

- наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей;
- однородность продаваемой продукции;
- ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену.

Монополистическая конкуренция - фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов. В условиях монополистической конкуренции работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров.

Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;
- тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой;
- на данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами.

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю. Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар.

Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Но у конкуренции есть и отрицательные стороны. Прежде всего, необходимо помнить, что конкуренция есть и будет формой взаимного соперничества, это конфронтация, где есть всегда свои победители и свои побежденные.

«Конкуренция обуславливается суверенным правом каждого из субъектов деловых отношений на реализацию своего экономического потенциала, а это неизбежно приводит к столкновению между ними, к достижению поставленных предпринимателями целей за счет ущемления интересов других деловых людей» [3].

Конкурентоспособность объекта - это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом.

Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- 1) потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- 2) общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;
- 3) работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

- обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя;
- поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли.

Содержание конкуренции наиболее полно раскрывается при анализе ее функций [4].

В современной рыночной экономике можно выделить шесть основных функций конкуренции:

1. Регулирующая.
2. Аллокационная.
3. Инновационная.
4. Адаптационная.
5. Распределительная.
6. Контролирующая.

Регулирующая функция заключается в воздействии конкуренции на предложение и скрытое за ним производство благ в целях установления их оптимального соответствия спросу (потреблению). С помощью именно этой функции через все противоречия рынка прокладывает себе дорогу прогрессивная тенденция к определению предложения спросом (и далее производства - индивидуальными и общественными потребностями).

В конечном счете, речь здесь идет о создании реального «суверенитета потребителя» взамен все еще сплошь и рядом встречающегося «суверенитета производителя». Девизом этой функции выступает принцип: производите только то, что сумеете продать, а не пытайтесь продать то, что сумели произвести.

Аллокационная функция конкуренции, называемая иначе функцией размещения (от англ. allocation - размещение), выражается в эффективном размещении самих факторов производства (в первую очередь труда, земли и капитала) в местах (хозяйственных организациях и регионах), где их применение обеспечивает наибольшую отдачу.

Инновационная функция конкуренции обнаруживается в различных проявлениях новаторства (нововведений), опирающихся на достижения научно-технического прогресса и предопределяющих динамизм фактического развития субъектов рыночной экономики.

Адаптационная функция нацелена на рациональное приспособление предприятий (фирм) к условиям внутренней и внешней среды, что позволяет им переходить от простого самосохранения (экономического выживания) к экспансии (расширению) сфер хозяйственной деятельности.

Распределительная функция конкуренции оказывает прямое и косвенное воздействие на распределение суммарного объема произведенных благ (валового национального продукта) среди потребителей.

Контролирующая функция конкуренции призвана не допустить установления монополистического диктата одних агентов рынка над другими.

## **1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия**

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании.

Анализ деятельности предприятия по повышению его конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-экономического), общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной деятельности.

Изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на всех стадиях жизненного цикла продукта.

Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров.

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использовать целый ряд показателей, без анализа которых можно обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Эти показатели свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима

предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т.д.

Основными задачами, которые решаются при оценке конкурентоспособности предприятия, являются:

- определение состояния конкурентоспособности на момент исследования;
- выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности предприятия за исследуемый период;
- определение «узких мест», отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности.

В зависимости от поставленной задачи оценка конкурентоспособности предприятия может иметь разную степень детализации и глубину исследования, но проводиться он должен по всем направлениям.

Существуют различные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.

#### 1. Первый подход - SWOT-анализ.

Данный подход широко применяется на практике. Он позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия. На основе данного анализа разрабатывается перечень стратегических действий, которые направлены на развитие предприятия, усиление его конкурентных позиций.

В процессе анализа выявляются:

- во-первых, слабые и сильные стороны (strengths и weakness). В процессе исследуются факторы внутренней среды, способствующие или препятствующие эффективной работе предприятия;



– во-вторых, возможности и угрозы (opportunities и threats). Изучаются факторы внешней среды, благоприятствующие или препятствующие развитию и эффективному функционированию предприятия.

В рамках анализа необходимо собрать ответы на следующие вопросы:

а) есть ли у предприятия достоинства или сильные стороны, которые могут стать основой стратегии;

б) способствуют ли слабые стороны предприятия его уязвимости;

в) какими возможностями располагает предприятие, какими ресурсами и может ли оно при этом реально рассчитывать на удачу;

г) какие из существующих реальных гроз наиболее опасны; стоит ли их опасаться, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Далее устанавливается связь внутренними и внешними сторонами. С этой целью подготавливается матрица SWOT, которая состоит из 4-х полей (табл. 1.2.1).

**Таблица 1.2.1 – Детальные сведения для SWOT-анализа**

	Список сильных сторон:	Список слабых сторон:
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей:	Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	
Список угроз:	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)
1. ... 2. ... 3. ...		

На каждом из показанных полей рассматриваются все возможные парные комбинации. Далее выделяются те, которые могут и должны быть учтены в процессе разработки стратегии предприятия. При выработке стратегии необходимо быть готовым к тому, что возможности и угрозы

могут переходить в противоположность. К примеру, неиспользованная возможность, в случае использования ее конкурентом, может стать угрозой. Или, удачно предотвратив угрозу, предприятие может получить дополнительную сильную сторону в том случае, особенно если конкуренты не устранили эту же угрозу.

## 2. Второй подход - модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Данная модель основана на разработанной М.Портером концепции конкурентной стратегии (рис.1.2.1).



**Рис. 1.2.1 – Концепция конкуренции**

Задача данной модели обеспечить оптимальное управление финансами, портфелем предприятия. Здесь в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка.

Данная модель учитывает два вида конкурентных угроз:

- угроза со стороны как существующих в отрасли, так и новых конкурентов, ими могут быть поставщики и покупатели;
- угроза, которую могут создавать товары-заменители.

Предприятия, которые стремятся войти в отрасль, должны учитывать такое понятие как «барьер входа в отрасль».Его высоту должны учитывать в первую очередь предприятия, которые уже находятся внутри отрасли. Для них, чем выше барьер, тем лучше. Важен этот барьер и для предприятий,

предполагающих осуществить выход в новую отрасль. Для них, чем он ниже, тем лучше [6].

Существует ряд факторов, которые определяют высоту барьера:

- Экономика масштабов. Те предприятия, которые только появились на рынке, осуществляют сбыт в меньших масштабах, чем те, которые уже давно существуют. Издержки (производственные и сбытовые) данных предприятий выше, поэтому при равных рыночных ценах, прибыль этих предприятий меньше или возможны убытки;

- Привычность марки товара. Многие потребители предпочитают приобретать товары конкретных марок. Поэтому задача новых производителей добиться популярности своей марки;

- Фиксированные затраты, связанные с входом в новую отрасль. Это затраты на освоение новых стандартов, дизайна и т.д;

- Затраты на новые производственные мощности - основные фонды. Во многих случаях, для производства нового продукта их необходимо создавать заново;

- Доступ к системе товародвижения. Естественно, что традиционные производители отрасли могут создать барьеры для новых производителей, для того, чтобы не давать им возможность проникнуть в уже функционирующие сбытовые сети. Поэтому новые товаропроизводители вынуждены создавать свои каналы сбыта, что очень затратно;

- Доступ к отраслевой системе снабжения. Здесь существуют те же барьеры, что и в системе товародвижения;

- Отсутствие опыта производства данного вида продукта. Следствием этого является высокая себестоимость по сравнению с традиционными производителями отрасли;

- Возможные ответные действия предприятий отрасли, цель которых защитить свои интересы. В данном случае доступ на рынок новых

производителей будет затруднен вследствие следующих мер: приостановка продажи необходимых патентов.

Как было уже отмечено еще один вид конкурентной угрозы - угроза со стороны товаров-заменителей. Речь идет о новых продуктах, которые удовлетворяют аналогичную потребность, но в основе создания которых лежат принципиально новые идеи. Чтобы оценить реальную угрозу замены, нужно учитывать следующие факторы:

- во-первых, характеристика и цена продукта-заменителя в отношении к традиционным продуктам;
- во-вторых, цена переключения на новый продукт, в том числе замена оборудования и переквалификация кадров.

В рамках данной модели должны учитываться и такие элементы как сила позиции поставщиков и сила позиции покупателей.

На силу позиции поставщиков оказывают влияние типы рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. Силу позиции поставщиков определяют следующие факторы:

- разнообразие и высокое качество продуктов и услуг;
- возможность смены поставщиков;
- величина затрат, связанных с переключением потребителей на продукцию других поставщиков (данный фактор может быть вызван необходимостью использования новых технологий и оборудования, решением организационных и других вопросов);
- объемы продукции, которые закупаются у поставщиков (следствием больших объемов закупок является большая зависимость поставщиков от предприятий, которые их осуществляют).

Сила позиции покупателей также определяется типом рынка (рынок производителя и рынок покупателя). Силу позиции покупателей определяют такие факторы как:

- возможность переключения на использование других продуктов и затраты, связанные с этим;
- объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные факторы в той или иной степени влияют на привлекательность отрасли, тем самым определяя целесообразность вести в ней бизнес. Они оказывают влияние на издержки, инвестиции, поэтому они определяют уровень прибыльности предприятий данной отрасли. Исследования обозначенные выше направления, позволят предприятию определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

### 3. Третий подход - методика сравнительного анализа конкурентов.

Начальный этап действий в рамках данного подхода - сбор сведений о конкурентах, их достоинствах и недостатках, сферах влияния, ценах и т.д. Источниками для сбора такой информации служат официальные данные о фирмах, данные периодических изданий, статистические отчеты. Также можно использовать информацию непосредственно с рынков сбыта, например, от сбытовых подразделений фирм, поставщиков, материалы конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций [7].

Цель сравнительного анализа конкурентов:

- во-первых, выявить сильные и слабые стороны в деятельности конкурентов;
- во-вторых, выявить наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- в-третьих, выбрать подходящие стратегии (атаковые или оборонительные) стратегии по отношению к конкретным конкурентам.

В литературе наиболее часто встречается методика, основанная на оценке основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Делается это экспертным путем, например, установить баллы от 1 до 5, где пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно». Если какой-то из параметров заслужил 1 балл, то это

свидетельствует о том, что этот параметр является слабой стороной предприятия. В случае же если проставлена оценка 5 – предприятие лидирует по данному параметру 5.

Если рассуждать с точки зрения результативности деятельности предприятий-конкурентов, можно выделить следующие основные факторы, которые необходимо изучить:

- Имидж фирмы;
- Уровень рекламной деятельности;
- Концепция базового продукта предприятия;
- Рыночная цена (с учетом возможных скидок или наценок);
- Качество продукта. Здесь же уровень их соответствия мировому;
- Уровень послепродажного обслуживания;
- Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности;
- Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей);
- Собственные и привлекаемые финансы;
- Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований.

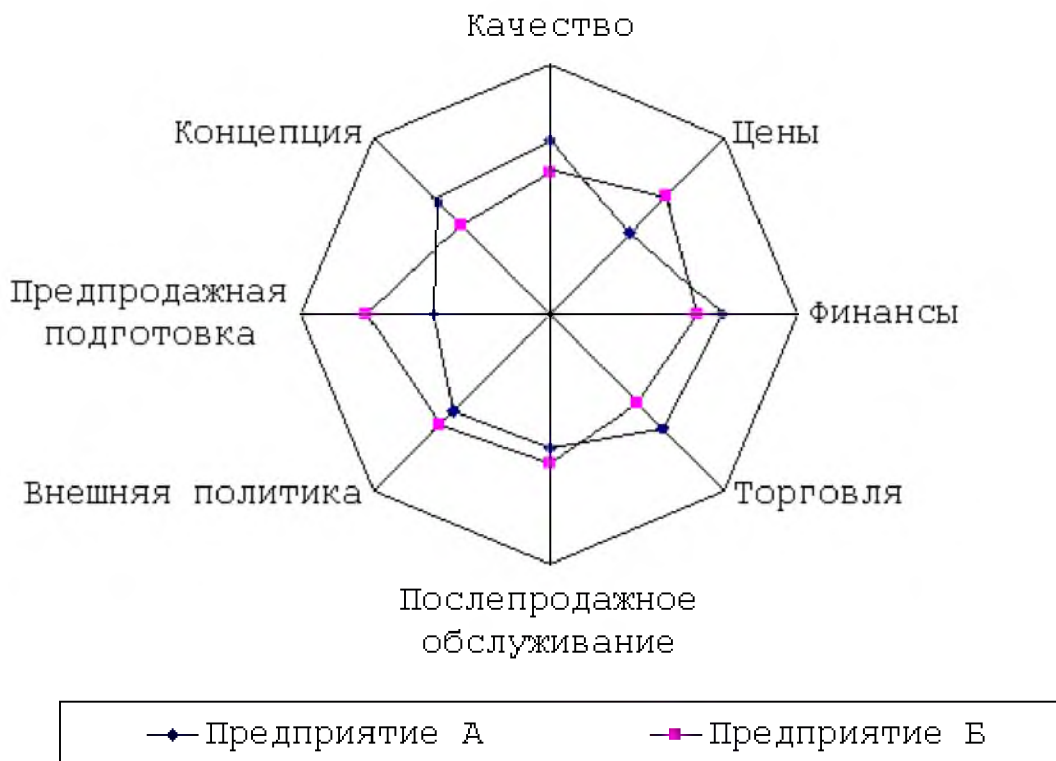
Предпродажная подготовка (данный фактор свидетельствует о способности предприятия привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей).

Политика фирмы во внешней предпринимательской среде (данный фактор характеризует способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и др.)

Оценка возможностей предприятия позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 1.2.2).

Полученные результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов важны для принятия управленческих решений, с помощью них

предприятия определяют эффективные стратегии, принимая решения с кем из конкурентов ввязываться в конкурентную борьбу.



**Рис. 1.2.2 – Многоугольник конкурентоспособности**

Существует ряд способов для достижения конкурентных преимуществ и укрепления позиций предприятия.

Первый способ - возможность обеспечить более низкие издержки производства и сбыта, которые предоставляют предприятию возможность разрабатывать, производить и продавать продукцию с аналогичными характеристиками, но с гораздо меньшими затратами, чем у конкурентов.

Предпосылками для данного способа являются: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ, таких как доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др., строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Положительные характеристики данного способа заключаются в том, что рентабельность обеспечена даже при жесткой конкурентной борьбе.

Кроме того, низкие затраты создают высокие входные барьеры и снижают влияние поставщиков.

Несмотря на преимущества, данный способ сопровождается рядом рисков:

- во-первых, повторение конкурентами методов снижения затрат;
- во-вторых, серьезные технологические новшества могут стать причиной утраты конкурентных преимуществ;
- в-третьих, концентрируясь на затратах предприятие рискует не своевременно обнаружить изменения требований рынка;
- в-четвертых, возможно появление непредвиденных факторов, увеличивающих затраты, тем самым уменьшая разрыв в ценах в сравнении с конкурентами.

Второй способ - обеспечение незаменимости продукта с помощью дифференциации. Речь идет о дифференциации, когда предприятие способно предоставить покупателю товар, который обладает большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью.

Предпосылками данного способа являются:

- особый престиж предприятия;
- высокий потенциал для проведения НИОКР;
- совершенный дизайн;
- изготовление и использование материалов самого высокого качества;
- возможно полный учет требований потребителей.

Преимуществами данного способа являются:

- потребители предпочитают продукт данного предприятия;
- предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры;
- особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.



Данный способ содержит ряд рисков:

- цена продукта может быть настолько значительной, что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм;
- возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием;
- изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

Третий способ - концентрация на сегменте. При этом способе, предприятия все свое внимание, усилия и действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может:

- первое - стремиться к лидерству за счет экономии на издержках;
- второе - дифференцировать продукт;
- третье – совместить то и другое.

Предпосылками данного способа является желание предприятия удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Риски данного способа: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров.

Таким образом, исследование нескольких способов повышения конкурентоспособности предприятия, позволяет сделать вывод, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. Вариантов повышения конкурентоспособности предприятия множество. Основная задача предприятия, которое стремится усилить свои конкурентные позиции – осуществлять свои действия последовательно: провести комплексную диагностику предприятия, и, на основе выявленных проблем, выбрать подход, который в большей степени соответствующий условиям предприятия.

В данном вопросе рассмотрены три основных подхода к определению конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что каждый из этих подходов основан на определенных методах и содержит свои критерии, цель у них одина – оценка внешней и внутренней среды предприятия для разработки перечня стратегических действий, которые направлены на развитие предприятия, усиление его конкурентных позиций.

## **Глава 2 Анализ и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АПХ «МИРАТОРГ»**

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

Агропромышленный Холдинг «Мираторг», основанный в 1995 году, сегодня является одним из ведущих производителей и поставщиков мяса на российском рынке. АПХ «Мираторг» осуществляет свою деятельность на основании устава (Приложение А). Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Вертикальная интеграция позволяет АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

Благодаря активному использованию лучшего мирового опыта и новейших технологий, высокой квалификации менеджмента и персонала, холдинг показывает высокие производственные и финансовые результаты.

По эффективности предприятия АПХ «Мираторг» не уступают европейским: основные производственные показатели находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские.

В 2015 году АПХ «Мираторг» был включен в перечень из 199 системообразующих организаций, утвержденный решением Правительства Российской Федерации (протокол заседания Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции от 5 февраля 2015 г. № 1).

Компания ориентирована на постоянный профессиональный рост сотрудников. Для менеджмента и специалистов компании организуются стажировки на ведущих российских и зарубежных предприятиях.

Все предприятия АПХ «Мираторг» соответствуют международным экологическим стандартам. Холдинг заботится об охране окружающей среды, принимает активное участие в социальной жизни тех регионов, где представлены предприятия холдинга, и придерживается принципов этичного ведения бизнеса.

Инвестиционная деятельность: более 120 млрд рублей завершённых инвестиций.

Численность персонала: более 20 000 человек.

География деятельности: 16 регионов России.

Клиентская сеть: более 16 000 клиентов в различных регионах России.

Миссия и Корпоративные ценности:

Миссией АПХ «Мираторг» является организация снабжения россиян высококачественными продуктами питания по доступным ценам.

Корпоративные ценности Холдинга включают в себя:

- Эффективную интеграцию государственных интересов с интересами компании и конечных потребителей;
- Современные технологии и инновационный подход к решению производственных задач;
- Соответствие российским и международным стандартам всех звеньев вертикально-интегрированной структуры Холдинга;
- Глубокую синергию многолетнего опыта работы на российском рынке с опытом ведущих мировых компаний;
- Эффективный менеджмент;
- Квалифицированный персонал;
- Высокую социальную активность Холдинга.

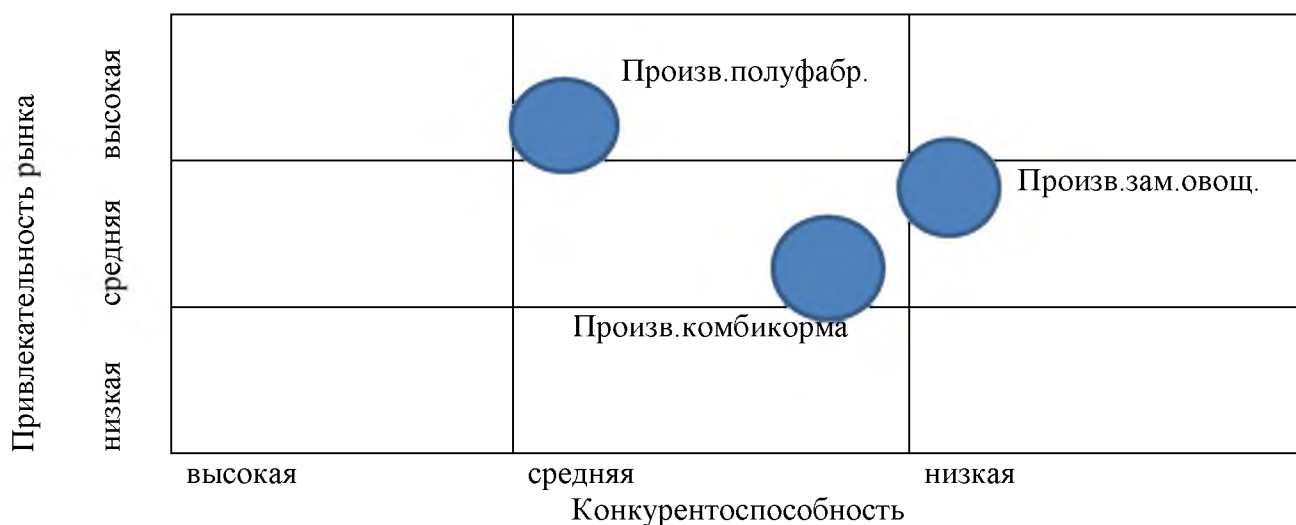
Структура Холдинга представлена в приложении Б.

В следующей таблице отражена характеристика стратегических зон хозяйствования АПХ «Мираторг».

**Таблица 2.1.1– Характеристика стратегических зон хозяйствования АПХ «Мираторг»**

	Вес	Стратегические зоны хозяйствования		
		Произ. Полуфаб рикатов– 1	Произв. Замор. Овощ -2	Произв. Комбикорма -3
<b>Конкурентное положение</b>				
Доля рынка	0,3	$7 \times 0.3 = 2,1$	$3 \times 0.3 = 0.9$	$4 \times 0.3 = 1,2$
Относительное качество	0,4	$5 \times 0.4 = 2.0$	$3 \times 0.4 = 1,2$	$3 \times 0.4 = 1,2$
Потенциал НИОКР	0,2	$6 \times 0.2 = 1.2$	$1 \times 0.2 = 0.2$	$2 \times 0.2 = 0.4$
Экологичность производства	0,1	$4 \times 0.1 = 0.4$	$3 \times 0.1 = 0.3$	$3 \times 0.1 = 0.3$
<i>Индекс стратегического положения</i>	1	5,7	2,6	3,1
<b>Привлекательность рынка</b>				
Темпы роста спроса	0,4	$8 \times 0.4 = 3,2$	$3 \times 0.4 = 1,2$	$5 \times 0.4 = 2$
Конкуренция	0,3	$9 \times 0.3 = 2,7$	$7 \times 0.3 = 2,1$	$6 \times 0.3 = 1,8$
Капиталоемкость	0,2	$5 \times 0.2 = 1$	$3 \times 0.2 = 1,8$	$3 \times 0.2 = 0.6$
Конъюнктура рынка	0,1	$4 \times 0.1 = 0.4$	$3 \times 0.1 = 0.3$	$3 \times 0.1 = 0.3$
<i>Индекс привлекательности рынка</i>	1	7,3	5,4	4,7

На основе данных представленных в таблице 2.1.1 была построена матрица выбора стратегии модели Мак-Кинси (рис. 2.1.1).



**Рис. 2.1.1 - Матрица выбора стратегии модели Мак-Кинси**

По итогам данного анализа можно сделать вывод, что для производства полуфабрикатов необходимо вкладывать инвестиции в расширение производства. Для производства замороженных овощей нужно тщательно анализировать целесообразность вложения инвестиции или использовать перераспределение инвестиционных средств. Для производства комбикорма целесообразно управление и расширение с целью получения прибыли.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы следующие:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать производство овощей в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- как можно дольше сохраняться в средней зоне по производству комбикормов из-за ее привлекательности, и из-за ее преимуществ в конкурентной борьбе.

Бизнес-модель АПХ «Мираторг» представлена в приложении Д. Направления деятельности АПХ «Мираторг»:

- Растениеводство;
- Производство комбикормов;
- Животноводство;
- Мясопереработка;
- Производство замороженных овощей.

<i>Растениеводство.</i>	Основные	показатели	деятельности:
высокопроизводительная	техника,	высокая	урожайность,
почвосберегающие технологии.			

Выращиваемые культуры:

- Пшеница;
- Ячмень;
- Кукуруза;

- Горох;
- Подсолнечник;
- Соя.

Объем производства 608 тысяч тонн зерновых в год.

Персонал: более 1200 человек.

Месторасположение: Белгородская область, Брянская область, Курская область.

Инвестиции более 5 млрд рублей.

Зерновое направление - отправная точка в структуре производства АПХ «Мираторг» качественной свинины с низкой себестоимостью. Стратегической целью холдинга в сегменте производства зерна является полное обеспечение внутренних потребностей в зерне для производства комбикорма.

В зерновых компаниях АПХ «Мираторг» работают высококвалифицированные специалисты, применяется современное оборудование и новейшие сельскохозяйственные технологии.

Обработка почвы производится по классической схеме «No-Till» (почвосберегающие технологии), которая применяется ведущими мировыми производителями и позволяет значительно экономить ресурсы и повышать рентабельность производства. В результате показатели урожайности компаний АПХ «Мираторг» значительно превышают среднероссийские.

*Производство кормов.* Основные показатели деятельности: высокая автоматизация производства; современная система контроля качества, высокая энергонасыщенность кормов.

Инвестиции в производство комбикорма 7,4 млрд рублей.

Месторасположение: Белгородская область, Брянская область.

Производственная мощность: 1 млн 460 тыс. тонн в год.

Технологии Элеватор Brock (США), транспортные системы и зерносушильный агрегат FAO (Франция), технологическое оборудование Ottevanger (Голландия).

Количество сотрудников более 250 человек.

Комбикорм играет ключевую роль в производстве товарного стада свиней, которым необходимо получать сбалансированное питание на всех этапах откорма.

Комбикорм занимает значительную долю в себестоимости мяса и сильно влияет на его качество (до 70%). Для того, чтобы обеспечить необходимый объем комбикорма для внутренних потребностей холдинга, АПХ «Мираторг» активно развивает собственное производство комбикорма и зерна как его составляющей части.

Комбикормовые активы холдинга включают четыре высокотехнологичных завода в Белгородской и Брянской областях, совокупная производственная мощность которых составляет 1 млн 460 тыс. тонн, что полностью обеспечивает внутренние потребности холдинга.

Заводы оснащены современным оборудованием последнего поколения. Благодаря высокой автоматизации производства на заводах работает в несколько раз меньше сотрудников, чем на аналогичных российских предприятиях.

Предприятия выпускают широкий ассортимент продукции, включающий как рассыпные, так и гранулированные корма для разных возрастных групп животных.

*Свиноводство.* Основные показатели деятельности: производитель свинины №1 в России.

Общий объем инвестиций холдинга в свиноводство 57,7 млрд. рублей.

Месторасположение: Белгородская область, Курская область.

Показатели эффективности производства свинины. Выход товарных поросят на свиноматку в год: 26,15 шт. (Германия - 22,47, Дания - 25,63).

Среднесуточный привес на откорме: 800 грамм (Германия - 753 г, Дания - 898 г).

Конверсия корма на 1 кг привеса на откорме: 2,94 кг/ кг (Германия - 2,92, Дания - 2,66).



Убойный выход: 72 % (среднероссийский показатель - 63, Германия - 79, Дания - 76).

Количество сотрудников на свинокомплексах: 2000 человек.

Оборудование: BigDutchman (Германия), Roxell (Бельгия).

Племенное поголовье: PIC (Великобритания), Hermitage (Ирландия), DanBred (Дания).

Текущий объём производства предприятия:

520 голов в час;

3 млн. голов в год;

290 тыс. тонн свинины в год в убойном весе.

Общая площадь предприятия: 52,7 тысяч кв.м.

Ассортимент продукции: около 150 наименований, из них в ПУ 50 наименований.

Производство свинины - приоритетное направление в деятельности АПХ «Мираторг». На сегодняшний день в структуре холдинга 28 автоматизированных свинокомплексов. Центры производства свинины АПХ «Мираторг» отвечают самым высоким мировым стандартам. Племенная база и оборудование были закуплены у ведущих европейских производителей, на предприятиях работает высококвалифицированный персонал.

Глубокий научный подход и модернизация производственного процесса позволяют обеспечить высокие показатели. Так, по уровню эффективности свинокомплексы холдинга не уступают европейским: показатели товарной конверсии корма (1:2,43), количества поросят на одну свиноматку (22.5 товарного поросенка), производства мяса на свиноматку (2,520 кг) находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские.

Все свинокомплексы холдинга оснащены современными очистными сооружениями и соответствуют международным экологическим стандартам. Предприятия АПХ «Мираторг» первыми в стране получили разрешение

использовать навоз со своих свинокомплексов в качестве органического удобрения.

Совокупная производственная мощность свинокомплексов составляет 3 миллиона голов в год.

*Производство говядины.* Крупнейший в России проект по производству высокопродуктивных мясных пород крупного рогатого скота.

Высокотехнологичное производство полного цикла: от кормов до мясопереработки с современной системой контроля качества на всех этапах

Специализированная порода КРС Абердин-Ангус, хорошо приспособленная к круглогодичному содержанию на открытом воздухе в климатических условиях Средней полосы России.

Развитие российского рынка потребления высококачественной говядины: широкий ассортимент продукции для индустриального и розничного сегмента.

Инвестиции более 38 млрд рублей.

Месторасположение: Брянская область, Калининградская область.

Показатели проекта:

- 47 ферм КРС, из них 42 - в Брянской области, 5 - в Калининградской области;
- Земельный банк - 267 тысяч га, занятых под посевы многолетних и однолетних трав, зерновых культур, кукурузы и подсолнечника;
- Материнское поголовье - 130 тысяч голов;
- Откормочная площадка - 45 тыс. голов на единовременном содержании;
- Высокотехнологичное предприятие по убою и глубокой переработке мощностью 100 голов час (Брянская область);
- Персонал: более 3 800 человек.

В 2010 году в Брянской области агропромышленный холдинг «Мираторг» при поддержке правительства Российской Федерации, Министерства сельского хозяйства РФ и финансовой поддержке

«Внешэкономбанка» приступил к реализации крупнейшего в России проекта по производству высокопродуктивных мясных пород крупного рогатого скота.

Компания создала первый в России вертикально-интегрированный комплекс производства высококачественной говядины, основываясь на передовом международном опыте, лучших практиках и передовых технологиях, не имеющих аналогов в отечественной индустрии.

Всего в рамках проекта в Брянской области построено 38 ферм для содержания 250 тысяч животных, 114 тысяч из которых составляет материнское стадо. Построенная в рамках проекта откормочная площадка (фидлот) позволяет одновременно содержать на откорме до 45 тысяч животных. Общее поголовье проекта в Калининградской области превышает 33 тысячи голов (из них 16 тыс. - материнское стадо).

Эффективность и глубину переработки на уровне самых высоких мировых стандартов обеспечивает высокотехнологичное специализированное предприятие мощностью 100 голов скота в час.

#### *Птицеводство.*

– Высокотехнологичное производство с максимально возможной в птицеводческой отрасли вертикальной интеграцией: от производства комбикормов из собственного сырья до готовой, преимущественно охлажденной, продукции в потребительской и промышленной упаковке;

– Один из крупнейших в России проектов по выращиванию и убою цыплят-бройлеров и последующей переработке их мяса;

– Высокотехнологичное производство полного цикла: от кормов до птицепереработки с современной системой контроля качества на всех этапах;

– Применение новейших достижений в мировой практике птицеводства и птицепереработки.

Инвестиции: более 22 млрд рублей.

Месторасположение: Брянская область

Показатели проекта после выхода на производственную мощность:

- Объем выпускаемой продукции - 105 тысяч тонн в год мяса цыплят-бройлеров (в убойном весе) и полуфабрикатов из него;
- 7 бройлерных птицеферм;
- 12 площадок родительского стада и ремонтного молодняка;
- Мясоперерабатывающий комплекс по убою и переработке птицы мощностью 12 тысяч голов в час;
- Инкубаторий на 75 млн яиц в год.

Персонал: более 2 500 человек.

Концепция проекта предусматривает применение новейших идей и самых последних достижений в мировой практике птицеводства и птицепереработки.

Многоярусные корпуса с уникальной системой микроклимата обеспечивают цыплятам условия, максимально приближенные к естественной среде обитания.

Благодаря автоматизированным системам подачи корма, воды и отлова птицы проект демонстрирует показатели эффективности проекта на уровне ведущих мировых производителей.

*Мясопереработка.*

Регион: Белгородская область.

Инвестиции в проект: 9,01 млрд рублей.

Текущий объём производства предприятия:

- 520 голов в час;
- млн. голов в год;
- 290 тыс. тонн свинины в год в убойном весе.

Общая площадь предприятия: 52,7 тысяч кв.м.

Ассортимент продукции: около 150 наименований, из них в ПУ 50 наименований.

Сертификаты качества

- HACCP (Система анализа рисков и критических точек контроля, HazardAnalysisCriticalControlPoints);
- Сертификат ISO 9001 (менеджмент качества);
- Сертификат ISO14001 (охрана окружающей среды).

Количество сотрудников более 2 800 человек.

Мясопереработка - важное направление в деятельности «АПХ «Мираторг».

В начале 2009 года в Белгородской области Холдингом было введено в эксплуатацию крупнейшее и самое высокотехнологичное в России предприятие по убою и первичной переработке мяса - ЗАО «Свинокомплекс Короча».

ЗАО «Свинокомплекс Короча» - одно из крупнейших промышленных предприятий и налогоплательщиков Белгородской области, а также ключевой работодатель. Предприятие является участником Госпрограммы развития сельского хозяйства и играет важную роль для обеспечения реализации стратегии импортозамещения на рынке качественного мяса России и повышения уровня продовольственной безопасности страны.

Особенностью завода является уникальный для России уровень роботизации и глубины переработки, который позволяет практически полностью перерабатывать свиную тушу и производить широчайший ассортимент продукции.

Робототехника применяется на сложных технологических участках убои и разделки для предварительного сканирования лазером, откачки крови, распиливания и разреза на полутуши. Роботы определяют категоричность входного сырья методом сканирования в автоматическом режиме (толщину шпика и долю постного мяса), что полностью исключает влияние человеческого фактора.

*Производство замороженных овощей и готовых блюд.*

Инвестиции в проект 5,7 миллиардов рублей.

Производственная мощность: 80 тысяч тонн готовых изделий и полуфабрикатов в год.

Количество сотрудников более 500 человек.

Соответствие международным стандартам качества.

Производственный комплекс ООО «Мираторг-Запад», расположенный в Калининградской области, – крупнейшее в стране, ориентированное на экспорт предприятие по производству широкого ассортимента готовых изделий и полуфабрикатов, не имеющее аналогов в России по уровню организации производственных процессов, стандартам санитарно-гигиенической безопасности и применяемым технологиям. Производственные мощности производства составляют 60 тыс. тонн в год. Предприятие является ключевым поставщиком говяжьих и куриных полуфабрикатов для сети ресторанов «McDonald's» в России.

*Производство замороженных фруктов и овощей.*

В Домодедовском районе Московской области на базе дистрибуторского центра АПХ «Мираторг» расположено современное предприятие по производству замороженных фруктов и овощей, а также широкого ассортимента готовых блюд под торговой маркой «Витамин».

Предприятие оснащено высокотехнологичным оборудованием от ведущих мировых производителей и отвечает высоким стандартам качества. Благодаря высокой автоматизации производства его обслуживает всего 60 сотрудников. Производственная мощность предприятия составляет 11 тыс. тонн готовой продукции в год. Ассортиментный портфель завода включает в себя широкий перечень овощей и ягод, которые максимально сохраняют все витамины и микроэлементы, благодаря применению передовой технологии шоковой заморозки, а новая линейка готовых блюд, разработанных по уникальной рецептуре, уже пользуется заслуженной популярностью среди российских потребителей и способна удовлетворить даже самых искушенных гурманов.

## 2.2 Анализ конкурентного положения исследуемого предприятия

Основные факторы высокой конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности холдинга или конкурентные преимущества АПХ «Мираторг»:

- Вертикально-интегрированная структура: позволяет Компании эффективно и прибыльно развивать агропромышленное производство в рамках стратегии «От поля до прилавка». Эффект масштаба. Снижение рисков операционной деятельности;

- Сбалансированная диверсификация деятельности: деятельность Компании представлена в наиболее перспективных и динамично развивающихся отраслях, охватывает основные экономически развитые российские регионы и различные продуктовые и ценовые сегменты продовольственного рынка;

- Широкий ассортимент продукции: способствует поддержанию стабильно высоких объемов продаж, снижению рисков;

- собственные коммерчески успешные торговые марки: представлены на быстрорастущем рынке замороженных и охлажденных продуктов питания;

- профессиональная команда менеджеров: менеджмент АПХ «Мираторг» представлен высококлассными специалистами, имеющими большой опыт работы в сельскохозяйственной отрасли и бизнесе;

- инвестиционные программы, направленные на развитие производственной базы и увеличение масштабов деятельности: позволят укрепить лидирующие позиции на растущем продовольственном рынке России;

- инновации и современные технологии: предприятия оснащены современным оборудованием, спроектированным ведущими мировыми специалистами. Продукция компании отвечает самым высоким потребительским стандартам;

- безупречная репутация надежного делового партнера и заемщика АПХ «Мираторг» поддерживает долгосрочные отношения с крупнейшими компаниями отрасли и ведущими международными и российскими кредитно-финансовыми учреждениями (в т.ч. IFC, СБ РФ, ВЭБ, ВТБ, КБ «Петрокоммерц»);

- современная ERP-система: ERP-система MS Navision повышает качество и прозрачность учета, позволяет оперативно реагировать на изменения и, таким образом, принимать более эффективные управленческие решения.

#### *Основные конкуренты.*

Среди основных конкурентов АПХ «Мираторг» можно выделить несколько российских компаний: ГК «Черкизово», ГК «Евросервис», АПХ «Эксима», ГК «Митлэнд», ГК «Рубеж». На диаграмме ниже показаны охватываемые ими сферы деятельности (часть данных получена из информационных меморандумов компаний, публиковавшихся в 2015г.).



**Рис. 2.2.1 – Основные конкуренты АПХ «Мираторг»**

Как показывает анализ мясного рынка, наибольшую рентабельность имеют крупные компании с высокой долей собственного производства, включающие всю цепочку создания стоимости, начиная от производства



зерна и комбикормов и заканчивая переработкой мяса и выпуском конечной продукции (мясо в живом весе, полуфабрикаты и т.д.). Именно поэтому АПХ «Мираторг» высокими темпами наращивает производственные мощности во всех звеньях своей вертикально-интегрированной структуры. Ниже представлено краткое описание некоторых российских компаний, действующих на рынке мяса.

**Таблица 2.2.1 – Характеристика конкурентов холдинга**

Группа «Черкизово»	Объединяет производство кормов, выращивание птицы и свиней, переработку и реализацию. В 2008г. компания планирует увеличить мощности свиноводческого производства до 90 тыс. т. В 2005 году компании группы продали 161,973 тонн мясных продуктов, 50,955 тонн птицы в убойном весе и 11,142 тонн свинины в живом весе. Продажи группы за 2005 год составили 546.2 млн. долларов США в сравнении с 463.8 млн. долларов США в 2004 году. Суммарные активы на 31 декабря 2005 года составляли 423.8 млн. долларов США.
ГК «Агро-Белогорье»	ГК «Агро-Белогорье» - это вертикально интегрированная кластерная структура сельскохозяйственных предприятий, основанная в 2007 году в Белгородской области. Ключевые направления деятельности агропромышленного холдинга включают в себя промышленное свиноводство и мясопереработку, молочное животноводство, растениеводство и кормопроизводство.
Холдинг «Эксима»	В состав холдинга входит ряд мясокомбинатов, в том числе Микояновский комбинат, предприятия по производству хлебопродуктов, сахара, винодельческий завод, несколько агропромышленных предприятий. Компания имеет торговые представительства в крупных региональных центрах и участвует в реализации московских и федеральных программ по обеспечению продовольствия (около 500 тыс. тонн в год).
ГК «Митлэнд»	Основными направлениями деятельности группы являются дистрибуция, логистика и первичная переработка. Оборот по итогам 2005 года составил 5,1 млрд. рублей (4 млрд. рублей по итогам 9 месяцев 2006 года). Доля собственного производства мяса в совокупном обороте группы составила менее 7 % по итогам 9 месяцев 2006г. Дистрибьюторское направление ГК «Митлэнд» осуществляет закупку мяса зарубежом в рамках выделенных МЭРТ РФ квот, а также у отечественных производителей, непосредственно осуществляющих убой скота. Более половины реализованной продукции было импортировано.
ГК «Рубеж»	В настоящее время ГК «Рубеж» действует преимущественно на оптовом рынке импортной продукции, поставляя сырье крупным мясоперерабатывающим предприятиям, и имеет свой собственный производственный комплекс по переработке мяса. В перспективе компания планирует усилить свои позиции на розничном рынке, а также осуществить значительные инвестиции в птицеводство.

Основные финансовые показатели АПХ «Мираторг» (Приложение В) в

сравнении с показателями данных основных конкурентов за 2014 год показаны в таблице ниже.

**Таблица 2.2.2 - Основные финансовые показатели компаний, млн.руб.**

	Себестоимость	Валюта баланса	Выручка
Черкизово (2014г.)	(44 587)	100 115	70 580
Мираторг (2014г.)	(42 263)	120 231	74 058
Евросервис (оценка за 2014г.)	(50 780)	98 540	78 450
Эксима (2014г.)	(35 258)	101 015	71 458
Агро-Белогорье (оценка за 2014г.)	(44 879)	115 008	73 018
Рубеж (оценка за 2014г.)	(45 315)	118 007	70 432
Митлэнд(оценка за 2014г.)	(30 470)	98 785	69 887

По данным представленным в данной таблице можно сделать вывод, что АПХ «Мираторг» по сумме выручки за период находится на втором месте после компании Евросервис, по уровню затрат на себестоимость продукции холдинг находится на третьем месте после Митленда и группы Эксима. Прямыми конкурентами Мираторга являются Холдинг «Эксима», ГК «Агро-Белогорье» и Группа «Черкизово».

В сравнении с холдингом «Эксима», объем продаж которого в 2015 году увеличился на 15%, объем продаж «Мираторга» в 2015 году вырос на 19% до 583 тыс. тонн по сравнению с 2014 годом. Холдинг «Мираторг» существенно нарастил производство мяса птицы и говядины, в то время как рост производства свинины был умеренным благодаря эффекту базы. Холдинг существенно увеличил поставки мяса на розничный рынок и в сегмент HoReCa (рестораны, отели, кейтеринговые компании).

Производство мяса птицы.

«Брянский бройлер», входит в АПХ «Мираторг», по итогам 2015 года произвел свыше 75,6 тыс. тонн охлажденного мяса цыплят-бройлеров, что в 2,5 раза превышает показатель 2014 года.

Производственная цепочка включает инкубатор на 75 млн яиц, 19 птицеводческих площадок и бройлерных птицеферм. Общее поголовье птицы на площадках «Брянского бройлера» превышает 5,8 млн голов.

В 2016 году «Мираторг» планирует произвести 117,8 тыс. тонн курятины благодаря увеличению мощности высокотехнологичного мясоперерабатывающего завода до 13,5 тыс. голов в час с 12 тыс. голов в час.

Компания также намерена расширить дистрибуцию этого вида мяса и увеличить экспортные поставки. «Брянский бройлер» внесен в реестр аттестованных на поставки мяса птицы в Европейский Союз и уже в первом квартале 2016 года планирует поставить продукцию европейскому потребителю. Компания также начала производство курятины соответствующей стандарту халяль – с перспективой поставок нового продукта как на рынки стран СНГ, так и в дальнейшем зарубежье

Производство свинины.

В сравнении с холдингом «Эксима» и группой «Черкизово», производство свинины которых в 2015 году увеличился на 5% и на 7% соответственно, холдинг «Мираторг» увеличил производство свинины на 11% до 413,9 тыс. тонн в живом весе против 370 тыс. тонн годом ранее. «Мираторг» занимает лидирующие позиции в этом сегменте рынка и планирует наращивать производство как за счет повышения эффективности и улучшения ключевых производственных показателей, так и благодаря запуску новых проектов, которые находятся в стадии проработки.

Крупнейший в России мясоперерабатывающий комплекс СК «Короча» за 2015 год произвел 307,3 тыс. тонн продукции, что на 5% превышает показатель 2014 года. Опережающими темпами выросло производство продукции в потребительской упаковке: 47,1 тыс. тонн, что на 29% больше, чем в прошлом году.

Компания планирует расширить экспортные поставки свинины, ориентируясь, прежде всего на рынки Китая и других стран Юго-Восточной Азии.

### Производство говядины.

В сравнении с холдингом «Эксима» и группой «Черкизово», производство говядины которых в 2015 году снизилась на 2% и на 5% соответственно, АПХ «Мираторг» существенно увеличил производство говядины на крупнейшем в стране мясоперерабатывающем комплексе в Брянской области и поставила на российский рынок 40,5 тыс. тонн продукции против 3,3 тыс. тонн в 2014 году. В 2016 году холдинг планирует произвести 62,141 тыс. тонн говядины.

В 2015 году «Мираторг» открыл 7 новых ферм в рамках расширения межрегионального проекта, который предусматривает рост совокупного поголовья до 750 тыс. голов к 2020 году. По итогам года компания получила приплод в 111 тыс. телят – крупнейший в истории подотрасли специализированного мясного скотоводства в России.

Компания планирует существенно нарастить объемы экспорта говядины в рамках диверсификации рынков сбыта. Официальная государственная инспекция Объединенных Арабских Эмиратов в 2015 году аттестовала предприятия холдинга в Брянской области на поставки халяльной продукции в ОАЭ. «Мираторг» уже провел тестовые отгрузки и отстраивает систему дистрибуции в регионе.

### Производство полуфабрикатов.

Рост производства замороженных мясных полуфабрикатов и готовых блюд на высокотехнологичном заводе «Мираторг-Запад» в Калининградской области в 2015 года составил 10% до 34 тыс. тонн. Компания инвестировала 1 млрд рублей в запуск пятой производственной линии, что позволило существенно расширить ассортимент продукции. В 2015 году «Мираторг» представил новые для российского рынка готовые блюда и полуфабрикаты: томленное мясо и фирменные гамбургеры с различными вкусами: «Ангус-Бургер», «Чикен-Бургер» и «Чизбургер».

«Мираторг Запад» также получил сертификат халяль, что является необходимым условием для поставок на рынки мусульманских стран. На

сегодняшний день ведется работа по выходу на рынки стран Ближнего Востока – компания примет участие в международной выставке продуктов питания и гостеприимства «GulFood2016» в Дубае для расширения контактов с потенциальными покупателями.

Производство комбикорма.

Совокупный объем производства комбикорма заводами Холдинга в 2015 году вырос до 1 млн 337 тыс. тонн, что на 11% выше, чем в 2014 году. Рост показателя обусловлен увеличением производства на комбикормовом заводе в Брянской области, который ориентирован на поставку корма для птицеводческого проекта «Мираторга».

Расчетная мощность комбикормовых активов компании выросла на 13% до 1,66 млн. тонн продукции в год после модернизации Ивнянского комбикормового завода «БелКом», в результате которой проектная мощность предприятия была увеличена до 400 тыс. тонн в год.

Растениеводство.

Компания увеличила валовый сбор зерновых и бобовых культур в 2015 году на 56% до 908 тыс. тонн по сравнению с показателями 2014 года.

Холдинг входит в число лидеров среди российских растениеводческих компаний, как по валовому сбору культур, так и по урожайности с гектара. Общая площадь земель, занятых под зерновые культуры: пшеница, тритикале, кукуруза и бобовые: соя, люпин - составляет 194 тыс. га в Белгородской, Курской, Орловской и Брянской областях.

«Мираторг» постоянно наращивает инвестиции как в вовлечение в оборот новых земель, так и в повышение продуктивности имеющегося земельного банка за счет использования технологий "точного" земледелия и парка современной техники, который вырос на 60% до 384 единиц в 2015 году.

Проведем оценку сильных и слабых сторон холдинга, анализируя возможности и угрозы. Для этого проведем SWOT – анализ исследуемого предприятия.

**Таблица 2.2.3 –Сводная таблица компонентов SWOT – анализа АПХ «Мираторг»**

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Высокая квалификация персонала;</li> <li>2) Хорошая репутация у покупателей;</li> <li>3) Наличие стратегии в функциональных сферах деятельности;</li> <li>4) Экономия от роста объема производства;</li> <li>5) Наличие современных технологий;</li> <li>6) Полный цикл производства;</li> <li>7) Бренд узнаваем;</li> <li>8) Продукция не содержит стимуляторов роста, гормонов, антибиотиков;</li> <li>9) Агрохолдинг является производителем свинины №1 в РФ;</li> <li>10) Высокоавтоматизированное производство;</li> <li>11) Постоянный профессиональный рост менеджеров и специалистов;</li> <li>12) Широкие возможности для привлечения инвестиций;</li> <li>13) Наличие льгот по обслуживанию инвестиционной части кредитов;</li> <li>14) Проверенный временем менеджмент.</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;</li> <li>2) Непосредственная зависимость от климатических условий;</li> <li>3) Агрохолдинг является дистрибьютором компаний, находящихся в странах, которые присоединились к санкциям против РФ;</li> <li>4) Высокая кредитная нагрузка.</li> </ol>
<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>2) Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>3) Возможность перейти в группу с лучшей стратегией;</li> <li>4) Увеличение производственных мощностей холдинга по изготовлению кормов для животных;</li> <li>5) Улучшение потребительских качеств товара;</li> <li>6) Нарращивание мощностей для снижения цены;</li> <li>7) Захват рынка в связи с уходом конкурентов из ЕС, США и др. стран, присоединившихся к санкциям против РФ;</li> <li>8) Ускорение роста рынка.</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Возможность появления новых конкурентов;</li> <li>2) Снижение импорта мяса через агрохолдинг;</li> <li>3) Закрытие некоторых ресторанов Макдональдс;</li> <li>4) Повышение затрат на ГСМ;</li> <li>5) Изменение уровня дохода целевой аудитории;</li> <li>6) Появление нового крупного игрока в лице азиатских компаний;</li> <li>7) Изменение потребностей и вкусов потребителей.</li> </ol>

Таким образом, можно сделать вывод, что количество сильных сторон у холдинга значительно превышает количество слабых, слабости холдинга в основном находятся во внешней среде организации. Возможности АПХ также превышают угрозы, что говорит о том, что у организации есть потенциал к дальнейшему развитию.

Таблица 2.2.4 - Сводная матрица SWOT– анализа АПХ «МИРАТОРГ»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1) Улучшение потребительских качеств товара; 2) Нарращивание мощностей для снижения цены; 3) Ускорение роста рынка.	1) Снижение импорта мяса через агрохолдинг; 2) Появление нового крупного игрока в лице азиатских компаний; 3) Изменение потребностей и вкусов потребителей.
<b>Сильные стороны</b> 1) Наличие стратегии в функциональных сферах деятельности; 2) Экономия от роста объема производства; 3) Продукция не содержит стимуляторов роста, гормонов, антибиотиков; 4) Агрохолдинг является производителем свинины №1 в РФ; 5) Высокоавтоматизированное производство; 6) Широкие возможности для привлечения инвестиций; 7) Проверенный временем менеджмент.	<b>ПОЛЕ СИВ</b> 1. Выходу на новые рынки или сегменты рынка будут способствовать лидирующие позиции холдинга, проверенный временем менеджмент и широкие возможности для привлечения инвестиций. 2. Увеличению мощностей холдинга может осуществляться за счет возможности получения экономии от роста объема производства. 3. Улучшению потребительских качеств товара способствует то, что продукция не содержит стимуляторов роста, гормонов. 4. Нарращиванию производственных мощностей для снижения цены возможно при наличии высокоавтоматизированного производства.	<b>ПОЛЕ СИУ</b> 1. Угрозу снижения импорта мяса через агрохолдинг можно снизить используя стратегию в функциональных сферах деятельности, направленную на расширение деятельности. 2. Появление нового крупного азиатского игрока может быть снижено путем закрепления лидирующих позиций, используя критерий того, что продукция холдинга не содержит вредных добавок и наличие стратегии в функциональных сферах деятельности.
<b>Слабые стороны</b> 1) Отсутствие некоторых типов ключевой квалификации; 2) Агрохолдинг является дистрибьютором компаний, находящихся в странах, которые присоединились к санкциям против РФ; 3) Высокая кредитная нагрузка.	<b>ПОЛЕ СЛВ</b> 1. Наличие санкций против РФ обращает внимание холдинга на захват рынка в связи с уходом конкурентов из других стран с российского рынка. 2. Высокая кредитная нагрузка может быть компенсирована за счет ускорения роста рынка и выхода холдинга на новые рынки и сегменты.	<b>ПОЛЕ СЛУ</b> 1. Привлечение инженеров по работе с новым оборудованием по производству нового продукта соответствующего потребностям и вкусам потребителей.

Таким образом, стратегическими приоритетами развития для АПХ является выход на новые рынки в связи с уходом конкурентов из ЕС, США и стран, присоединившихся к санкциям против России, а также наращивание мощностей для снижения цены. Значительную силу холдингу дает то, что продукция не содержит стимуляторов роста и других вредных добавок и то, что холдинг является производителем свинины № 1 в России.

Слабости и возможности холдинга большей своей частью находятся во внешней среде организации, чтобы снизить их негативное влияние на деятельность компании необходимо использовать сильные стороны организации.

Таким образом, при использовании настоящей конкурентной стратегии компания достигает значительного расширения производства. Рыночная конъюнктура благоволит сегодня всем сельхозпроизводителям. Относительно конкурентов холдинг занимает ведущие позиции по многим показателям. По итогам анализа внешней среды организации можно отметить, что большое влияние имеет внешнеэкономическая деятельность.

Слабости и возможности холдинга большей своей частью находятся во внешней среде организации, чтобы снизить их негативное влияние на деятельность компании необходимо использовать сильные стороны организации (указаны в табл. 2.2.3).

Для сравнения деятельности конкурентов АПХ «Мираторг», а именно группы Черкизово и холдинга «Эксима», также были составлены матрицы SWOT – анализа этих предприятий, которые отражены в приложении Е и приложении Ж.

На следующем этапе исследования составим SPACE-матрицу, которая может быть использована самостоятельно (для первичной оценки позиции СЗХ фирмы на рынке) или как основа для дополнительного анализа, требующего применения других методов анализа и прогнозирования.



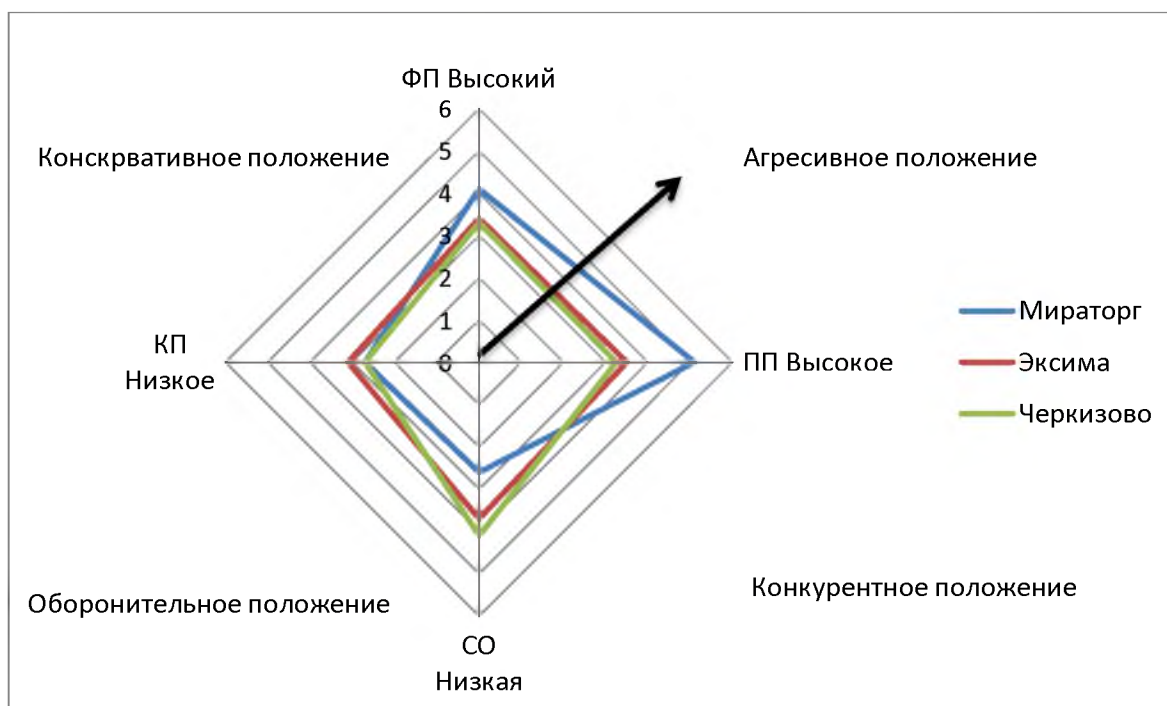
**Таблица 2.2.5 – Факторы стратегического положения АПХ «Мираторг» и его основных конкурентов**

Параметры	Шкала (0 - 6)	АПХ «Мираторг»	Холдинг «Эксима»	Группа «Черкизово»
<b>Факторы стабильности обстановки - СО (Итого)</b>		<b>20:7=2,6</b>	<b>26:7=3,7</b>	<b>29:7=4,1</b>
Технологические изменения	1 - мало	5	3	2
Темпы инфляции	1 - низкие	5	5	5
Изменчивость спроса	1 - малая	3	4	4
Диапазон цен конкурирующих продуктов	1 - малый	3	2	3
Препятствия для доступа на рынок	1 - мало	1	3	4
Давление конкурентов	1 - слабая	1	5	6
Ценовая эластичность	1 - негибкая	2	4	5
<b>Факторы промышленного потенциала – ПП (Итого)</b>		<b>41:8=5,1</b>	<b>28:8=3,5</b>	<b>26:8=3,25</b>
Потенциал роста	1 - малый	5	3	2
Потенциал прибыли	1 - малый	5	3	4
Финансовая стабильность	1 - низкая	4	3	3
Уровень технологии	1 - простая	6	4	3
Степень использования ресурсов	1 – не эффективное	5	5	4
Капиталоинтенсивность	1 - большая	3	2	3
Легкость доступа на рынок	1 - легко	5	4	4
Производительность мощностей	1 - низкая	6	4	3
<b>Факторы конкурентных преимуществ – КП (Итого)</b>		<b>15:7=2,1</b>	<b>22:7=3,1</b>	<b>19:7=2,7</b>
Доля рынка	1 - большая	1	5	4
Качество продукции	1 - высокое	2	4	3
Жизненный цикл продукта	1 - начальный	3	3	3
Цикл замены продукта	1 - фиксированный	3	2	2
Лояльность покупателей	1 - сильная	3	3	2
Использование мощностей конкурентами	1 - сильное	2	3	3
Вертикальная интеграция	1 - высокая	1	2	2
<b>Факторы финансового потенциала – ФП (Итого)</b>		<b>29:7=4,1</b>	<b>24:7=3,4</b>	<b>23:7=3,3</b>
Прибыль на вложение	1 - низкая	4	3	3
Финансовая зависимость	1 – не сбалансированная	3	3	3

## Продолжение табл. 2.2.5

Ликвидность	1 – не сбалансированная	4	3	3
Необходимый \ имеющийся потенциал	1 - большой	2	4	5
Поток средств	1 - слабый	6	4	3
Легкость ухода с рынка	1 - малая	3	3	3
Риск предприятия	1 - большой	5	4	3

На основе данных представленных в таблице 2.2.5 составим график для определения положения конкурентной позиции холдинга (рис. 2.2.2), где ФП - Факторы финансового потенциала, ПП - Факторы промышленного потенциала, СО - Факторы стабильности обстановки, КП - Факторы конкурентных преимуществ.



**Рис. 2.2.2 – Матрица SPACE – анализа и оценка конкурентного положения Мираторга**

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что холдинг занимает агрессивное положение по отношению к конкурентам. Анализируемая организация обладает несомненным конкурентным преимуществом и может сохранить его с использованием имеющегося

финансового потенциала. Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов. Рекомендуемые стратегии [5]:

- 1) поиск кандидатов на поглощение в собственной или смежной отраслях;
- 2) увеличение доли рынка;
- 3) концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

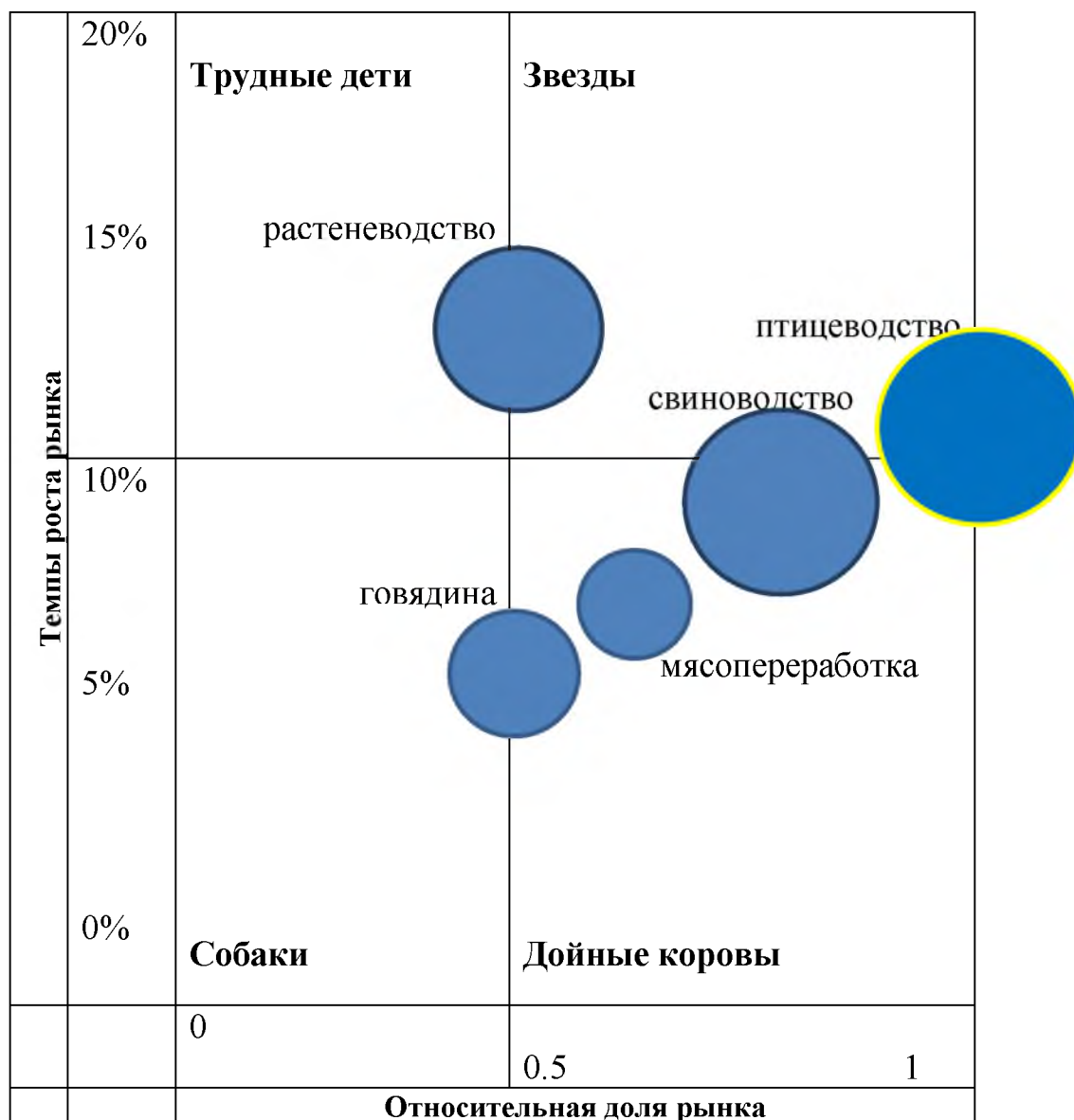
По результатам проведенного анализа делаем вывод, что холдинг занимает агрессивное положение по отношению к конкурентам. Действительно, данная позиция объясняется тем, что холдинг занимает лидирующие позиции по нескольким производимым продуктам.

Следующим этапом данного исследования является составление матрицы БКГ (табл. 2.2.6). Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) основывается на модели жизненного цикла. На каждой стадии цикла денежные потоки и прибыль предприятия меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

**Таблица 2.2.6 – Производство АПХ «Мираторг» и его основных конкурентов**

Производство товара	Реализация АПХ «Мираторг» в сего, млрд. руб.	Относительная доля рынка	Реализации основными конкурентами, млрд. руб.		Годовой рост объема рынка, % (темпы роста)
			ЭКСИМА	Группа «Черкизово»	
Растениеводство	5	$5:6=0,83$	3	6	13
Производство кормов	7,4	1			5
Свиноводство	57,7	$57,7:50,8=1,14$	50,8	21	15
Производство говядины	38	$38:20=1,9$	20		12
Птицеводство	22	$22:25=0,88$	25	9	10
Мясопереработка	9,01	$9,01:5=1,8$	5	4,9	14
Производство замороженных овощей и готовых блюд	5,7	$5,7:6=0,95$		6	3

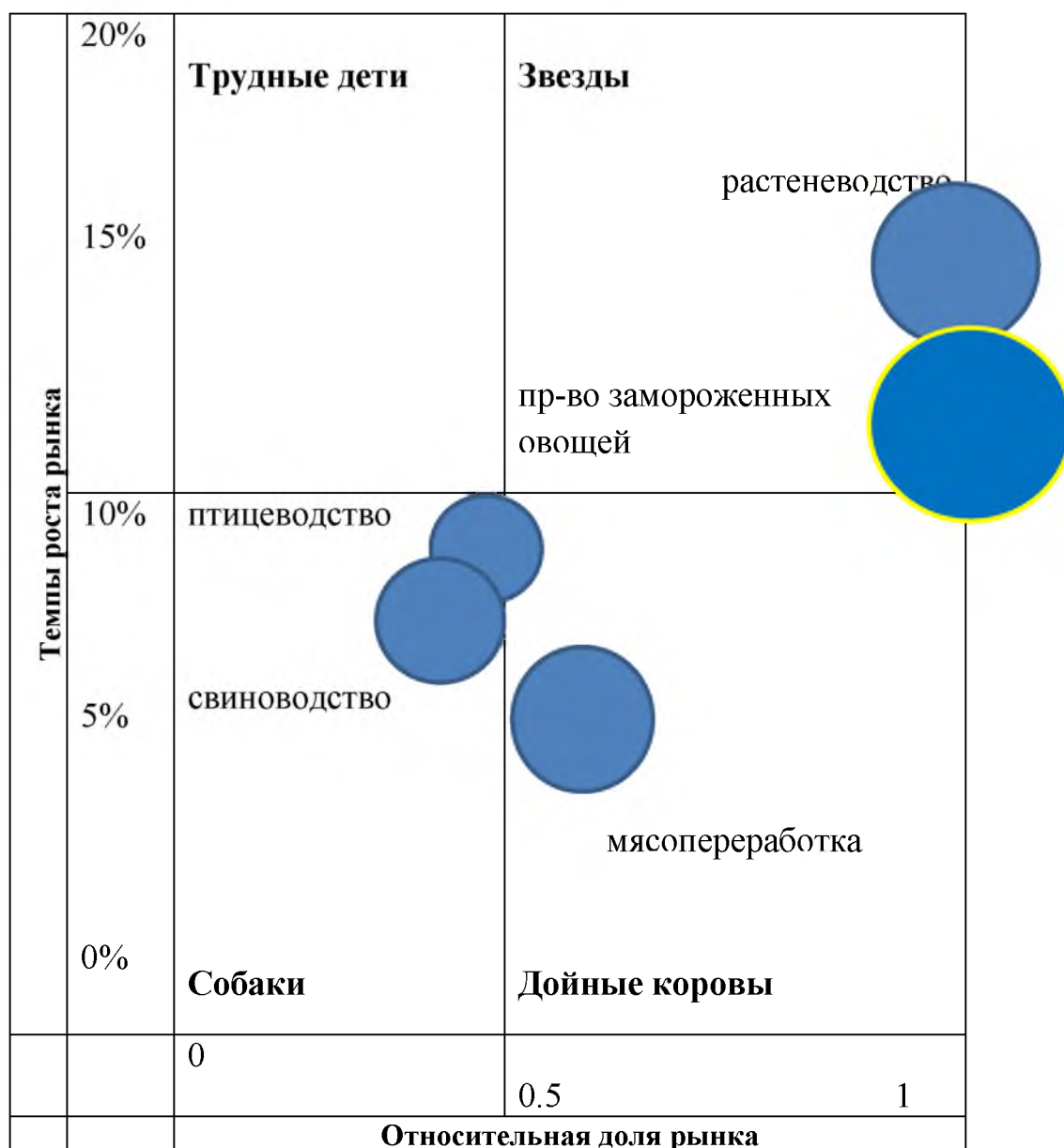
На основе данных представленных в таблице 2.2.6 составим сводную матрицу БКГ для трех предприятий (рис. 2.2.3).



**Рис. 2.2.3 – Матрица БКГ холдинга Эксима**

Таким образом, делаем вывод, что относительно представленных конкурентов холдинг Эксима имеет товары, входящие во все поля матрицы БКГ. Товары-«звезды» холдинга Эксима – это доля растениеводства и птицеводства. Товары -«трудные дети» – это доля растениеводства. Большую часть по данной матрице составляют товары-«дойные коровы». В это поле матрицы вошли свиноводство, доля птицеводства, мясопереработка и доля

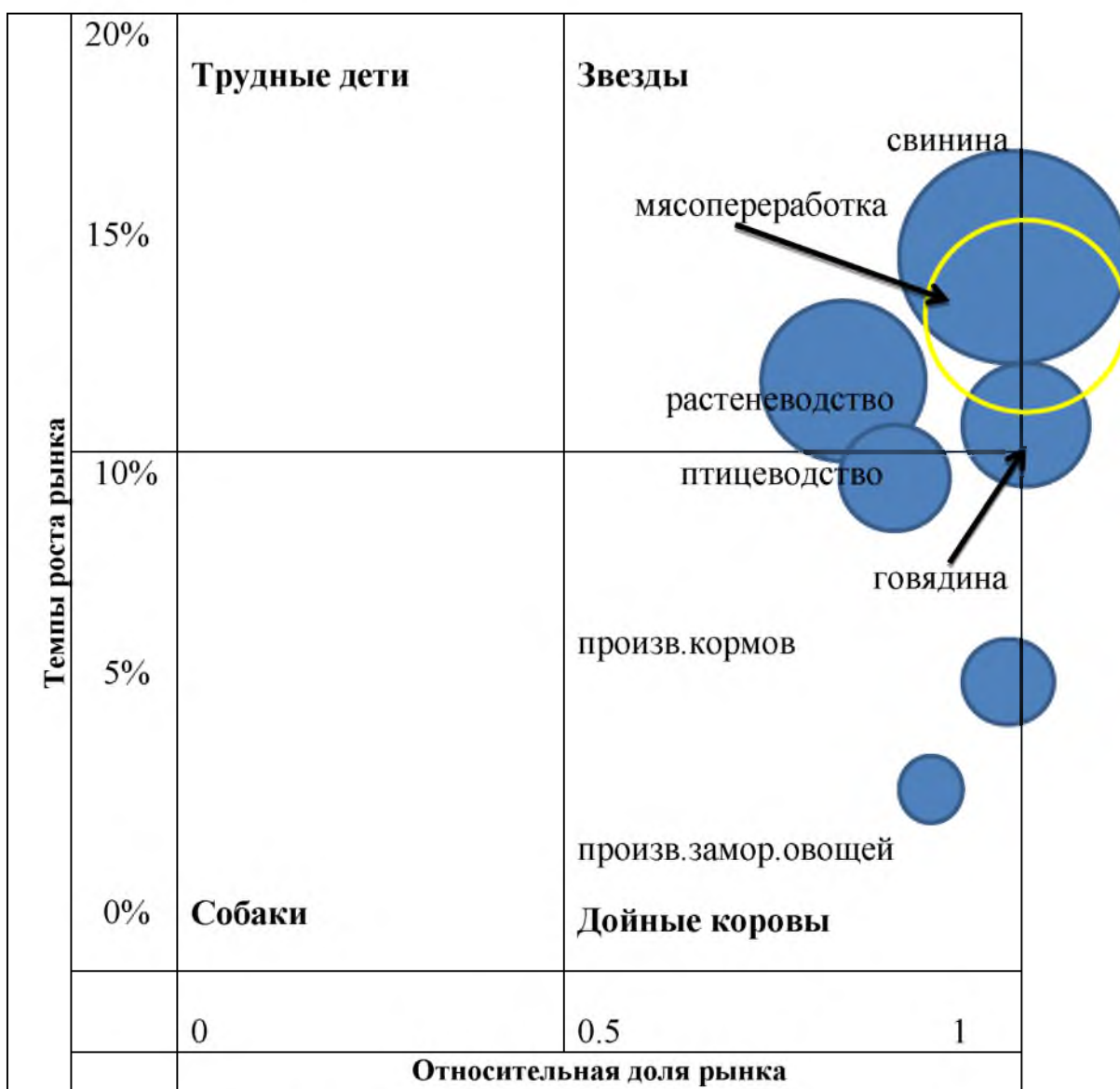
производства говядины. Далее составим матрицу БКГ для группы «Черкизово».



**Рис. 2.2.4 – Матрица БКГ группы «Черкизово»**

Таким образом, делаем вывод, что относительно представленных конкурентов группы «Черкизово» преимущественно имеет товары, относящиеся к низким темпам роста рынка. Товары-«собаки» группы «Черкизово» – это свиноводство и птицеводство. Товары -«дойные коровы» – это мясопереработка. Но не смотря на это группа имеет товары-«звезды». В

это поле матрицы вошли растениеводство и производство замороженных волей. Далее составим матрицу БКГ для АПХ «Мираторг».



**Рис. 2.2.5 – Матрица БКГ АПХ «Мираторг»**

Таким образом, делаем вывод, что относительно представленных конкурентов холдинг имеет товары относящиеся к товарам звёздам и коровам. Товары - «звезды» (свинина, мясопереработка, говядина, растениеводство) - это товары, образующие положительные финансовые потоки, но для них требуются существенные дополнительные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста.

Таким образом, делаем вывод, что относительно представленных конкурентов холдинг имеет товары относящиеся к товарам звёздам и коровам. Товары - «звезды» (свинина, мясопереработка, говядина, растениеводство) - это товары, образующие положительные финансовые потоки, но для них требуются существенные дополнительные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста.

Товары - «дойные коровы» (замороженные овощи, производство комбикорма, птицеводство) - это продукты, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. «Дойные коровы», как правило, имеют большую долю на рынке, занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на перспективные СЗХ. На поддержание своего развития они не требуют больших инвестиций. Они превалируют на рынке по отношению к основному конкуренту, но сами рынки сокращаются. «Коровы» зарабатывают относительно много денег и поэтому их надо поддерживать: это наше настоящее.

В результате проведенных расчетов можем сказать, что ГК «Мираторг» хоть и является конкурентоспособным предприятием отрасли свиноводства, но вместе с тем, в ходе исследования были выявлены следующие проблемы: для производства полуфабрикатов необходимо вкладывать инвестиции в расширение производства. Для производства замороженных овощей нужно тщательно анализировать целесообразность вложения инвестиции или использовать перераспределение инвестиционных средств. Для производства комбикорма целесообразно управление и расширение с целью получения прибыли. В целом необходимо разработать мероприятия для поддержания и увеличения конкурентоспособности АПХ «Мираторг».

### **2.3 Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия**

АПХ «Мираторг» является ведущим в отрасли промышленного свиноводства России. Однако в ходе расчета конкурентоспособности по ключевым показателям видим, что в пункте производства комбикормов предприятие уступает свои позиции ГК «Агро-Белогорье».

Для увеличения конкурентных преимуществ исследуемого предприятия предлагаем следующие направления деятельности:

- реорганизация производства комбикормов;
- увеличения убойных мощностей компании;
- оказание финансовой помощи в становлении и развитии крестьянских хозяйств.

Рассмотрим более подробно первое направление повышения конкурентоспособности АПХ «Мираторг» – реорганизацию производства комбикормов. Дальнейшее развитие комбикормовой промышленности и повышение качества комбикормов - необходимые условия быстрого и экономически эффективного увеличения производства продуктов животноводства, один из главных факторов научно-технического прогресса в отрасли.

В рационе свиней наибольший удельный вес (свыше 90%) приходится на комбикорма. Поэтому развитие этого направления в структуре предприятия немаловажно. Для развития высококачественной, сбалансированной кормовой базы необходимо внедрение современных технологий с использованием дорогостоящего оборудования, покупка которого для ГК «Мираторг» оправдана за счет наличия большого стада свиней. Преимуществом реорганизации производства комбикормов будут:

- применение современного оборудования;
- проведение химико-биологических анализов для контроля качества сырья и готовой продукции;



- наличие квалифицированного персонала, способного разрабатывать новые рецепты комбикормов, с учетом стоимости и наличия сырья, а также потребности заказчиков;
- переработка фуражного сырья на давальческой основе.

Агропромышленному холдингу «Мираторг» к следующему году необходимо укрепит лидерские позиции на рынке производства комбикормов в России за счет ввода в эксплуатацию третьего комбикормового завода. Сегодня оба действующих завода с годовой производственной мощностью 680 тыс. т оснащены самым современным оборудованием от лучших производителей. Вся комбикормовая продукция поставляется только на свиноводческие площадки «Мираторга» в Белгородской и Курской областях.

Необходимо в структуре Прохоровского комбикормового завода ввести пуско-наладочные работы по запуску отдельно стоящего соевого цеха. Общая годовая мощность производства составит 150 тыс. т. При выходе на полную производственную мощность соевый цех станет одним из самых крупных и автоматизированных соевых производств России.

Начало пуско-наладочных работ на третьем комбикормовом заводе в Прохоровском районе планируется в августе текущего года. С его запуском ГК «Мираторг-Белгород» станет крупнейшим производителем комбикорма в стране с годовой производственной мощностью более 1,1 млн т комбикорма, соответствующего мировым стандартам качества.

Применение полноценных сбалансированных комбикормов позволяет на 15-20 % повысить продуктивность животных. В настоящее время удельный вес полностью сбалансированных комбикормов в объеме их производства составляет пока не более 25 %.

Главная причина низкого качества комбикормов - недостаточная обеспеченность комбикормовой промышленности белковым сырьем и биологически активными веществами. Качество комбикормов и других продуктов, вырабатываемых предприятиями комбикормовой

промышленности, определяется соответствующими ГОСТами и ОСТами. В настоящее время большая часть Государственных стандартов нуждается в пересмотре и в совершенствовании их с учетом новых детализированных норм кормления сельскохозяйственных животных, разработанных научно-исследовательскими институтами страны и одобренных в 1985 г. В частности ГОСТ 9267-68 "Комбикорма-концентраты для свиней", ГОСТ 9268-70 "Комбикорма-концентраты для крупного рогатого скота" и др. Необходимо разработать ГОСТы на комбикорма-концентраты для высокопродуктивных коров, на комбикорма-концентраты для ремонтных телок и бычков старше года. В настоящее время в ассортименте продукции, вырабатываемой комбикормовой промышленностью, нет комбикормов для ремонтного молодняка старше 12 месяцев, то есть для тех групп животных, от которых зависит будущее молочного скотоводства страны. Довременное производство комбикормов должно базироваться на достижениях науки о кормлении сельскохозяйственных животных. Значительные успехи, достигнутые за 15-20 лет в разработке проблемы сбалансированного кормления животных, являются теоретической основой повышения биологической ценности комбикормов и эффективности их использования.

Балансирование комбикормов по аминокислотам, витаминам, минеральным веществам - необходимое условие рационального использования зерна и других концентрированных кормов, применяемых в качестве сырья при производстве комбикормов. Современные комбикорма балансируют по 17-19 биологически активным веществам. В стране создана промышленность по выработке обогатительных смесей-премиксов. Применение их при условии строго соблюдения рецептов позволяет существенно повысить биологическую ценность комбикормов и рационов и на основе этого улучшить продуктивность и воспроизводительные способности молочного скота, увеличить приросты живой массы растущих и откармливаемых животных, более эффективно использовать корма и зерно для производства продуктов животноводства, более рационально применять

биологически активные вещества) Научными учреждениями страны в последние годы разработаны, апробированы и рекомендуются для внедрения новые рецепты комбикормов со сниженным содержанием зерновых компонентов. При выработке комбикормов по этим рецептам расход зерна в расчете на 1 т комбикормов уменьшается на 80-260 кг. При производстве каждых 5 млн т комбикормов можно экономить до 1 млн т зерна.

Задача увеличения производства продуктов животноводства должна решаться не только за счет роста объемов зерна, выделяемого на фураж, но и за счет повышения эффективности использования его животными

В настоящее время разработаны и за рубежом широко применяются различные способы предварительной обработки зерна, используемого в составе комбикормов, повышающие его питательность.

Распространенный способ - тепловая обработка зерна путем его поджаривания. Однако, как показали исследования Всесоюзного научно-исследовательского института животноводства и других НИИ, наибольший положительный эффект достигается при Обработке зерна такими способами, как микронизация (воздействие на зерно мощного потока инфракрасного излучения), экструзия, или флакирование (пропаривание зерна с последующим плющением его).

Исследованиями установлена возможность замены в комбикормах кормов животного происхождения экструдатами зерна бобовых. У поросят, выращенных на комбикормах, содержавших экструдированные горох или вику, среднесуточный прирост живой массы был соответственно на 18 и 15,6 % выше, а расход корма на 1 кг прироста на 15,1 и 8,6 % ниже, чем у животных, которым скармливали горох и вику в необработанном виде.

Положительное влияние указанных способов предварительной обработки зерна проявляется в преобразовании крахмала, превращении его в более доступные для ферментов пищеварительного тракта и легкопереваримые формы углеводов, в результате чего энергетическая питательность зерна повышается. При обработке происходит инактивация

ингибиторов ферментов пищеварительного тракта и нейтрализация токсических веществ, улучшаются санитарное состояние, а также вкусовые качества комбикормов в результате образования в зерне различных ароматических веществ.

Предварительная обработка зерна должна стать неотъемлемым звеном технологии производства стартерных комбикормов для молодняка сельскохозяйственных животных.

Как один из путей преодоления последствий монополизма в перерабатывающем секторе АПК можно рассматривать интеграцию хозяйств-производителей продукции и предприятий по ее переработке. Она позволяет устанавливать приемлемые цены между промышленностью и сельским хозяйством, совместно развивать производство, снижать затраты, направлять больше средств на модернизацию сельского хозяйства, повышать производительность труда. Об этом свидетельствует агропромышленных корпораций Белгородской, Курской и других отраслей Центрально-Черноземного района. Покупка мяса в сельскохозяйственных фермах будет способствовать расширению частных мелких ферм, сокращению безработицы в сельских поселениях и способствовать повышению приверженности к продукции Мираторга среди населения, что значительно увеличит товарооборот продукции и принесет дополнительную прибыль холдингу.

Для увеличения убойных мощностей компании следует построить дополнительные комплексы по убою и переработке мяса.

Строительство новых производственных объектов поможет предприятию выйти на значительно новый уровень производства и переработки мяса.

Капитальные вложения в покупку новых земель и в развитие производства по отраслям так же помогут предприятию выйти на качественно новый уровень производства.

В последнее время наблюдается такая динамика, что крупные агрохолдинги вкладываются в птицеводство. Большая часть инвестиционных проектов направлена на увеличение поголовья птиц. Это, прежде всего, связано с потребительским предпочтением граждан, ведь после вступления России в ВТО средняя цена на свинину выросла, а изменение цены на птицу незначительно.

Поэтому, направив свои инвестиции на производство свинины, снижение ее себестоимости и улучшения качества мяса принесет ГК «Мираторг» значительную прибыль.

Рассмотрим следующее направление повышения конкурентоспособности холдинга. Оказание финансовой помощи в становлении и развитии крестьянских хозяйств. Размеры кредитов, процентные ставки, сроки погашения, меры ответственности за использование кредита и его возврат должны определяться на договорной основе между холдингом и сельскохозяйственными фермами. Предлагается также наряду с укреплением действующей банковской структуры по обслуживанию агропромышленного комплекса сформировать систему сельскохозяйственного банков, в том числе с государственной поддержкой, включая создание учреждений мелкого кредита.

Таким образом, предложенные нами мероприятия будут способствовать сохранению и увеличению конкурентных преимуществ холдинга, реорганизация производства комбикорма приведет к увеличению энергетической ценности зерна, что будет способствовать привлечению новых потребителей и как следствие расширению производства и получению дополнительной прибыли. Важно отметить, что представленные нами мероприятия принесут большую эффективность и прибыль, если их воплощать комплексно.

## Заключение

Проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, так как именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов. На коротком отрезке времени необходимо предпринять усилия как со стороны исполнительной власти, так и бизнеса, чтобы сельское хозяйство могло обновить устаревшие сельскохозяйственные машины, использовать достижения научно-технического прогресса и перенимать опыт других стран. Наряду с поддержкой отечественных производителей конкурентной продукции, надо совершенствовать рыночную инфраструктуру на товарном и потребительском рынках, устранять негативное воздействие на конкуренцию со стороны монополистов и различного рода посредников. Необходимо упростить доступ производителей сельхозпродукции на потребительский рынок.

В теоретической части данной работы были рассмотрены три основных подхода к определению конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что каждый из этих подходов основан на определенных методах и содержит свои критерии, цель у них едина – оценка внешней и внутренней среды предприятия для разработки перечня стратегических действий, которые направлены на развитие предприятия, усиление его конкурентных позиций. Исследование нескольких способов повышения конкурентоспособности предприятия, позволяет сделать вывод, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. Вариантов повышения конкурентоспособности предприятия множество. Основная задача предприятия, которое стремится усилить свои конкурентные позиции – осуществлять свои действия последовательно: провести комплексную диагностику предприятия, и, на основе выявленных

проблем, выбрать подход, который в большей степени соответствующий условиям предприятия.

Во втором разделе выпускной квалифицированной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика АПХ «Мираторг». Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Благодаря активному использованию лучшего мирового опыта и новейших технологий, высокой квалификации менеджмента и персонала, холдинг показывает высокие производственные и финансовые результаты. АПХ «Мираторг» успешно реализует свои проекты по увеличению масштабов производства. Главной его стратегической целью является организация полного цикла производства мяса трёх основных видов (свинина, говядина, курятина) и завоевание лидирующей позиции на внутреннем рынке. На сегодняшний день результаты деятельности агрохолдинга позволяют говорить о «Мираторге» как о крупнейшем производителе мяса в России.

АПХ «Мираторг» является ведущим в отрасли промышленного свиноводства России. Однако в ходе расчета конкурентоспособности по ключевым показателям видим, что в пункте производства комбикормов предприятие уступает свои позиции ГК «Агро-Белогорье».

Для увеличения конкурентных преимуществ исследуемого предприятия предлагаем следующие направления деятельности:

- реорганизация производства комбикормов;
- увеличения убойных мощностей компании;
- оказание финансовой помощи в становлении и развитии крестьянских хозяйств.

В настоящее время разработаны и за рубежом широко применяются различные способы предварительной обработки зерна, используемого в составе комбикормов, повышающие его питательность. Предварительная обработка зерна должна стать неотъемлемым звеном технологии производства стартерных комбикормов для молодняка сельскохозяйственных животных. Предложенные нами мероприятия будут способствовать сохранению и увеличению конкурентных преимуществ холдинга, реорганизация производства комбикорма приведет к увеличению энергетической ценности зерна, что будет способствовать привлечению новых потребителей и как следствие расширению производства и получению дополнительной прибыли. Важно отметить, что представленные нами мероприятия принесут большую эффективность и прибыль, если их воплощать комплексно.



## Список литературы

1. **Азоев Г.Л.** Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. - М: Центр экономики и маркетинга, 2013. -257 с.
2. **Антипов Ю.** Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Ю. Антипов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. - № 3 (89). – С. 212-221.
3. **Аристов О.В.** Конкуренция и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М.: Финстатинфорум, 2014. – 166 с.
4. **Баликоев В.З.** Краткий курс экономической теории/ В. З. Баликоев. – М.: Менеджер, 2013. – 328 с.
5. **Большаков А.С.** Менеджмент / А.С. Менеджмент. – СПб.: Издательство «Питер», 2012. – 160 с.
6. **Беляев В.Н.** Конкурентоспособность предприятий горнопромышленного комплекса: методологические и методические аспекты / В.Н. Беляев. - Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2007. - 70 с.
7. **Белковский А.Н.** Конкурентная стратегия современных компаний / А. Н. Белковский // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. - № 3 (89). – С. 212-221.
8. **Богатова Е.Р.** Монополия, олигополия, конкуренция / Е. Р. Богатова // В курсе правового дела. – 2013. - № 6. – С. 11-14.
9. **Бутко Г.П.** Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности/ Г.П. Бутко. - Екатеринбург :Маркетинг, 2009. - 227 с.
10. **Васильева Н.А.** Условия формирования конкурентных преимуществ реального сектора экономики Белгородской области / Н.А. Васильева // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. - 2009. - №1. - С. 56-61.

11. **Веснин В.Р.** Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 512 с.
12. **Волчков А.Н.** Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов - стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста б Н.А. Волчков // Справочник. Инженерный журнал. - 2007. - № 4. - С. 41-46.
13. **Воронов А.А.** Моделирование конкурентоспособности продукции / А.А. Воронов // Стандарты и качество. – 2004. - № 11. - С. 44-47.
14. **Волков О.И.** Экономика предприятия / О.И. Волков. - М.: Инфра - М, 2014. - 286 с.
15. **Гвазава Д.Г.** Экономические аспекты интенсификации молочного скотоводства / Д.Г. Гвазава// Доклады Российской академии сельскохозяйственных наук. – 2006. - № 2. - С. 47-50.
16. **Герчигова И.Н.** Менеджмент / И. Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2014. – 511 с.
17. **Гонов А.А.** Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции / А.А. Гонов // Проблемы теории и практики управления – Международный журнал – Москва: Изд-во «Известия», 2015. – №9. – С.118-126.
18. **Гусева Е.П.** Менеджмент / Е.П. Гусева. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2012. – 416 с.
19. **Демченко А.О.** Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия / А.О. Демченко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 2. - С. 93-96.
20. **Еленева Ю.Я.** Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий / Ю.Я. Еленева. – М.: «Янус-К», 2014. – 296 с.
21. **Жданкин Н.А.** Охрана труда как важнейший элемент конкурентоспособности предприятия / Н.А. Жданкин // Трудовое право. – 2005. - № 2. - С. 13-16.

22. **Залищевский Г.Д.** КИНЕФ : инновационная деятельность и научно-технический прогресс / Г.Д. Залищевский// Нефтепереработка и нефтехимия. Научно-технические достижения и передовой опыт. – 2004. - № 10. - С. 3-5.

23. **Ильенкова С.Д.** Менеджмент /С. Д. Ильенкова // Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М.: Инфра, 2015. – 70 с.

24. **Ильшева Н.Н.** Активные показатели инновационной деятельности организации / Н.Н. Ильшева// Качество. Инновации. Образование. – 2004. - № 2. - С. 26-30.

25. **Кабакова Э.В.** Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности / Э.В. Кабакова// Известия Оренбургского государственного аграрного университета. - 2006. - Т. 4. - № 12-1. - С. 108-111.

26. **Коркишко М.** Процессы и структуры / М. Коркишко // Финансовая газета. – 2012. –№ 13 (797). – С. 12.

27. **Костин В.А.** Основы менеджмента / В.А. Костин. – М.: Гардарика, 2014. – 336 с.

28. **Клочков В.В.** Организационно-экономический анализ конкурентоспособности отечественных производителей / В.В. Клочков // Технология агропромышленности. – 2004. - № 6. - С. 74-78.

29. **Криворотов В.В.** Конкурентоспособность предприятия : источники формирования, оценка, пути повышения / В.В. Криворотов. - Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2004. - 77 с.

30. **Кузьменко В.** Комплексная оценка инновационных проектов создания новых товаров / В. Кузьменко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. - № 1 (49). – С. 21-28.

31. **Лебедева Н.Н.** Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности / Н.Н. Лебедева // JournalofInstitutionalStudies = Журнал институциональных исследований. - 2010. - Т. 2. - № 4. - С. 15-21.

32. **Лукашин А.С.** Система менеджмента качества / А.С. Лукашин // Грузовик &. – 2007. - № 4. - С. 53-54.

33. **Львова А.** Диалектика брэнда. Смена имиджа в целом и имени фирмы в частности становится еще одним фактором повышения конкурентоспособности / А. Львова // Директор. – 2004. - № 3. - С. 60-62.

34. **Мэскон М.** Основы менеджмента / М. Мэскон. – М.: Дело, 2014. – 704 с.

35. **Напхоненко Н.В.** Коммерциализация технологий и конкурентоспособность отечественных предприятий / Н.В. Напхоненко// Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Технические науки. - 2007. - № 5. - С. 105-107.

36. Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление: разъяснения, советы и рекомендации / В. В. Кеворкова и Д. В. Кеворкова. - М. : Российская газета, 2015. - 215 с.

37. **Прокопенко С.** Маркетинговый подход к разработке новых резцов для шахтных комбайнов / С. Прокопенко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2001. - № 5. - С. 416-422.

38. **Рудычев А.А.** Конкурентоспособность товаров: теоретико-методологический аспект / А.А. Рудычев// Строительные материалы. – 2007. - № 8. - С. 2-7.

39. **Селименков Р.Ю.** Пути повышения конкурентоспособности агропромышленности региона / Р.Ю. Селименков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2010. - № 6 (30). - С. 60-67.

40. **Семенов В.М.** Развитие технико-технологических инноваций как основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий / В.М. Семенов // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. - 2008. - № 5. - С. 67-77.

41. Совместные инновационные проекты - залог конкурентоспособности / А. Кузьменко // Областная газета. - Екатеринбург, 2010. - №9. - С. 1.

42. **ТанакаХироши.** Увеличение конкурентоспособности национальной промышленности путем использования открытых инноваций и управления метапрограммами / ХирошиТанака// Управление проектами и программами. – 2010. - № 1, 2, 3, 4.

43. **Тикин В.С.** О критерии недобросовестной конкуренции / В.С. Тикин// Право и экономика. – 2011. - № 5. – С. 34-44.

44. **Чернов И.** Опыт разработки стратегической концепции сельскохозяйственной продукции/ И. Чернов // Индустриальный и b2b маркетинг. – 2008. - № 3. – С. 212-229.

45. **Шахватова С.А.** Рубли из металлолома: инновационный путь развития - основное направление экономического роста и повышения конкурентоспособности продукции сельскохозяйственных предприятий / С.А. Шахватова// Российское предпринимательство. - 2008. - № 1. - С. 59-62.

46. **Шевченко И.В.** Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта / И.В. Шевченко// Финансы и кредит. – 2014. - № 10. - С. 6-10.

47. **Шейхи Ш.** Прокатка и отделка : пути удовлетворения требований к продукции будущего / Ш. Шейхи // Черные металлы. - 2015. - № 4. - С. 52-59.

48. **Шувалов В.Н.** Кто на новенького?: влияние инновационной активности на повышение конкурентоспособности предприятия / В.Н. Шувалов // Российское предпринимательство. – 2014. - № 10. - С. 28-31.

49. **Шумаев Виталий.** Развитие экономики на основе инноваций, интеграции и логистической координации / В. Шумаев// Логистика сегодня. – 2007. - № 1. – С. 64-73.

50. **Юрьева Д.В.** Особенности формирования конкурентно-стратегического механизма в агропромышленных холдингах для оценки

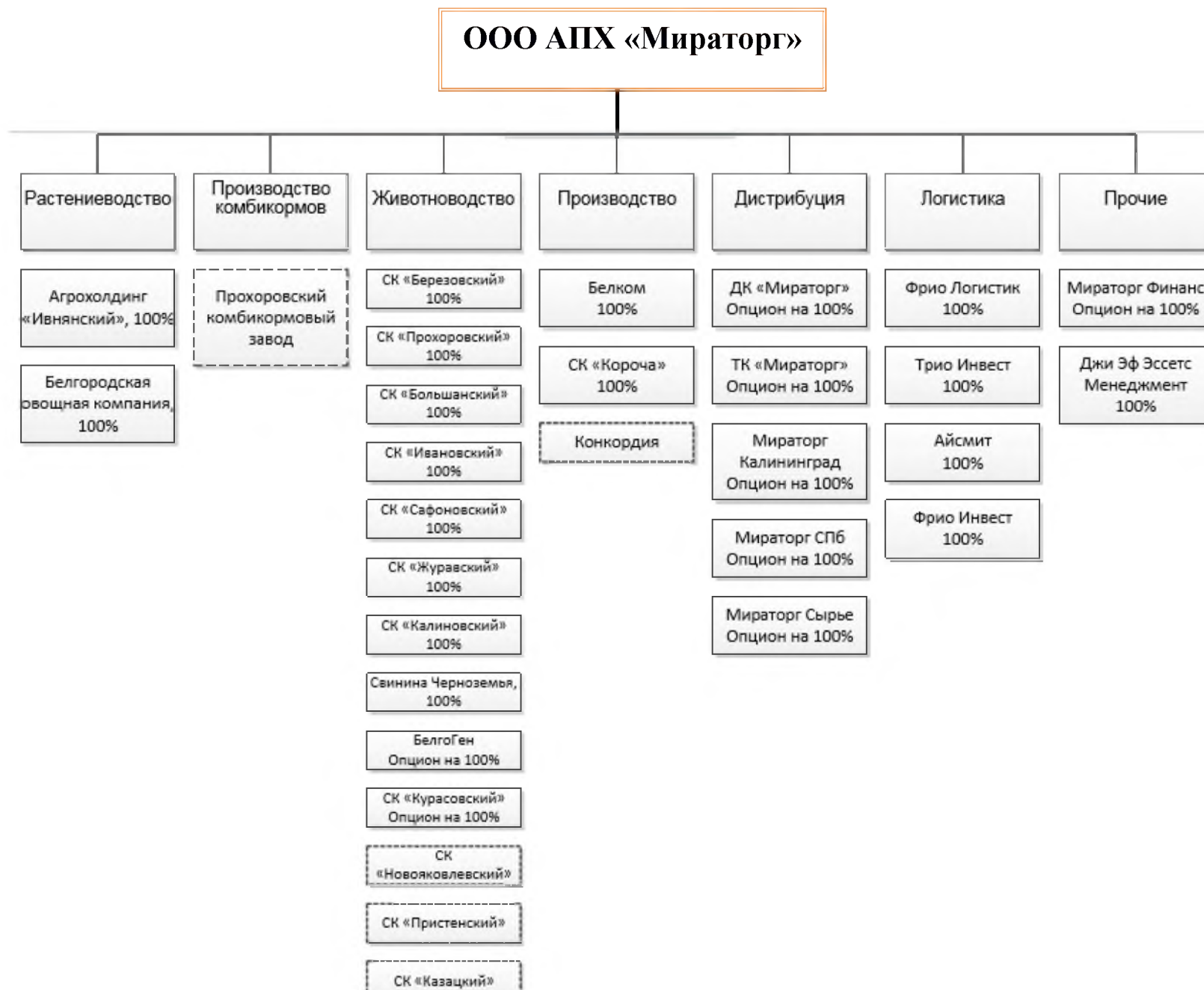
конкурентоспособности отдельных его предприятий / Д.В. Юрьева // Вестник Пермского университета. - 2010. - № 3 (6). - С. 66-83.

**Приложение**

**Устав**



Организационная структура АПХ «Мираторг»



**Экономические показатели деятельности**

Таблица - Сводная матрица SWOT– анализа группы ЧЕРКИЗОВО

	<b>Возможности</b> 1) Улучшение потребительских качеств товара; 2) Нарращивание мощностей для снижения цены; 3) Возможность получения экономики от роста объема производства;	<b>Угрозы</b> 1) Замедление роста рынка; 2) Возможность появления новых конкурентов; 3) Изменение потребностей и вкусов потребителей.
<b>Сильные стороны</b> 1) Преимущество в области издержек; 2) Экономия от роста объема производства; 3) Проверенный временем менеджмент. 4) Высокоавтоматизированное производство; 5) Широкие возможности для привлечения инвестиций.	<b>ПОЛЕ СИВ</b> 1. Высокоавтоматизированное производство будет способствовать улучшению качеств товара; 2. Нарращиванию мощностей для снижения цены способствует высокоавтоматизированное производство.	<b>ПОЛЕ СИУ</b> 1. Изменение потребностей и вкусов потребителей будет принято во внимание и разрешено проверенным менеджментом; 2. Широкие возможности для привлечения инвестиций будут способствовать росту объема рынка.
<b>Слабые стороны</b> 1) Отсутствие некоторых типов ключевой квалификации; 2) Ухудшающаяся конкурентная позиция; 3) Уязвимость по отношению к конкурентному давлению.	<b>ПОЛЕ СЛВ</b> 1. Ухудшающуюся конкурентную позицию можно стабилизировать улучшением потребительских качеств товара.	<b>ПОЛЕ СЛУ</b> 1. С появлением квалифицированных специалистов можно будет стабилизировать замедление роста рынка и начать работу в соответствии с изменением потребностей и вкусов потребителей.

Таблица - Сводная матрица SWOT– анализа холдинга «Эксима»

	<p><b>Возможности</b></p> <p>1) Улучшение потребительских качеств товара;</p> <p>2) Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</p> <p>3) Возможность перейти в группу с лучшей стратегией.</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>1) Рост продаж замещающего продукта;</p> <p>2) Замедление роста рынка;</p> <p>3) Возрастающее конкурентное давление.</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1) Наличие стратегии в функциональных сферах деятельности;</p> <p>2) Экономия от роста объема производства;</p> <p>3) Наличие современных технологий;</p> <p>4) Высокоавтоматизированное производство;</p> <p>5) Преимущество в области издержек.</p>	<p><b>ПОЛЕ СИВ</b></p> <p>1. Улучшению потребительских качеств товара будет способствовать наличие современных технологий;</p> <p>2. Наличие стратегии в функциональных сферах дает преимущество для перехода в другую группу;</p> <p>3. Увеличению разнообразия во взаимосвязанных продуктах способствует наличие современных технологий.</p>	<p><b>ПОЛЕ СИУ</b></p> <p>1. Для увеличения роста рынка применяется наличие стратегии производства и наличие современных технологий;</p> <p>2. Возрастающее конкурентное давление может быть стабилизировано наличием стратегии и преимуществом в области издержек.</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1) Отсутствие некоторых типов ключевой квалификации;</p> <p>2) Отставание в области исследований.</p>	<p><b>ПОЛЕ СЛВ</b></p> <p>1. Отставание в области исследований может быть стабилизировано с переходом холдинга в группу с разработанной эффективной стратегией.</p>	<p><b>ПОЛЕ СЛУ</b></p> <p>1. С появлением квалифицированных специалистов можно будет стабилизировать замедление роста рынка и начать работу в соответствии с изменением потребностей и вкусов потребителей.</p>