

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРОДУКЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 09001462  
Евдокимова Антона Алексеевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Герасименко О.А.

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретико-методологические исследования проблемы повышения конкурентоспособности продукции предприятия.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности фирмы.....	6
1.2 Факторы, критерии и показатели конкурентоспособности продукции.....	17
<b>Глава 2 Анализ конкурентной позиции на рынке ЗАО «КПХС».....</b>	<b>28</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2 Разработка программы повышения конкурентоспособности продукции предприятия.....	55
2.3 Оценка экономической эффективности разработанной программы.....	63
<b>Заключение.....</b>	<b>72</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>75</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В условиях модернизации экономики, осуществляемой в настоящее время в России, каждое предприятие стремится увеличить объемы производства и реализации продукции и соответственно завоевать, как можно больше рынков сбыта. Однако на деятельность предприятия влияет множество внутренних и внешних факторов. К внешним относятся конъюнктура рынка, изменение спроса на отдельные виды продукции и т.п. Основные внутренние причины - недостатки в организации производства. Все это ведет к снижению ритмичности работы предприятия.

В результате жесткой конкуренции каждое предприятие должно стремиться к получению большей прибыли. Важным фактором в этих условиях является ассортимент продукции. Его расширение - одна из форм конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Высокий уровень качества новой продукции способствует повышению спроса и увеличению суммы прибыли за счет не только объема продаж, но и более высоких цен.

В рамках коммерческой деятельности для любого самостоятельного предприятия или фирмы ключевыми моментами успеха в конкурентной борьбе являются: завоевание устойчивого финансового положения на рынке; наличие передовой технологии и высокого потенциала собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Умение проводить и эффективно использовать маркетинговые исследования; способность к маневрированию за счет изменения качественных и ценовых характеристик реализуемого товара, а также оказания комплекса услуг, включающих инжиниринговые, консалтинговые, техническое обслуживание, услуги транспорта, связи, посреднические и другие; наличие собственной сети снабжения и сбыта, обслуживаемых опытными специалистами; реализация действенной рекламы и системы связи с общественностью; анализ слабых и

сильных сторон основных фирм-конкурентов на основе объективной информации.

Актуальность темы работы связана с необходимостью совершенствования и расширения процесса производства в современных условиях функционирования предприятия перерабатывающей отрасли; а приобретение оборудования в данной ситуации приведет к увеличению дохода, улучшению качества продукции, повышению конкурентоспособности комбината.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Составили работы известных ученых: Л.Е. Басовского, В.В. Бочарова, В.Я.Горфинкеля, А.М.Ковалевой, Е.С.Стойковой, Е. П. Голубкова, А. Н. Печенкина, А. Глухова, П. С. Завьялова, Г. Л, Багиева, Т. А. Блащенконой, М. О, Ермоловой, А. П. Градова, В. С, Ефремова, Т. М, Каретниковой, М. В. Каретникова, И. Максимовой, Н. И, Шайдуровой, Н. С, Яшина, А. Ю. Юданова, Дж. Амела, И. Ансоффа, Р. Ватермана, Дж. Кея, Т. Коно, Г. Минтсберга, М. Портера, Ф. Котлера, Е. Дихтля, С. К. Пралада, Р. Т, Паскаля, Т. Петерса, Н. Петса и. т.д. составили работы известных ученых: Л.Е. Басовского, В.В. Бочарова, В.Я.Горфинкеля, А.М.Ковалевой, Е.С.Стойковой, Е. П. Голубкова, А. Н. Печенкина, А. Глухова, П. С. Завьялова, Г. Л, Багиева, Т. А. Блащенконой, М. О, Ермоловой, А. П. Градова, В. С, Ефремова, Т. М, Каретниковой, М. В. Каретникова, И. Максимовой, Н. И, Шайдуровой, Н. С, Яшина, А. Ю. Юданова, Дж. Амела, И. Ансоффа, Р. Ватермана, Дж. Кея, Т. Коно, Г. Минтсберга, М. Портера, Ф. Котлера, Е. Дихтля, С. К. Пралада, Р. Т, Паскаля, Т. Петерса, Н. Петса и. т.д.

**Проблема исследования** исходит из предположения о том, что конкурентоспособная методика оценки и совершенствования качества сельскохозяйственной продукции позволит достовернее провести оценку качества предоставления продукции и выявить наиболее эффективные направления инвестирования для повышения качества продукции в сфере сельского хозяйства.

**Объект исследования** - организационно-экономическая деятельность фермерского предприятия.

**Предмет исследования** - показатели и критерии конкурентоспособности продукции.

**Цель исследования** - разработка проекта модернизации оборудования в ЗАО «КХПС» с целью повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

**Задачи исследования:**

- исследовать понятие и сущность конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать и дать оценку конкурентных преимуществ ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский»;
- разработать направления по повышению конкурентного статуса предприятия;
- обосновать основные показатели инвестиционного проекта производства, связанные с приобретением оборудования в ЗАО «КХПС»;
- оценить экономическую эффективность разработанной программы.

**Теоретико-методологическая основа и методы исследования** включили в себя метод сравнительного анализа, аналогии, наблюдение, анализ документов, измерение, статистическое исследование и.т.д.

**Эмпирическая база исследования** основывается на уставе, нормативных документах ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский».

**Практическая значимость** заключается в том, что разработанный комплекс мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности можно применить и на других предприятиях.

**Структура и содержание работы.** Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

## **Глава 1 Теоретико-методологические исследования проблемы повышения конкурентоспособности продукции предприятия**

### **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности фирмы**

С середины 70-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке мирохозяйственных позиций России. В условиях жесткой конкуренции с импортными товарами, предприятиям необходимо освоить методы ведения конкурентной борьбы, соответствующие «рынку покупателя». Уровень конкурентоспособности предприятия должен стать барометром экономического состояния предприятия, одним из критериев оценки несостоятельности предприятий, в дополнение к уже существующим. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно важным для выживания и развития отечественных предприятий.

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия». Например, Константинова И. В. доцент кафедры ГМУиЭТ, кандидат экономических наук дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов».

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р.А. заслуженный деятель науки РФ Академик Академии проблема качества, член Комитета ТПП РФ по качеству, эксперт Совета Федерации РФ по экономической политике и предпринимательству. Лауреат Премии Правительства РФ в области образования, Премии имени Ивана Ильина в номинации «За выдающиеся научные достижения в области

качества». Награждён Почётным знаком и Дипломом Торгово-промышленной палаты РФ.) «Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке».

Ивахник Д. Е. к. э. н., доцент «конкурентоспособность промышленного предприятия - это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей - финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических. А также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [26].

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения, как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков [14]:

- выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;

- основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;

- отсутствует системность оценки конкурентоспособности и локальные, интегральные параметры работы предприятия, сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения;

- практически все вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) - не конкурентоспособным. То есть конкурентоспособность предприятия - категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

Изучение проблемы конкурентоспособности предприятия посвящены работы отечественных и зарубежных авторов, в частности: Голубкова Е.П. академик международной академии информатизации и академии организационных наук, к.т.н., д.э.н., профессор., Печенкина А.Н, Завьялова П.С, Блашенковой Т.А, Градова А.П.профессор, Пралада С.К., Яшина Н.С, Минтсбера Г. и т.д. [5, 41, 38].

Но, несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность». Многовариантность определений, относительность, а также различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Прежде всего, необходимо отметить, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.



«Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований».

Однако конкурентоспособность товара является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Предприятие может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным. Ярким примером такой ситуации является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса.

Можно выделить следующие основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия:

- оценка конкурентоспособности товара применяется к каждому конкретному его виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды производственно-экономической деятельности, осуществляемые предприятием (финансовую, инвестиционную деятельность и т.д.);

- признание конкурентоспособности и товара, и предприятия осуществляется на рынке. В то же время в отличие от оценки конкурентоспособности товара оценку конкурентоспособности предприятия дает не только потребитель, но и сам производитель. Именно предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях;

- товар и предприятие имеют разные временные периоды своего жизненного цикла. Если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, то фактор времени не имеет определенного значения, но когда речь заходит о долговременном аспекте, то следует учитывать, что жизненный цикл предприятия, как правило, более продолжителен - за период его функционирования может сменяться несколько поколений изделий. Вместе с тем, иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования предприятия (например,

при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации предприятия и т. д.) [7].

Принимая во внимание уже существующие определения конкурентоспособности предприятия и их недостатки, отметим, что данная категория должна отражать следующие позиции: «конкурентоспособность предприятия» в то же время нельзя отождествлять с конкурентоспособностью товара: хотя понятие конкурентоспособности товара - базовое, но по отношению к конкурентоспособности предприятия оно является его составляющим.

Если рассматривать конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то необходимо оговаривать базу сравнения, для получения наиболее объективных результатов.

- конкурентоспособность предприятия - величина непостоянная;
- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды;
- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования;
- конкурентоспособность предприятия - сложный комплексный показатель, т. е. ее оценку нельзя свести к определению одного показателя [29].

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия - это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня или стадии конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий менеджеры предприятий или фирм рассматривают фактор управления как внутренне нейтральный. Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию без особых затей, не заботясь ни о каких «сюрпризах» ни для конкурентов, ни для потребителей. Вместе с тем менеджеры настолько уверены или в качестве своих изделий, или в эффективности своих служб маркетинга и сбыта, что готовы «осчастливить» потребителей, лишь поставляя им рекламируемые товары. Любые дополнительные усилия на производстве или в управлении, по их мнению, излишества.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться так, что компания или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекательным для других производителей. Рано или поздно конкуренция из далекой и неясной становится близкой и зримой. Одного умения выпускать продукцию надлежащего качества и наладить регулярный менеджмент недостаточно. Нужно позаботиться о том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

Большинство российских компаний (первая модель), и бывших государственных предприятий (третья модель) независимо от масштабов бизнеса находится именно на этом уровне конкурентоспособности. Сюда же «активно опускаются» и некоторые компании из числа филиалов зарубежных фирм (вторая модель). Часть наших предприятий, применяющих «отверточную технологию» или совместно сбывающих готовые изделия,

еще один пример предприятий второй модели, находящихся на первом уровне конкурентоспособности.

Характерные черты российских предприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

- понимание маркетинга как одной из функций управления в лучшем случае более важной, чем остальные. Отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевидению) в продвижении продукта;

- слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. Считается, что достаточно снизить цену (чем больше снизить - тем лучше) и любые проблемы со сбытом отпадут сами собой;

- чуть ли не органическое неприятие исследования рынка. На таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа.

- недостаточное внимание квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Здесь, как правило, высокая текучесть кадров. При необходимости увеличить объем производства нанимается дополнительный персонал. О том, что такой подход, скорее всего, негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности, не задумываются;

- непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством. Ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом. Доминирование в РФ компаний первого уровня конкурентоспособности обусловлено, с одной стороны, слабостью конкуренции на внутреннем рынке из-за его не насыщенности, когда многие бывшие государственные предприятия, выпускавшие некачественную продукцию, стоят, и потребителю ничего не остается, как брать то, что завозится из-за рубежа, тесными связями уцелевших на рынке предприятий с местными или федеральными органами власти, бюджетными деньгами. С другой стороны, оно объясняется упорством (заслуживающим лучшего применения), с которым органы

государственной власти всех уровней противятся банкротству явно неконкурентоспособных предприятий (не забывая при этом стенать о недоборе налогов, как если бы кандидаты в банкроты могли бы наполнить федеральный и местный бюджеты). Все же происходит наоборот: бюджеты «тощачат». Ведь в интерпретации многих менеджеров таких компаний бизнес - это, прежде всего, умение заработать как можно больше из госбюджета [11].

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными». Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

Такие компании следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов, и внутрипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем производстве.

Некоторые предприятия в РФ уже достигли второго уровня конкурентоспособности. Например, Новомосковскбытхим, на 90% принадлежащий американской компании «Проктер энд Гембл», пытающийся выпускать продукцию и следить за переменами в нуждах и запросах потребителей не хуже, чем это обстоит в ведущих зарубежных компаниях, представленных сегодня на нашем рынке.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в РФ относятся:

- превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на

продукт. Изучение рынка для них не пустой звук, а планомерная повседневная аналитическая работа, направленная на определение тех «заветных струн» в душе потенциальных потребителей, которые можно задеть действительно эффективной рекламой;

- стремление стать маркетингово ориентированными фирмами, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка;

- более изощренные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей и т.п. Такие предприятия стремятся «подтягиваться» к основным конкурентам по этим параметрам;

- изменение кадровой политики. Здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу, если понадобится, управляющих и специалистов из других компаний этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства;

- ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии (не следует путать с регулярным менеджментом), обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам Совершенствование организации и стимулирование труда, систем управления здесь осуществляется по принципу «разумной достаточности» [14].

Выделим следующие классификационные группы факторов конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, основанные на следующих признаках (таблица 1.1.1) [21].

Таблица 1.1.1 – Классификационные группы факторов конкурентоспособности предприятий сельского хозяйства

<b>Среда их возникновения</b>	<b>Внутренние и внешние</b>
стоимостная характеристика	ценовые и неценовые
характер воздействия	основные и дополнительные

продолжительность воздействия	постоянные и переменные
сферы влияния	маркетинговые, экономические, производственные, научно-технические, экологические и др.

Однако любая копия всегда хуже оригинала. На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возникает вопрос' если их предприятия имеют другие сравнительные пре-имущества в конкуренции на рынке, чем их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно «дорастают» до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей, а не «плетутся у них в хвосте».

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

- в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;
- такие компании действительно становятся маркетингом ориентированными;
- производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы «поддерживается изнутри». На его развитие сориентированы все другие подразделения организации;
- в российском бизнесе компаний, действительно достигших этого уровня конкурентоспособности, считанные единицы. Поэтому главная задача для нашего менеджмента на ближайший период: подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т. е. попытаться построить у себя управление так, как это делают лучшие компании мира;

- любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями [4].

Вместе с тем есть компании, для которых и этого оказывается не-достаточно. Так, авиакомпания, обслуживающая местные авиалинии, стремится к максимальной гибкости и оперативности в организации обслуживания пассажиров. Вероятно, для своих нужд она выберет другой тип авиалайнера, чем крупная авиакомпания, обслуживающая всю территорию страны. Это не означает, что она получит, сравнительные преимущества перед небольшой авиафирмой, которая использует то же самое оборудование. В данном случае успех будет зависеть уже от того, насколько эффективно каждая из компаний использует одну и ту же технику, от того, какими сравнительными преимуществами обладает не только производственная система предприятия, но и ее система управления.

Иными словами, успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Компании третьего уровня конкурентоспособности исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Другие функции управления и производственные системы совершенствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга. Это может быть и организация более экономичного и быстро перестраивающегося аппарата управления, и более высокая оперативность и гибкость в принятии решения, и лучшая мотивация работников. Эффективность производственных систем определяется не столько внутренними факторами (управленческими и в большей степени такими, как разнообразие и изощренность инструментария маркетинга, оптимальное производственное планирование или комплексное управление качеством, ориентированное на высокоиндивидуализированные и в высшей степени подвижные нужды и запросы потребителей), сколько



внешними управленческими факторами (качеством организации и эффективностью системы управления).

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб.

Вот такие предприятия и называются предприятиями с производством мирового класса, производством постиндустриальной эры.

## **1.2 Факторы, критерии и показатели конкурентоспособности продукции**

В настоящее время существует большое количество классификаций факторов конкурентоспособности продукции. В качестве примера приведем некоторые из них:

Классификация Горбачевича Е.Д. [7]:

- внешние факторы: институциональные факторы (политические, экономические и правовые), а также детерминанты, включающие конъюнктуру внешней среды и уровень конкуренции на рынках, формы и методы государственного регулирования экономических процессов, параметры соотношений совокупного спроса и совокупного предложения, особенности формирования цен на факторы производства;

- внутренние факторы: определяются требованиями потребителей: цена, качество, сроки строительства, гарантийное и сервисное обслуживание.

Классификация Трубилина И.Т (сельскохозяйственный деятель, преподаватель, Герой Социалистического Труда (1991), Герой Труда Кубани.):

- факторы внешнего формирования - тенденции развития экономики и рынка, НТП, изменения в структуре потребления, колебания конъюнктуры, состав конкурентов, имидж и престиж предприятия;

- показатели качества товара - показатели, определяемые действующими стандартами, нормами, рекомендациями; сюда же относятся гарантии безопасности, сохранность продукции;

- экономические показатели - показатели, формирующие себестоимость и цену товара.

Наиболее подробно и комплексно, на наш взгляд, факторы конкурентоспособности товара представлены у Фатхутдинова Р. [43].

Автор, разделив все факторы на внешние и внутренние, не только привел их перечень, но и указал направленность их влияния на конкурентоспособность товара.

Внешние факторы:

- уровень конкурентоспособности страны (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);

- уровень конкурентоспособности отрасли (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);

- уровень конкурентоспособности региона (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);

- уровень конкурентоспособности организации, выпускаемой товар (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
- сила конкуренции на выходе системы, среди ее конкурентов (старых и новых) (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
- сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
- сила конкуренции среди товаров-заменителей (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
- появление новых потребностей (снижает конкурентоспособность выпускаемого товара);
- уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой (повышение уровня организации повышает конкурентоспособность товара);
- активность контактных аудиторий (общественных организаций, общества потребителей, СМИ и т.д.) (с увеличением активности контактных аудиторий конкурентоспособность товара повышается).

Внутренние факторы:

- патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара (с повышением патентоспособности товара повышается его конкурентоспособность);
- рациональность организационных и производственных структур системы (структура должна отвечать принципам рационализации структур и процессов, тогда она будет способствовать повышению конкурентоспособности товара);

- конкурентоспособность персонала системы (повышение конкурентоспособности персонала повышает конкурентоспособность товара);

- прогрессивность информационных технологий (с увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара);

- прогрессивность технологических процессов и оборудования (с увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара);

- научный уровень системы управления (менеджмента) (с увеличением количества применяемых научных подходов, принципов и современных методов повышается конкурентоспособность товара);

- обоснованность миссии системы (миссия системы должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы и ее товаров).

Необходимо отметить, что во всех приведенных классификациях факторов конкурентоспособности продукции можно выделить одну общую особенность, а именно: их деление на внешние и внутренние.

Существует также мнение, что товарная конкурентоспособность находится в прямой зависимости от разноплановых факторов, среди которых первостепенное значение имеют издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые влияют на цену и качество изделий.

Издержки производства - это выраженные в денежной форме затраты фирмы, связанные с приобретением факторов производства и их использованием.

Производительность труда - это один из основных показателей, определяющих товарную конкурентоспособность на мировом рынке, поскольку именно в процессе производства закладываются материальные

основы конкуренции, которые проявляются на рынке через сравнительный уровень цен и прибыльности.

Интенсивность труда оценивается по индексам интенсивности производства (промышленного и сельскохозяйственного), которые представляют собой обобщенные темпы среднесуточных объемов выпуска продукции за каждый месяц рассматриваемого периода по отношению к базовому месяцу.

В настоящее время на первый план в мировой конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество товара, его новизна, наукоемкость и интеллектоемкость изделий. Поэтому большинство стран мира обеспечивают повышение своей товарной конкурентоспособности за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала.

В последние годы большое значение в обеспечении конкурентоспособности товаров приобретает экологический фактор. Более жесткие экологические стандарты, возрастающие требования к качеству товара и одновременно более острая конкуренция на мировом рынке заставляют компании при разработке новых изделий использовать принципы предупреждения загрязнений в комплексе с экологическим самоконтролем. В связи с этим важной задачей является совершенствование рыночных механизмов таким образом, чтобы экологические издержки включались в себестоимость выпускаемой продукции. Цены на товары и услуги должны учитывать экологический фактор их производства, а также использования, дальнейшей утилизации, удаления отходов и рециркуляции.

Рассмотрим критерии конкурентоспособности продукции для целенаправленного и прогнозируемого воздействия через них на конкурентоспособность.

Всякий товар обладает комплексом свойств, определяющих степень его пригодности к использованию в конкретных условиях. Чтобы объективно

оценить конкурентоспособность товара, производитель должен при анализе использовать те же критерии, которыми оперирует потребитель. Только в этом случае можно ожидать, что оценка, данная своему товару предприятием, совпадает с мнением покупателя. Следовательно, вначале необходимо разобраться с совокупностью критериев, существенных с точки зрения потребителя.

Среди критериев, характеризующих конкурентоспособность промышленных товаров, выделяют: технические (назначения, нормативные, эргономические, эстетические и другие), экономические (цену потребления) и организационные (скидок, условия платежа и поставок, комплектность поставки, сроки и условия гарантии и т.д.) [18].

В принципе, такое разделение критериев можно использовать в оценке конкурентоспособности любой продукции независимо от отрасли.

Число критериев конкурентоспособности зависит от вида и сложности продукции в техническом и эксплуатационном отношении, а также требуемой точности оценки, цели исследования и других факторов.

Например, экономические критерии промышленной продукции представлены ценой потребления, которая складывается из расходов потребителя на покупку (товара) и расходов, связанных с потреблением, причем цена потребления, обычно существенно выше продажной цены. Поэтому наиболее конкурентоспособен не тот товар, за который просят минимальную цену на рынке, а тот, у которого минимальна цена потребления за весь срок его службы у покупателя.

От правильности выбора критериев, оценки конкурентоспособности товара, зависит и точность самой оценки. При этом критерии должны быть выбраны не на основании предположений, собственного опыта, а на основании детального изучения покупательского спроса, т.е. проведения маркетинговых исследований

Помимо основных свойств продукции, которые определяют ее качество, очень важен анализ «окружении продукта», к которому относится:

послепродажный сервис, надежность поставки, удобство приобретения, престиж торговой марки и цена.

Для определения конкурентоспособности продукции на основе выбранных критериев используют различные показатели.

В работах многих авторов в основе оценки конкурентоспособности товара лежит расчет и анализ комплексного показателя. Если значение этого показателя меньше единицы, то это позволяет сделать вывод, что данная продукция является не конкурентоспособной на данном рынке при существующей конъюнктуре. Значение комплексного показателя равное единице говорит о том, что продукция данного предприятия является аналогичной по конкурентоспособности с выбранной базой сравнения. И значение комплексного показателя большее единицы позволяет сделать вывод, что продукция анализируемого предприятия является абсолютно конкурентоспособной по сравнению с эталонной на данном рынке.

Некоторые специалисты (например, Гребнев Ф.) рекомендуют использовать для данных показателей только два значения: «1» и «0». В случае соответствия параметра обязательным требованиям его значение принимается равным 1, в противном случае - равным 0. Но как показывает практика оценки товаров наиболее авторитетных производителей, зачастую стандарты предприятия оказываются более «жесткими» нежели предписанные действующими нормами. Кроме того, при упрощенном подходе «1» или «0» отсутствует возможность дифференциации уровня качества по регламентируемым параметрам. Поэтому на наш взгляд область допустимых значений для этой группы должна быть расширена.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства товара, его характеристики с точки зрения способности товара удовлетворять конкретную потребность. Количественные характеристики свойств товара, определяющие его качество, называются показателями качества.

Виды показателей качества товара [12]:

- показатели назначения товара, характеризуют его отдачу, использование на конкретные цели;
- показатели надежности товара, отражают сохраняемость свойств и долговечность товара;
- показатели экологичности и безопасности применения товара оценивают уровень вредного воздействия объекта на окружающую среду;
- показатели транспортабельности товара, обусловленные его габаритными и весовыми параметрами;
- показатели эргономичности товара используются при определении соответствия объекта эргономическим требованиям;
- показатели технологичности товара характеризуют уровень соответствия требованиям существующей технологии и организации производства, транспортирования и технологического обслуживания объекта;
- показатели эстетичности товара оценивают влияние на чувственное восприятие человеком изделия в целом, а также его внешнего вида;
- показатели стандартизации и унификации используются для оценки уровня конструктивной унификации, как самого товара, так и его отдельных элементов;
- патентно-правовые показатели товара используются для оценки его патентной защиты и патентной чистоты.

При этом качественные показатели можно разделить на две категории параметров: «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» параметры описывают важнейшие функции товара и связанные с ним основные характеристики, изменение, и, тем более, замена которых могут осуществляться в определенных, относительно стабильных пределах, заданных конструктивными принципами изделия. Наиболее представительной группой «жестких» параметров являются технические параметры, которые включают показатели назначения и показатели



эргономичности. Для сельскохозяйственной продукции это могут быть параметры безопасности, сохранности, вкусовые параметры.

Особую группу «жестких» параметров составляют параметры соответствия международным и национальным стандартам, нормативам, законодательным актам и т.д., причем для товаропроизводителя этот аспект чрезвычайно важен, так как, прежде всего, необходимо оценить принципиальную возможность реализации производимого товара на рассматриваемом рынке с позиции соответствия характеристик товара нормативным параметрам, регламентируемым нормативными стандартами и нормами. Если не все параметры производимого изделия соответствуют регламентированным требованиям покупателя, то это свидетельствует о его не конкурентоспособности.

«Мягкие» параметры характеризуют эстетические свойства товара (дизайн, цвет, упаковку и т.д.). В настоящее время, когда рынок заполнен разнообразными товарами, в том числе со схожими «жесткими» параметрами, возрастает значение «мягких» параметров, придающих товарам особую привлекательность. Причем данная тенденция проявляется не, только на рынках массового спроса, но и для товаров производственного назначения.

Для сопоставления величины различных показателей, характеризующих конкурентоспособность товара на разных стадиях его жизненного цикла, они были разделены на две большие группы: стоимостные (себестоимость, выручка, инвестиции и др.) и качественные (послепродажное обслуживание товара, уровень известности, реклама и др.). При этом по совокупности критериев самый высокий уровень конкурентоспособности товар имеет на этапе роста и зрелости.

Факторы конкурентоспособности предприятий:

- экономические – влияют на уровень затрат и цен на продукцию;
- экологические – обеспечивают необходимые требования безопасности

продукта для здоровья потребителя;

- технологические – определяют перспективы возможной модернизации

производства;

- социальные – отражают величину затрат социального характера на перепрофилирование производства.

Таким образом, можно сделать вывод, что «конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке».

Прежде всего, необходимо отметить, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.

Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований [38].

Если рассматривать конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то необходимо оговаривать базу сравнения, для получения наиболее объективных результатов:

- конкурентоспособность предприятия - величина непостоянная;
- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды;

- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования;
- конкурентоспособность предприятия - сложный комплексный показатель, т. е. ее оценку нельзя свести к определению одного показателя.

Успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Компании третьего уровня конкурентоспособности исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Другие функции управления и производственные системы совершенствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга. Это может быть и организация более экономичного и быстро перестраивающегося аппарата управления, и более высокая оперативность и гибкость в принятии решения, и лучшая мотивация работников. Эффективность производственных систем определяется не столько внутренними факторами (управленческими и в большей степени такими, как разнообразие и изощренность инструментария маркетинга, оптимальное производственное планирование или комплексное управление качеством, ориентированное на высокоиндивидуализированные и в высшей степени подвижные нужды и запросы потребителей), сколько внешними управленческими факторами (качеством организации и эффективностью системы управления).

## **Глава 2 Анализ конкурентной позиции на рынке ЗАО «КПХС»**

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

В 1985 г. в городе Старый Оскол был основан Комбинат хлебопродуктов Старооскольский. Через три года, в 1988г., на комбинате было запущено производство. В организации носившей тогда название «Мукомольный завод» тогда началась работа мельничного комплекса и элеватора. Вся его деятельность в то время сводилась к оказанию услуг по переработке сырья. Комбикормовый комплекс на комбинате начал свою работу только в 1991 г., в этот период предприятие получило регистрацию как АООТ «Оскольский комбинат хлебопродуктов».

29 февраля 2000 года официально зарегистрировано Открытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский». 18 июня 2009 года ЗАО «КХПС» реорганизовано в ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский». ЗАО «КХПС» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитывающее его на самостоятельном балансе; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридический и почтовый адрес Общества - Российская Федерация, Белгородская область, город Старый Оскол, ул. 1-й Конной Армии, Промкомзона.

ЗАО «КХПС» вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные федеральными законами, в том числе: переработка хлебопродуктов, производство и реализация продуктов питания, коммерческая деятельность.

ЗАО «КХПС» является представителем дивизиона переработки зернового сырья агропромышленной корпорации «Стойленская нива».

Комбинат хлебопродуктов Старооскольский - одно из крупнейших предприятий - переработчиков сельскохозяйственной продукции Центрального Черноземья. Он является членом Российского Зернового Союза. Благодаря высочайшему качеству выпускаемой продукции и активному обновлению ассортимента, ЗАО «КХПС» является лидером среди предприятий зернообработывающей промышленности России. ЗАО «КХПС» вошло в список первых 20 компаний-экспортеров на рынке экспорта российского зерна. 2016г. - Комбинат признан «Лучшей мельницей России - 2016». По результатам 2017г. АПК «Стойленская Нива» (в состав которой входит «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский») заняла 3-е место в рейтинге российских агрохолдингов, производящих муку.

ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», выпускает высококачественную продукцию, в своей финансово-хозяйственной деятельности в качестве основных тактических задач избрал следующие:

- обеспечение стопроцентной загруженности производственных мощностей, что позволяет снизить долю постоянных и условно-постоянных издержек в себестоимости продукции;
- поддержание высокого по отношению к конкурентам уровня рентабельности;
- номенклатура выпускаемой продукции;
- мука и мелкофасованная продукция;
- комбикорм.

Качество комбикормов, производимых ЗАО «КХПС» известно более чем в 40 регионах России, а также в Румынии, Латвии, Беларуси, Грузии, Молдавии, Эстонии и пр. Комбикорма, произведенные «Комбинатом хлебопродуктов Старооскольский», помогают значительно улучшить показатели продуктивности сельскохозяйственных животных. Они полностью обеспечивают потребность животных в питательных, минеральных и биологически активных веществах, поскольку при

составлении рецептуры мы руководствуемся ведущими российскими и зарубежными научными разработками в области кормления.

В состав комбикормов, изготавливаемых на предприятии, включается сырьё отечественного и зарубежного производства. Оно проходит предварительную экспертизу, поэтому вся продукция комбикормового комплекса отвечает требованиям ГОСТ и ТУ.

Жесткий контроль качества всех процессов по производству продукции позволил предприятию получить сертификат швейцарской компании «SGS» на соответствие системы менеджмента качества международным стандартам ISO 9001:2000.

Производство премиксов осуществляется высококвалифицированными специалистами в соответствии с технологическим регламентом, разработанным при участии компании «Adisseo» (Франция) на современном оборудовании фирмы «Technics». Источником микроэлементов являются высокотехнологичные подготовленные минеральные соли производителей Франции - «Olmix», Австрии - «Vest Alpine» и ведущих отечественных предприятий.

Хлеб и хлебобулочные изделия, выпускаемые пекарней, всего 38 наименований, изготовлены по эксклюзивным рецептам, разработанным специалистами комбината.

С сентября 2012 года пекарней комбината выпускаются высококачественные сорта хлеба премиум-класса под торговой маркой «Crispy Bake». На сегодняшний день под т.м. «Crispy Bake» выпускаются:

- багет Французский;
- хлеб Шотландский солодовый;
- Шотландский солодовый с черносливом;
- паляница Венгерская;
- хлеб Старорусский заварной;
- булочка Венгерская с курагой.

Ведется работа над рецептурой для новых сортов хлеба премиум-класса.

Работники производственно-технологической лаборатории постоянно разрабатывают новые марки продукции с новыми улучшенными свойствами для потребителей с разными запросами и возможностями.

Производственный процесс состоит из технологических процессов основного производства и процессов обслуживания, относящихся к вспомогательному производству. В производственную структуру комбината входит Элеватор, Мельничный комплекс, Комбикормовый комплекс.

Элеватор выполняет функции хранения зерновых культур, предназначенных для переработки мукомольным и комбикормовым цехами.

В состав мельничного комплекса входит:

- мукомольный цех (мельница является основным производственным подразделением комбината);

- цех выбоа и реализации (ЦВИР).

В состав комбикормового комплекса входят:

- комбикормовый цех;

- мельница ржаного помола.

На благополучное существование и развитие любого предприятия огромное влияние оказывает его организационная структура. Она должна быть верно подобрана для каждого конкретного предприятия в зависимости от рода деятельности, квалификации персонала и многих других факторов. Неправильный выбор может привести к появлению трудностей в управлении организацией и замедлить ее развитие, или даже совсем его застопорить.

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей, и характер связи между ними.

Организационная структура АО «КХПС» носит ярко выраженный функциональный характер. Характерной чертой таких организаций является группировка персонала по отдельным направлениям деятельности, таким как, производство, сбыт, финансы, правовые вопросы и. т.д. При формировании организационной структуры был использован принцип функционального деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.

Генеральный директор - возглавляет предприятие, организует всю работу и несет полную ответственность за его состояния и деятельность. Его функции:

- выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития фирмы, исходя из основных направлений ее хозяйственной деятельности;
  - утверждение производственных программ;
  - слияние и поглощение;
  - осуществление внутрифирменной координации деятельности всех подразделений;
- директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Главный бухгалтер - подчиняется бухгалтерия, которая осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, начисляет заработную плату работникам предприятия.

Заместитель директора по финансово-экономическим вопросам - отвечает за работу по планированию и экономическому стимулированию



предприятия, организации внутризаводского хозрасчета. Ему подчиняются:

- финансовый отдел производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, топлива, материалов. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом;

- экономический отдел проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия. Разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии. Он также представляет общему собранию акционеров годовой отчет, проект распределения прибыли.

Главный инженер - руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии. Ему подчиняются отделы:

- транспортный цех осуществляет оперативный контроль за ходом поставки транспорта;

- отдел главного механика обеспечивает контроль за работой и наладку технологического оборудования, проводить все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования;

- отдел главного энергетика обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования;

- отдел АСУ отвечает за связь между всеми подразделениями комбината.

Заместитель директора по производству - руководит вопросами производства готовой продукции и контролирует работу элеватора,

мельницы, комбикормового комплекса, хлебобулочного цеха. Ему подчиняется:

- производственный отдел осуществляет оперативный контроль за ходом производства, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства.

Заместитель директора по общим вопросам - руководит работой:

- материально-технического отдела входит решение следующей задачи: бесперебойное обеспечение предприятия материалами, запасными частями и оборудованием;

- производственно-технологической лабораторией качество продукции;

- отделом охраны труда и техники безопасности соблюдение работниками комбината техники безопасности;

- отделом кадров приём и увольнение работников.

Заместитель директора по коммерческим вопросам - руководит работой отделов: закупки, реализации муки, реализации комбикорма, маркетинга.

Заместитель директора по правовым вопросам - руководит работой юридического отдела.

Анализ достоинств и недостатков структуры управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Преимущества и недостатки выбранной организационной структуры представлены ниже в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Преимущества и недостатки структуры управления ЗАО «КХПС»

Преимущества	Недостатки
1. Эффективность за счет специализации деятельности.	1. Трудности кооперации.
2. Централизованный контроль за стратегическими решениями.	
3. Дифференциация и делегирование полномочий.	2. Ограниченная возможность для выучки менеджеров.
4. Улучшение координации в функциональных областях.	

5. Ясность - для каждого подразделения четко определены функции, что уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.	3. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации.
6. Экономичность - неизбежный контроль и стимулирование работников требуют минимальных усилий.	
7. Стабильность при любых изменениях внешней среды.	4. Цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя имеет большую длину.
8. Гибкость - фирма занимается изучением информации о внутреннем состоянии дел и о конкурентах, четко и быстро решает различные вопросы.	
9. Оперативность, что позволяет быстро принимать решения и иметь наибольшую степень адаптации к изменению условий внешней среды.	

На данном этапе работы ЗАО «КХПС» его линейно-функциональная структура управления наиболее эффективна.

Руководство фирмой основанное на централизованном управлении обеспечивает высокий уровень контроля за решениями, принимаемыми менее опытными руководителями. Решения должны приниматься быстро и вблизи источника информации. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией, помогает подготовить молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, а, следовательно, и на финансовое состояние предприятия оказывает увеличение или уменьшение дебиторской задолженности.

Эффективное управление предприятием невозможно без оперативного контроля дебиторской и кредиторской задолженности. Несвоевременность получения данных по задолженности может привести к тому, что предприятие либо останется без необходимых оборотных средств, либо не сможет правильно запланировать объем денежных средств, для предстоящих выплат.

Дебиторская и кредиторская задолженность являются естественными составляющими бухгалтерского баланса предприятия. Они возникают в результате несовпадения даты появления обязательств с датой платежей по

ним. На финансовое состояние предприятия оказывают влияние как размеры балансовых остатков дебиторской и кредиторской задолженности, так и период оборачиваемости каждой из них.

Если дебиторская задолженность больше кредиторской это является возможным фактором обеспечения высокого уровня коэффициента общей ликвидности. Одновременно это может свидетельствовать о более быстрой оборачиваемости кредиторской задолженности по сравнению с оборачиваемостью дебиторской задолженности. В таком случае в течение определенного периода долги дебиторов превращаются в денежные средства, через более длительные временные интервалы, чем интервалы, когда предприятию необходимы денежные средства для своевременной уплаты долгов кредиторам. Соответственно возникает недостаток денежных средств в обороте, сопровождающийся необходимостью привлечения дополнительных источников финансирования. Последние могут принимать форму просроченной кредиторской задолженности, либо банковских кредитов.

Таким образом, необходимо отметить, что оценка влияния балансовых остатков дебиторской и кредиторской задолженности на финансовое состояние предприятия должна осуществляться с учетом уровня платежеспособности (коэффициента общей ликвидности) и соответствия периодичности превращения дебиторской задолженности в денежные средства периодичности погашения кредиторской задолженности.

По существу, выручка от продаж является единственным средством для погашения всех видов кредиторской задолженности. Поступление денежных средств от продаж определяет возможности предприятия по погашению долгов кредиторам. Как правило, большая часть дебиторской задолженности формируется как долги покупателей. Установление с покупателями таких договорных отношений, которые обеспечивают своевременное и достаточное поступление средств, для осуществления

платежей кредиторам - главная задача управления движением дебиторской задолженности.

Управление движением кредиторской задолженности - это установление таких договорных взаимоотношений с поставщиками, которые ставят сроки и размеры платежей предприятия последним в зависимости от поступления денежных средств от покупателей. Следовательно, практически речь идет об одновременном управлении движением как дебиторской, так и кредиторской задолженности.

В ЗАО «КХПС» существуют несколько направлений по управлению дебиторской и кредиторской задолженностями:

- решать задачи не только снижения дебиторской задолженности, но и ее сбалансированности с кредиторской задолженностью. Для обеспечения максимизации притока денежных средств в ЗАО «КХПС» используются широкое разнообразие моделей договоров с гибкими условиями формы оплаты. При этом возможны различные варианты: от предоплаты или частичной предоплаты до передачи на реализацию и банковской гарантии;
- идёт предварительное изучение платежеспособности и надежности партнера, его кредитной истории, особенно при заключении крупных контрактов. Если покупатель неизвестен и нет информации, о его платежеспособности, используется аккредитивная форма расчетов, которая обеспечивает практически стопроцентную гарантию платежей.

Если имеется информация о необязательности покупателя, то в качестве условия продажи товара могут быть выдвинуты предварительная оплата и авансовые платежи. Если информации о платежеспособности покупателя недостаточно и если покупатель не имеет возможности осуществить предоплату, авансовые платежи, выставить аккредитив, то используются другие формы гарантированных платежей. В противном случае будут потеряны покупатели и рынки сбыта.

Поиск совместных решений по предотвращению нарушений условий контрактов в части платежей есть наиболее рациональный и цивилизованный

путь упреждения просроченной задолженности. Таким образом, деловые партнерские отношения и сотрудничество продавца с покупателем способны обеспечить наиболее быстрое и эффективное решение проблем и сокращения просроченной задолженности.

Российский рынок мукомольной и комбикормовой промышленности является одним из наиболее конкурентных рынков. Для него характерно большое число независимых производителей, отсутствие явных лидеров рынка.

Основными производителями и поставщиками муки в РФ являются крупные промышленные мукомольные и комбикормовые комбинаты. Всего в России около 350 специализированных мукомольных предприятий со средней производственной мощностью 90 тонн муки в сутки и более 2,5 тыс. мельниц малой мощности, обеспечивающих снабжение населения в основном в сельской местности. АПК «Стойленская Нива» по занимаемой доле находится на 4-м месте в списке основных производителей муки, обеспечивающих практически 20% российского производства муки. Первые три места занимают холдинги Алтайского края («ПАВА», «МАКФА», «Алейскзернопродукт»), рисунок 2.1.1.



Рисунок 2.1.1 - Доля крупнейших агрохолдингов в общем объёме производства муки в стране

Список основных производителей муки представлен в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 - Основные производители муки за 2018 год

№ п/п	Наименование предприятия	Объем выпуска, тн/год	Доля, %	Регион
1	ОАО «Мельничный комбинат в Сокольниках»	157 935	35	Московская область
2	ОАО «Пермский мукомольный завод»	141 386	3,16	Пермская область
3	ОАО «Алейскзернопродукт»	303 050	6,8	Алтайский край
4	ЗАО «Комбинат Хлебопродуктов Старооскольский»	124 542	2,8	Белгородская обл.
5	ОАО «Тверской КХП»	155 513	3,5	г. Тверь
6	ООО «Псковский мелькомбинат»	47 158	1,1	г. Псков
7	ОАО «Мельничный комбинат Предпортовый»	120 060	2,6	г. Санкт-Петербург
8	ОАО «Курский КХП»	114 840	2,57	Курская область
9	ОАО «Белгородский КХП»	95 700	2,14	Белгородская обл.
10	ОАО «Екатеринбургский мукомольный завод»	59 325	1,3	г. Екатеринбург
11	ООО «Поликорн»	60 000	1,34	Алтайский край
12	ОАО «Рыбинский КХП»	23 627	0,5	Ярославская область
13	ОАО «Зернопродукт» (Ивановский мукомольный комбинат)	39 010	0,9	Ивановская область
14	ОАО «Орловский КХП»	19 453	0,4	Орловская область
15	ООО «Изобильненский мелькомбинат»	34 452	0,8	Ставропольский край
16	ОАО «Нижегородский мукомольный завод»	32 890	0,74	г. Нижний Новгород
17	ФГУП «Хлебокомбинат Татищевский»	50 541	1,1	Саратовская область
18	ОАО «Мелькомбинат»	155 907	3,49	Тверская область
19	ЗАО Комбинат хлебопродуктов «Злак»	103 646	2,3	Челябинская область
	Этого по 19 производителям		41,02	

ЗАО «КХПС» занимает более 66 % рынка муки Белгородской области и около 23% соответствующего рынка Центрально - Черноземного экономического района (Белгородская, Курская, Воронежская, Липецкая, Тамбовская области), что наглядно представлено на рисунках 2.1.2. и 2.1.3.



Рисунок 2.1.2 - Доля ЗАО «КХПС» на рынке мукомольной продукции Белгородской области

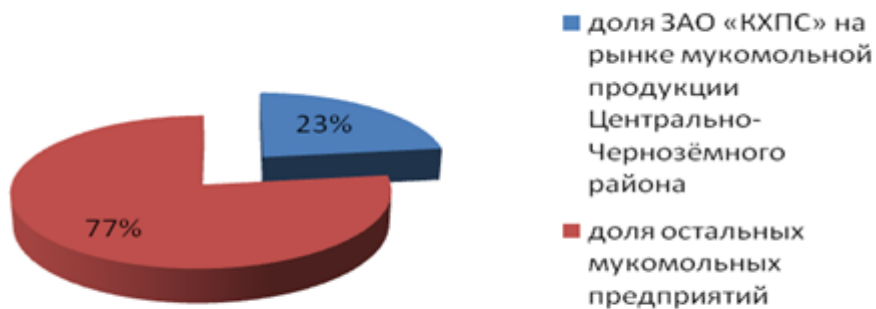


Рисунок 2.1.3 - Доля ЗАО «КХПС» на рынке мукомольной продукции Центрального Черноземья

Выявим сильные и слабые стороны конкурентов ЗАО «КХПС», сведя сравнения с местными конкурентами в таблицу 2.1.3.



Таблица 2.1.3 - Оценка конкурентов предприятия

Факторы	1-й конкурент	2-й конкурент	3-й конкурент	
	ОАО «Белгородский КХП»	ЗАО «Агропромышленное предприятие «РИФ» (г. Белгород)	ОАО «Старооскольский хлебохладокомбинат»	ЗАО «КХПС»
Соответствие запросам потребителя (полное или частичное)	полное	полное	частичное	полное
Качество	высокое	среднее	среднее	высокое
Цена	высокая	высокая	приемлемая	приемлемая
Месторасположение	в городе	в городе	за городом	за городом
Ассортимент	средний	средний	узкий	средний
Условия оплаты	оплата после поставки	предоплата	предоплата	оплата после поставки
Время работы с клиентами	9-16 ч. с перерывом, с выходными	8-17 ч. с перерывом, с выходными	8-17 ч. с перерывом, с выходными	8-17 ч. с перерывом, с выходными
Скидки	без скидок	без скидок	со скидками	со скидками

Результаты сравнения показали, что фирма конкурентоспособна, привлекательна для покупателя, производит продукт высокого качества, имеет полный спектр услуг.

Внутри отрасли происходит соперничество между конкурирующими продавцами. Как было рассмотрено выше, в отрасли существует большое количество мукомольных и зерноперерабатывающих предприятий. Это в большей степени фрагментарная отрасль. Положение ЗАО «КХПС» среди них довольно устойчивое. Такой вывод можно сделать, рассмотрев долю предприятия в общем объеме выпуска продукта в России (2,8%), а также в

Центрально-Чернозёмном районе (23%) и Белгородской области (66%). Также выгодное положение ЗАО «КХПС» обусловлено тем, что оно входит в состав АПК «Стойленская Нива», что позволяет осуществлять как вертикальную, так и горизонтальную интеграцию с другими предприятиями, которые не являются конкурентами, а наоборот способствуют успешной работе ЗАО «КХПС».

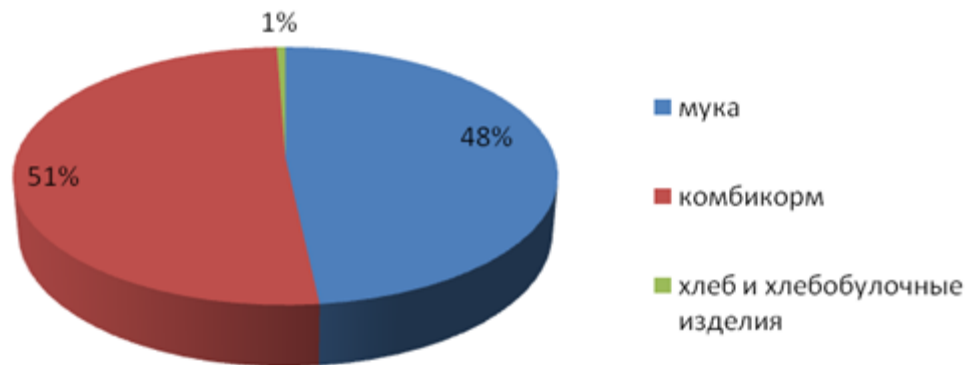


Рисунок 2.1.4 - Структура производства в ЗАО «КХПС»

Транспортировка продукции осуществляется двумя видами транспорта: железнодорожным и автомобильным (в зависимости от расстояний и объёмов поставок). В случае необходимости больших поставок на местный рынок используется наёмный транспорт.

В структуре ЗАО «КХПС» коммерческому директору подчиняются отдел закупки и реализации сырья, бюро реализации муки, бюро реализации комбикормов, а также отдел декларирования. Работники этих отделов ведут активную работу по реализации продукции, устанавливают связи с покупателями, производят расчёты с ними.

В структуре ЗАО «КХПС» выделен отдел маркетинга, который проводит обширную работу по исследованию рынка, продвижению товаров, стимулирует сбыт произведённой продукции.

Отделом ведётся непрерывная деятельность по разработке новых марок продукции для различных потребителей, от премиум - класса до эконом - класса. Активно проводятся различные пром - акции в разных городах страны, предусмотрена сувенирная продукция (книжки рецептов), на упаковке имеются рецепты приготовления блюд из соответствующего продукта.

Что касается ценовой политики, то она сильно зависит от конъюнктуры рынка (от спроса). Особенно это наблюдается при поставках продукции в больших объёмах (преимущественно вагонами). Как правило, цена на продукт поднимается перед новым сезоном урожая и, соответственно, падает, начиная с сентября. При розничных же продажах такие колебания цены не наблюдаются. Цена остаётся стабильной и зависит лишь от общего состояния экономики и инфляции.

На каждом производственном предприятии первоочередной задачей является снижение себестоимости. Значение себестоимости продукции непосредственно воздействует на уровень рентабельности и сумму прибыли, финансовое состояние предприятия, его платежеспособность, уровень цен на продукцию. Предприятие с высокой себестоимостью продукции не способно участвовать в конкурентной борьбе а, следовательно, не имеет шансов на успех в своем деле. Таковы правила рыночной экономики.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности.

Показатели рентабельности (прибыльности) оценивают величину прибыли, полученной с каждого рубля средств, вложенных в активы организации. Они используются при анализе тенденций в соотношении прибыли и других показателей за ряд лет при сопоставлении аналогичных показателей внутри отрасли или по группе конкурирующих организаций.

В настоящее время ЗАО «КХПС» занимает более 66 % рынка муки Белгородской области и около 23% соответствующего рынка Центрально - Черноземного экономического района (Белгородская, Курская, Воронежская, Липецкая, Тамбовская области).

Мощности по переработке зерна в муку в среднем по России загружены менее чем на 50%. Последние несколько лет спрос на муку колеблется в пределах 10-11 млн. тонн, мощности же российских мукомольных предприятий рассчитаны более чем на 20 млн. тонн. Производственные мощности ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» загружены на 100%, что говорит о наличии постоянного спроса на продукцию нашего предприятия.

Миссия ЗАО «КХПС» заключается в выполнении настоящих и будущих запросов и требований потребителей, в постоянном стремлении превзойти ожидания покупателей путем производства высококачественной продукции и внедрения современных технологий.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» является довольно перспективным предприятием с четко определенными миссией и целями. Предприятие является представителем дивизиона переработки зернового сырья агропромышленной корпорации «Стойленская нива» и имеет мощную поддержку со стороны аффилированных предприятий. Кроме того комбинат является призёром многих конкурсов, имеет многочисленные награды. ЗАО «КХПС» - одно из крупнейших предприятий - переработчиков сельскохозяйственной продукции Центрального Черноземья. Также оно работает с многочисленными регионами России, а также за рубежом. Предприятие использует высококачественное сырьё и передовые технологии.

География поставок ОАО «КХПС» включает такие страны, как Саудовская Аравия, Марокко, Алжир, Испания, Кипр, Германия, Дания, Грузия, Молдавия, Казахстан, Украина и Белоруссия.

Постоянными потребителями продукции мельничного комплекса ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» являются предприятия Белгородской и Воронежской областей, ежемесячно потребляющие более 20% от общего объема реализации. Основные потребители представлены в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5 - Основные потребители продукции мельничного комплекса в Центральном Черноземье

Организация	Доля в общем объеме реализации, %	Регион
Белгородский Пищевой Комбинат ОАО	0,6	Белгородская область
Воронежская Макаaronная Фабрика	0,8	Воронежская область
Зерновой Продукт ООО	5,4	Белгородская область
Пищекомбинат-Центр	1,6	Воронежская область
Старооскольская Макаaronная Фабрика	6,9	Белгородская область
Старооскольский Хлебокомбинат	3,8	Белгородская область
ООО Хлебный Домъ	1,9	Белгородская область
Хлебозавод № 5	1,2	Воронежская область
Хлебозавод ОАО	2,1	Белгородская область

В качестве покупателей зернового сырья выступают следующие фирмы:

- ГЛЕНКОР ИНТЕРНЭШНЛ А.Г. (Швейцария);
- FORTE VITA ENTERPRISES LTD (Кипр);
- Федеральное государственное унитарное предприятие «Федеральное агентство по регулированию продовольственного рынка» при Министерстве сельского хозяйства Российской Федерации.

Проведём сегментацию рынка продукции ЗАО «КХПС» по географическому признаку, а также по группам потребителей. Отразим полученные диаграммы на рисунках 2.1.5-2.1.8.

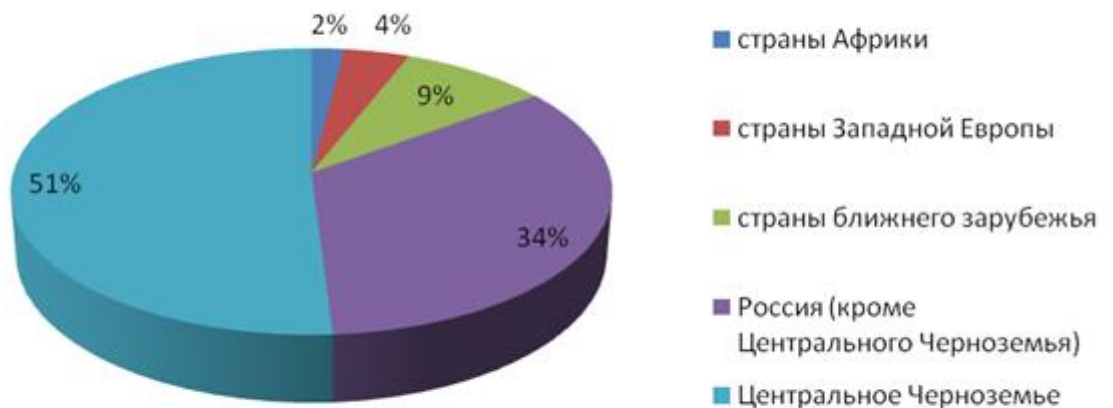


Рисунок 2.1.5 - Сегментация рынка муки по географическому признаку

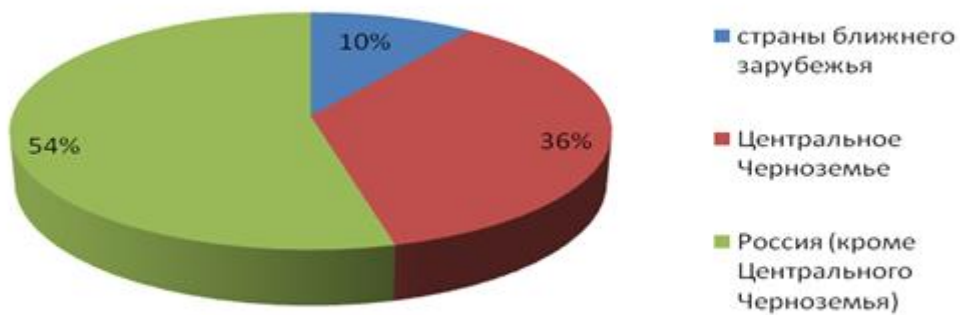


Рисунок 2.1.6 - Сегментация рынка комбикормовой продукции по географическому признаку

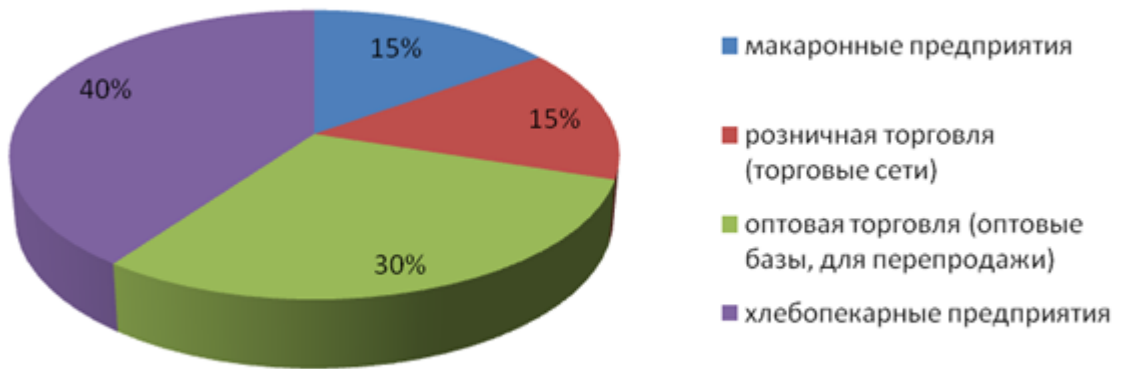


Рисунок 2.1.7 - Сегментация рынка муки по группам потребителей

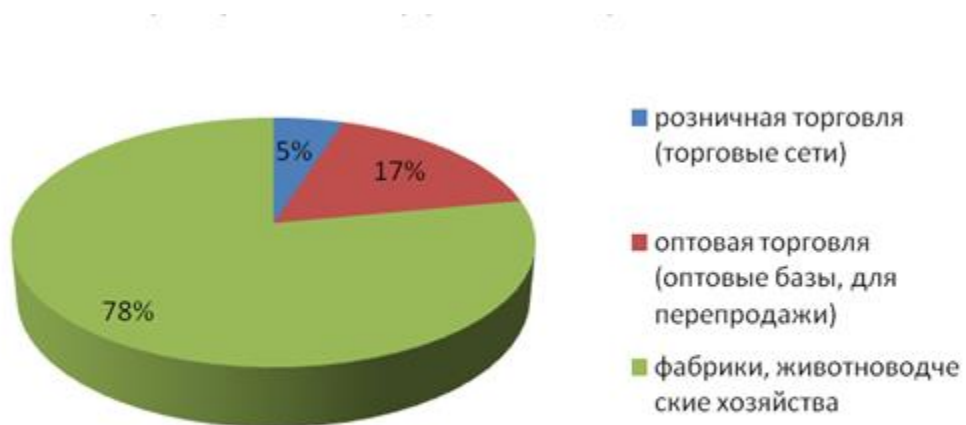


Рисунок 2.1.8 - Сегментация рынка комбикормовой продукции по группам потребителей

Финансовая устойчивость предприятия - это способность функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующие его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска.

Деловая активность ЗАО «КХПС» проявляется в динамичности ее развития, достижения ею поставленных целей, эффективном использовании экономического потенциала, расширении рынков сбыта своей продукции.

На первом этапе оценки эффективности использования основных средств предприятия проведем анализ производственного потенциала предприятия, задачами которого является:

- анализ изменения и оценка производственного потенциала предприятия;
- оценка динамики и структуры активов характеризующих производственные мощности предприятия. В таблице 2.1.6 представлен анализ изменения производственного потенциала предприятия за 2016-2018гг.

Таблица 2.1.6 – Анализ изменения производственного потенциала ЗАО  
КХПС

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год		Изменение			
							2017г. к 2016г.		2017г. к 2018г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1 Основные средства	299415	37,51	284329	33,6	272244	29,01	-15086	-3,91	-12085	-4,59
2 Производственные запасы (незав. пр-во)	498749	62,49	561 896	66,4	666 188	7,05	63 147	3,91	-603 041	-59,35
3 Незвершенное производство)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0
4 Производственный потенциал (стр.1+стр.2+стр.3)	798164	100,0	846 225	100,0	938 432	100,0	48061	-	92207	-

Следующий этап - это анализ состояния и эффективности использования основных средств, который представлен в таблице 2.1.7. Основные средства, как предметы и средства труда, участвуют в процессе



производства длительное время и переносят свою стоимость на себестоимость продукции частями, по мере износа. Эффективность использования основных средств оценивается при помощи показателей фондоотдачи, фондоёмкости и фондовооружённости труда.

Их структура и состав указывают на наличие активных групп, которые непосредственно связаны с процессом производства и пассивных групп, которые создают условия для процесса производства.

Таблица 2.1.7 – Анализ состояния и эффективности использования основных средств

Показатели	2016 год	2016 год	2018 год	Отклонение (+; -)		Темп роста %	
				2016г	2017г	2017г	2018г
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Среднегодовая стоимость основных средств, (т. р.)	299 544	284 329	272 244	-15 215	-12 085	94,92	95,75
2 Прибыль отчетного периода, (т.р.)	3966	9044	6894	5 078	-2 150	228,038	76,23
3 Износ основных средств, (т.р.)	28664	42173	57447	13509	15274	147,13	136,22
4 Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, (т.р.)	299727	284675	272547	-15 052	15 440	94,97	105,42
5 Среднегодовая стоимость активной части основных фондов, (т.р.)	28347	32024	45672	3677	13648	112,97	142,62
6 Объем реализованной продукции, работ и услуг, (т.р.)	1177375	2 510 433	2 932 648	1 333 058	422 215	213,22	116,82
7 Коэффициент износа, (%)	0,500	0,14	0,18	0,039	0,043	140,70	131,76
8 Коэффициент годности, (%)	0,900	0,86	0,82	-0,039	-0,043	95,65	95,01
9 Коэффициент обновления, (%)	0,020	0,06	0,06	0,032	-0,003	236,43	95,27
10 Коэффициент выбытия, (%)	0,002	0,01	0,02	0,011	-0,001	710,91	95,10
11 Фондорентабельность, (%) (стр.2/стр. 1)	0,013	0,03181	0,025	0,0185	-0,0064	240,2	79,6
12 Фондоотдача основных производственных фондов (стр.6/стр.4), (руб.)	3,92	8,818	9,77	4,89	0,953	224,49	110,80
13 Фондоотдача активной части основных средств (стр.6/стр.5), (руб.)	41,53	78,39	64,21	36,85	-14,18	188,74	81,90

Исходя из данных, представленных в таблице 2.1.7 можно сделать следующие выводы.

В 2017 году по сравнению с 2018 годом основные средства, состоящие из производственных фондов (у предприятия отсутствуют непроизводственные фонды), снизились на 15215 тыс. руб. Фондоотдача показывает, сколько товарной продукции приходится на один рубль основных фондов. Чем выше данный показатель, тем эффективнее деятельность предприятия. На конец года фондоотдача увеличилась на 110,8 %. Фондоотдача активной части фондов (технологического оборудования) непосредственно зависит от его структуры, времени работы и среднечасовой выработки. Данный показатель к концу 2018 года увеличился на 124,49%.

В 2017 году по сравнению с 2018 годом основные производственные фонды снизились на 12085 тыс. руб. Фондорентабельность увеличилась, что говорит об эффективном использовании основных средств. В 2016 году по сравнению с 2018 годом фондоотдача увеличилась на 10,80%.

Фондоотдача активной части фондов (технологического оборудования) непосредственно зависит от его структуры, времени работы и среднечасовой выработки. Данный показатель 2017 году по сравнению в 2018 годом снизился и составил 81,9%.

Общее техническое состояние основных средств предприятия ухудшается, что является естественным процессом. Данная динамика подтверждается тем, что за период 2016-2018гг коэффициент износа вырос с 0,1% до 0,18% при значении коэффициента обновления - 0,06%.

Факт роста фондоотдачи в период с 2016г. по 2018г. благоприятен для функционирования предприятия, так как он приводит к снижению суммы амортизационных отчислений, приходящихся на 1 руб. готовой продукции, а также приводит к росту объема выпуска продукции комбината.

В итоге можно говорить о более рациональном использовании основных фондов в 2016г., что подтверждается ростом прибыли 2017 году и незначительном снижении в 2018 году.

Проведем анализ использования оборотных средств. Данные представлены в таблице 2.1.9. Понятие оборотных средств намного шире нежели оборотных фондов. Различают оборотные производственные фонды и фонды обращения.

К оборотным фондам предприятия относятся предметы и средства труда, которые участвуют в процессе производства в течение одного рабочего периода и их стоимость переносится на стоимость продукции сразу.

Таблица 2.1.9 - Анализ оборотных средств ЗАО «КХПС» за 2016-2018гг.

Показатели	Усл. обоз.	2016г.	2017г	2018г	Отклонения(+; -)		
					2017г. к 2016г.	2018г.к 2017г.	2018г. к 2016г.
1.Выручка от реализации продукции, работ и услуг, (т. р.)	В	1177375	2510433	2932648	1333058	422215	1755273
2.Средняя величина всех оборотных средств, (т. р.)	СО	525888	1721031	1445611	1195143	-275420	919723
3.Коэффициент оборачиваемости,(число оборотов), (стр 1/стр 2)	Коб	2,24	1,45	2,028	-0,79	0,578	-0,212
4.Длительность одного оборота (дней) (стр2 × 360дн)/стр 1	Д	160,80	246,8	177,46	86	-69,34	16,66
5.Коэффициент закрепления оборотных средств	Кзос	0,45	0,68	0,49	0,23	-0,19	0,04

На предприятии за анализируемый период 2016-2018 гг. коэффициент оборачиваемости снизился на 0,212 (с 2,24 до 2,028), длительность оборота возросла на 16,66 дней. Таким образом, для продолжения хозяйственной деятельности предприятия на уровне 2017 года, требуется привлечение дополнительных средств.

Величину абсолютной экономии или привлечения оборотного капитала можно определить по формуле:

$$\Delta CO = CO_{2018} - CO_{2016} \times K_b, \quad (2.1.1)$$

где  $K_b$  - коэффициент роста выручки от реализации продукции (в относительных единицах):

$$K_B = \frac{B_{2018}}{B_{2016}} = 2510433/1177375 = 2,13$$

$$\Delta CO = 1445611 - (525888 \times 2,24) = 267621,88 \text{ т. р.}$$

А также рассчитать влияние оборачиваемости оборотного капитала на приращение объема реализованной продукции и прибыли по формулам:

$$\Delta B = (K_{об2018} - K_{об2016}) \times CO_{2016} \quad (2.1.2)$$

$$\Delta \Pi = \Pi_{2018} \times (K_{об2018} / K_{об2016}) - \Pi_{2016} \quad (2.1.3)$$

$$\Delta B = (2,028 - 2,24) \times 1445611 = -306469,5 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta \Pi = 6894 \times (2,028 / 2,24) - 3966 = 2275,53 \text{ тыс.руб.}$$

Ускорение оборачиваемости оборотного капитала уменьшает объем реализованной продукции на 306469,5 тыс.руб., а прибыль увеличивается на 2275,53 тыс. руб.

Таблица 2.1.10 - Анализ кредиторской задолженности

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменение, (+, -)			
	2016г	2017 г	2018г	2016г	2017г	2018г	Суммы тыс. руб.		уд. веса, %	
							тыс. руб.	тыс. руб.	уд. вес%	уд. вес%
Кредиторская задолженность, в том числе:	106823	230455	188853	100	100	100	-123632	-41602	-	-
поставщики и подрядчики	59929	170288	170163	56,10	73,89	90,10	-110359	-125	-17,79	16,21
задолженность перед персоналом организации	8945	5532	4158	8,37	2,40	2,20	3413	-1374	5,97	-0,20
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	2644	1842	325	2,48	0,80	0,17	802	-1517	1,68	-0,63
задолженность по налогам и сборам	2867	2551	5779	2,68	1,11	3,06	316	3228	1,57	1,95
авансы полученные	18338	45046	4830	17,17	19,55	2,56	-26708	-40216	-2,38	-16,99
прочие кредиторы	14100	5196	3598	13,20	2,25	1,91	8904	-1598	10,95	-0,34

Удельный вес кредиторской задолженности в общей величине составляет 100%. В период с 2016г. по 2018г. наблюдается увеличение кредиторской задолженности с 106823 тыс. руб. до 188853 тыс. руб.

Эффективное управление предприятием невозможно без оперативного контроля дебиторской и кредиторской задолженности. Несвоевременность получения данных по задолженности может привести к тому, что предприятие либо останется без необходимых оборотных средств, либо не сможет правильно запланировать объем денежных средств для предстоящих выплат.

Дебиторская и кредиторская задолженность являются естественными составляющими бухгалтерского баланса предприятия. Они возникают в результате несовпадения даты появления обязательств с датой платежей по ним. На финансовое состояние предприятия оказывают влияние как размеры балансовых остатков дебиторской и кредиторской задолженности, так и период оборачиваемости каждой из них.

Однако балансовые остатки дебиторской и кредиторской задолженности могут служить лишь отправной точкой для исследования вопроса о влиянии расчетов с дебиторами и кредиторами на финансовое состояние. Если дебиторская задолженность больше кредиторской, а именно такая ситуация наблюдается в условиях ЗАО «КХПС» в анализируемом периоде, это является возможным фактором обеспечения высокого уровня коэффициента общей ликвидности. Одновременно это может свидетельствовать о более быстрой оборачиваемости кредиторской задолженности по сравнению с оборачиваемостью дебиторской задолженности. В таком случае в течение определенного периода долги дебиторов превращаются в денежные средства, через более длительные временные интервалы, чем интервалы, когда предприятию необходимы денежные средства для своевременной уплаты долгов кредиторам. Соответственно возникает недостаток денежных средств в обороте, сопровождающийся необходимостью привлечения дополнительных источников финансирования. Последние могут принимать форму либо просроченной кредиторской задолженности, либо банковских кредитов.

Итак, исследовав данный материал, можно сделать вывод, что:

1. ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» в качестве перспективного направления развития на рынке муки рассматривает расширение рынка мелкофасованной продукции. Однако в связи с мировым финансовым кризисом велика вероятность, что увеличится спрос на тарную муку.

2. Целями деятельности ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

3. Стратегия закупочной деятельности ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» очень гибка и всегда подстраивается под текущую рыночную конъюнктуру. Предприятия зернового дивизиона АПК «Стойленская Нива» ведут размеренную закупочную деятельность зерна для трейда и внутреннего потребления.

4. В своей деятельности Общество соблюдает требования Федерального закона «Об акционерных обществах», Устава Общества, нормативно правовых актов и в своей деятельности руководствуется положениями Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению на территории РФ распоряжением ФКЦБ РФ от 04.04.2002 № 421/р.

5. Существенной частью закупочной деятельности являются экономические расчеты, так как необходимо точно знать, во что обходятся те или иные работы и решения.

6. Конкурсные торги (тендеры) - распространенная форма поиска потенциальных поставщиков. Конкурсные торги проводят, в случае если предполагается закупить сырье, материалы, комплектующие на большую денежную сумму или, планируется наладить долгосрочные связи между поставщиком и потребителем. Конкурсные торги выгодны как поставщику, так и потребителю.

7. Исследовав конкурентную позицию на рынке ЗАО «КПХС» и проанализировав организационно-экономическую характеристику

предприятия, можно приступить к разработке программы по повышению конкурентоспособности продукции ЗАО «КПХС» и решить следующие проблемы: разработка и оценка повышения конкурентоспособности.

## **2.2 Разработка программы повышения конкурентоспособности продукции предприятия**

Одним из выходов для ЗАО «КХПС» повысить конкурентоспособность предприятия на потребительском рынке хлеба - это выпускать новые виды продукции.

В рамках программы «Здоровье через хлеб», которая реализуется в Белгородской области, можно предложить ЗАО «КХПС» начать выпуск хлеба «Особый», который содержит йод и хлеба «Хлебцы докторские новые», содержащий отруби пшеничные.

По данным Всемирной организации здравоохранения, в России каждый третий житель испытывает недостаток йода в организме. Проведенные Облздравотделом Белгородской области обследования учащихся г. Старый Оскол и Старооскольского района определили широкую распространенность заболеваний щитовидной железы, связанную с нехваткой йода. По результатам проведенных исследований в районе отмечена эндемия, т.е. йодная недостаточность средней и легкой степени тяжести. Из всех эндокринных заболеваний более 25% составляют заболевания щитовидной железы.

В состав хлеба «Особый» входят йодированные дрожжи, которые, по мнению медиков, усваиваются лучше, чем йодированная соль. Человеку достаточно съесть 250-300 граммов хлеба, чтобы удовлетворить потребность йода в организме. Поэтому йодированные дрожжи являются одним из наиболее эффективном средством нормализации йодного обмена и профилактики йододефицита у населения. Суточная потребность в йоде колеблется от 100 до 200 мкг.

По мнению Всемирной организации здравоохранения норматив потребления йода лицами разного возраста составляет:

- дети грудного возраста - 50 мкг;
- дети в возрасте от 2 до 6 лет - 90 мкг;
- дети в возрасте от 7 до 12 лет - 120 мкг;
- от 12 и старше, взрослые - 150 мкг;
- беременные и кормящие женщины - 200 мкг.

При использовании йодированных дрожжей, содержание йода в хлебе составляет от 32 до 42 мкг на кг, усваиваемость в этом случае составляет до 85%, что на 23% позволяет удовлетворить суточную потребность в йоде. По мнению врачей, при использовании йодированной соли содержание йода составляет 0,7 мкг на кг. При сравнении цены выигрывает йодированная соль, т.к. стоимость 1 кг составляет 10,54 рублей, что на 24,76 % дешевле йодированных дрожжей. Но, по мнению врачей, йодированная соль усваивается хуже. При наличии в хлебобулочных изделиях йодированной соли, усваиваемость составляет 15 %.

Производственные мощности ЗАО «КХПС» позволяют выпускать 350 тонн хлеба «Особый» в год.

Калькуляция себестоимости хлеба «Особый» 0,5 кг (на одну тонну произведенной продукции).

Таблица 2.2.1 - Сырье, необходимое для производства хлеба «Особый» на 1т произведенной продукции

Наименование сырья	Количество, кг	Цена, руб.	Сумма, руб.
Основное сырье:			
Мука пшеничная в/с	684,89	6,36	4 355,90
Прочее сырье:			
Дрожжи йодированные	31,56	13,15	415,01
Сахар – песок	30,76	22,18	682,26
Масло растительное	12,66	15,27	193,32
Соль поваренная	8,41	1,68	15,14
Итого сырья:	5 661,63		



Транспортно-заготовительные расходы составляют 4% от себестоимости основного материала:

$$5\,661,63 \times 4\% = 226,47 \text{ рублей}$$

Стоимость топлива на технические нужды - 2,42% от себестоимости основного материала:

$$5\,661,63 \times 2,42\% = 137,01 \text{ рублей}$$

Общепроизводственные расходы - это переменные затраты, зависят от количества выпускаемой продукции (электроэнергия, свет, вода).

Общезаводские расходы - постоянные затраты (юридические услуги, аудиторские проверки, телефонная связь).

Коммерческие расходы составляют 4% от производственной себестоимости.

Таблица 2.2.2 - Калькуляция затрат на производство 1 тонны хлеба «Особый»

Наименование статьи	Сумма, руб.
Основное сырье	4 355,90
Прочие материалы	1 305,73
Транспортно – заготовительные расходы	226,47
Топливо на технические нужды	137,09
Зарплата основных рабочих	5 326,00
Отчисления на соц. нужды	1422,04
Амортизация	196,01
Общепроизводственные расходы	393,34
Общезаводские расходы	2 831,25
Производственная себестоимость	16 193,75
Коммерческие расходы (сумма)	647,75
Полная себестоимость	16 841,50
Рентабельность (15%)	2 526,23
Оптовая цена (тонна)	19 367,73
НДС (%)	10
НДС (сумма)	1 936,77
Оптово – отпускная цена	21 304,50

Предприятие осуществляет продажу изделий как оптом - 60% от объёма производства, так и в розницу - 40 % от объёмов производства, через свои магазины. Рассчитаем розничную цену 1 тонны продукции и розничную цену единицы продукции (0,5 кг):

$$\text{Розничная цена 1 тонны} = \text{Опт. отп. цена} + 20 \%$$

где 20 % - торговая наценка

$$\text{Розничная цена 1 тонны} = 21304,50 + 20 \% = 25565,40 \text{ руб.}$$

$$\text{Розничная цена 1 ед.} = (25565,40 * 0,3) / 1000 = 7,67 \text{ руб.}$$

Объём производства хлеба «Особый» планируется 350 тонн, т. е 210 тонн оптом (60%) и 140 в розницу (40%)

Прибыль от оптовой реализации 1 тонны составит:

$$\text{Попт} = \text{Выручка} - \text{Себестоимость}$$

$$\text{Попт} = 21304,50 - 16\ 841,50 = 4463,00 \text{ руб.}$$

Прибыль от оптовой реализации 210 тонн составит:

$$\text{Попт} = 4463,00 \times 210 = 937230,00 \text{ руб.}$$

Прибыль от розничной реализации 1 тонны составит:

$$\text{Проз} = \text{Выручка} - \text{Себестоимость}$$

$$\text{Проз} = 25565,40 - 16\ 841,50 = 8723,90 \text{ руб.}$$

Прибыль от розничной реализации 140 тонн составит:

$$\text{Проз} = 8723,90 \times 140 = 1221346,00 \text{ руб.}$$

Общая прибыль от продажи хлеба «Особый» составит:

$$\text{Побщ} = \text{Попт} + \text{Проз}$$

$$\text{Побщ} = 937230,00 + 1221346,00 = 2158576,00 \text{ руб.}$$

Хлеб «Хлебцы докторские новые», содержащие отруби пшеничные, которые являются источником остродефицитных растительных волокон (клетчатки), а также жизненно необходимых биологически активных минеральных веществ и витаминов.

Клетчатка не только сорбирует токсичные вещества, но и активизирует деятельность желудка и кишечника. Недостаточное поступление клетчатки в организм приводит к самым различным заболеваниям и нарушениям.

По статистике Горздравотдела г. Старый Оскол за последние 3 года количество больных сахарным диабетом выросло на 4,8 % и составило 21 % от населения г. Старый Оскол и Старооскольского района, в основном это люди от 35 до 60 лет (рис. 2.2.1).

Для профилактики данного заболевания и недопущения его дальнейшего развития, в рамках программы «Здоровье через хлеб», можно предложить выпуск нового хлеба для людей больных сахарным диабетом «Хлебцы докторские новые».

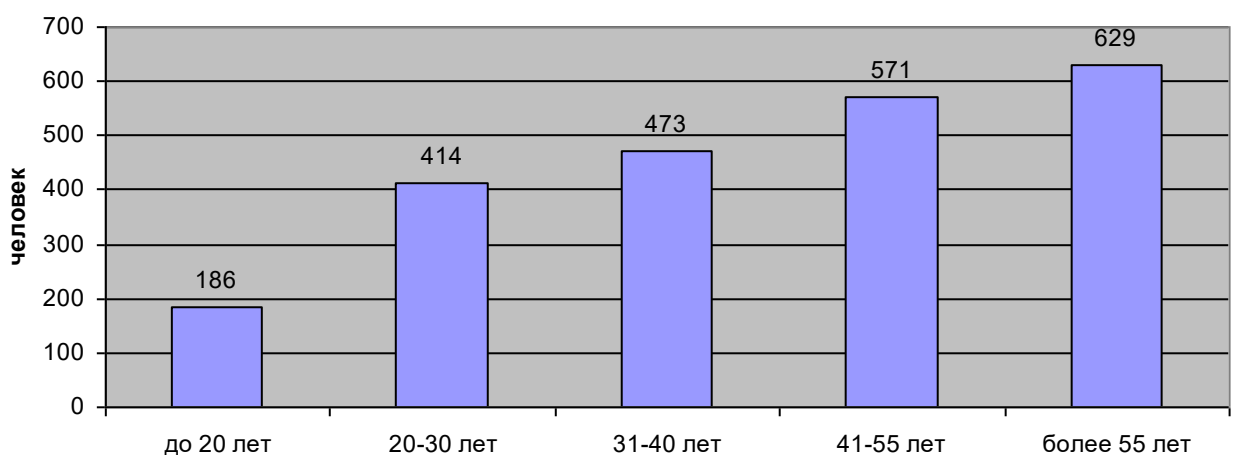


Рисунок 2.1.1 - Соотношение респондентов по возрасту

Хлеб «Хлебцы докторские новые» характеризуется несколько пониженной калорийностью. Наличие в рецептуре отрубей способствует замедлению переваривания и всасывания углеводов, содержащихся в хлебе. Поэтому данный сорт можно рекомендовать больным сахарным диабетом.

Также он рекомендован при гастрите с пониженной кислотностью, дисбактериозе, ожирении, атеросклерозе, гипертонической болезни. Благодаря способности пищевых волокон связывать и выводить из организма холестерин и желчные кислоты, рекомендуется при хроническом холецистите.

Таблица 2.2.3 - Результаты опроса населения г. Старый Оскол  
специалистами отдела маркетинга ЗАО «КХПС»

№ вопроса	номер ответа		
	1	2	3
1	1687 (74,3 %)	301 (13,2 %)	285 (12,5 %)
2	471 (20,7 %)	492 (21,6 %)	1310 (57,7 %)
3	964 (42,4 %)	594 (26,1 %)	715 (31,5 %)
4	521 (22,9 %)	204 (9,0 %)	1548 (68,1 %)
5	1159 (51,0 %)	207 (9,1 %)	907 (39,9 %)
6	520 (22,9 %)	947 (41,7 %)	806 (35,4 %)
7	609 (26,8 %)	851 (37,4 %)	813 (35,8 %)

Производственные мощности ЗАО «КХПС» позволяют выпускать 370 тонн данного вида хлеба в год.

Калькуляция себестоимости хлеба «Хлебцы докторские новые» 0,2 кг (на одну тонну произведенной продукции).

Таблица 2.2.4 - Сырье, необходимое для производства хлеба  
«Хлебцы докторские новые» на 1т произведенной продукции

Наименование сырья	Количество, кг	Цена, руб.	Сумма, руб.
Основное сырье:			
Мука пшеничная в/с	576,39	6,36	3 665,84
Отруби пшеничные	118,06	1,45	171,19
Прочее сырье:			
Дрожжи прессованные	27,78	12,54	348,36
Соль поваренная	8,30	1,68	13,94
Сахар – песок	34,72	22,18	770,09
Масло растительное	15,74	15,27	240,35
Улучшитель мультэнзим	2,08	84,2	175,14
Итого затрат:	5 384,91		

Рассчитаем затраты на производство 1 тонны хлеба «Хлебцы докторские новые».

Таблица 2.2.5 - Калькуляция затрат на производство 1 тонны хлеба  
«Хлебцы докторские новые»

Наименование статьи	Сумма, руб.
Основное сырье	3 837,03
Прочие материалы	1 547,88
Транспортно – заготовительные расходы	215,40
Топливо на технические нужды	130,31
Зарплата основных рабочих	5 326,00
Отчисления на соц. нужды	1 422,04
Амортизация	183,00
Общепроизводственные расходы	443,60
Общезаводские расходы	2832,25
Производственная себестоимость	15 937,51
Коммерческие расходы (сумма)	637,50
Полная себестоимость	16 575,01
Рентабельность (15%)	2 486,25
Оптовая цена (тонна)	19 061,26
НДС (%)	10
НДС (сумма)	1 906,13
Оптово – отпускная цена	20 967,39

Розничная цена 1 тонны = Опт. цена + 20 % (20 % – торговая наценка)

Розничная цена 1 тонны = 20967,39 + 20 % = 25160,87 руб.

Розничная цена 1 ед. = (25160,87 x 0,2)/1000 = 5,03 руб.

Объём производства хлеба «Хлебцы докторские новые» планируется  
370 тонн.

Прибыль от оптовой реализации 1 тонны составит:

Попт = Выручка – Себестоимость

Попт = 20967,39 – 16 575,01 = 4392,38 руб.

Прибыль от оптовой реализации 222 (60 % от объёма производства)  
тонн составит:

Попт = 4392,38 x 222 = 975108,36 руб.

Прибыль от розничной реализации 1 тонны составит:

Проз = Выручка – Себестоимость

Проз = 25160,87 – 16 575,01 = 8585,86 руб.

Прибыль от розничной реализации 148 (40 % от объёма производства)

тонн составит:

$$\text{Проз} = 8585,86 \times 148 = 1270\,707,28 \text{ руб.}$$

Общая прибыль от продажи хлеба «Хлебцы докторские новые» составит:

$$\text{Побщ} = \text{Попт} + \text{Проз}$$

$$\text{Побщ} = 975108,36 + 1270\,707,28 = 2245\,815,64 \text{ руб.}$$

Общий прирост прибыли от производства составит:

$$\Sigma \text{прибыли} = 2158576,00 + 2245\,815,64 = 4404\,391,64 \text{ руб.}$$

Результаты проведенных расчетов можно обобщить в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 - Обобщение результатов расширения ассортимента выпускаемой продукции на ЗАО «КХПС»

Показатели	Хлеб «Особый»	Хлеб «Хлебцы докторские новые»
1. Объем производства продукции, тонн	350	370
2. Оптовая отпускная цена: руб.	21304,5	20967,4
3. Розничная отпускная цена, руб.	25565,4	25160,9
4. Выручка от реализации продукции, в том числе	8053101	8378569
оптовая торговля (1*60%*2)	4473945	4654761
розничная торговля (1*40%*3)	3579156	3723809
5. Себестоимость, руб.	5894525	6132754
6. Прибыль от реализации продукции, руб.	2158576	2245816

Проведенные расчеты показывают, что выручка от реализации новой продукции составит:

$$B = 8053101 + 8378569 = 16431670,3 \text{ руб.}$$

Себестоимость произведенной продукции равна:

$$З = 5894525 + 6132754 = 12027278,7 \text{ руб.}$$

Таким образом, прибыль от реализации новой продукции составит:

$$П = B - З = 16431670,3 - 12027278,7 = 4404391,6 \text{ руб. в год}$$

### **2.3 Оценка экономической эффективности разработанной программы**

В середине декабря 2018 года специалистами отдела маркетинга ЗАО «КХПС» был проведен опрос среди населения г. Старый Оскол и Старооскольского района. Были опрошены потребители разных возрастов.

Анкетирование проводилось с целью выявления факторов, влияющих на решение о покупке товаров (ржаной хлеб, хлеб «Особый», хлеб «Хлебцы докторские новые»). Также в ходе исследования были получены оценки данных факторов относительно ЗАО «КХПС» и ее ближайших конкурентов. На основе этих данных были рассчитаны коэффициенты конкурентоспособности продукции предприятия и конкурентов.

В ходе анкетирования было опрошено 83 покупателя, было предложено ответить на вопросы трех анкет. Анкета предполагала оценку хлеба разных сортов.

Населению было предложено прокомментировать следующие факторы: качество хлеба, свежесть хлеба, цена хлеба, вкусовые качества, марка производителя.

Коэффициент весомости показывает долю влияния фактора на процесс принятия решения о покупке. Чем выше коэффициент весомости, тем больше значение имеет данный фактор для потребителя. В данном случае определились следующие коэффициенты весомости:

- свежесть хлеба - 0,32 (0,35);
- цена хлеба - 0,22 (0,26);
- качество хлеба - 0,24 (0,24);
- вкусовые качества - 0,12 (0,13);
- марка производителя - 0,05 (0,02).

Таким образом, видно, что структура предпочтений практически не изменилась.

Населению было предложено оценить продукцию следующих фирм: ОАО «Колос», ООО «Хлебный домъ», ЗАО «КХПС», ЗАО АПП «Риф». Средние баллы оценок представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Средние баллы оценок показателей хлеба

Показатель	ЗАО АПП «Риф»	ОАО «Колос»	ЗАО «КХПС»	ООО «Хлебный домъ»
Спрос	7,5 (6,5)	8,5 (9,2)	9,3 (7,7)	7,2 (8,0)
Качество	8,4 (6,9)	8,4 (9,3)	9,2 (8,7)	7,2 (6,8)
Вкус	7,7 (7,1)	8,7 (9,4)	9,3 (7,8)	7,4 (8,0)
Соответствие цены	7,1 (7,0)	8,1 (9,5)	8,7 (8,0)	7,9 (8,0)
Свежесть продукции	8,8 (9,1)	8,8 (9,2)	8,9 (8,7)	8,6 (8,6)

Как видно из таблицы 2.3.1, отношение к ржаному хлебу производства ОАО «Колос» и ООО «Хлебный домъ», несколько ухудшилось. Продукция ЗАО АПП «Риф» и ЗАО «КХПС» улучшилась по всем показателям.

Индекс конкурентоспособности продукции рассчитывается, как сумма произведений коэффициента весомости и соответствующего балла оценки. Индекс позволяет определить, насколько товар того или иного производителя соответствует «идеальному» в понимании потребителя товару. «Идеальный» товар имеет индекс 10.

Для хлеба индексы конкурентоспособности продукции выглядят следующим образом (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 - Индексы конкурентоспособности хлеба

ЗАО АПП «Риф»	ОАО «Колос»	ЗАО «КХПС»	ООО «Хлебный домъ»
8,2 (7,9)	8,5 (9,3)	9,0 (8,1)	7,8 (8,2)

Как видно из таблицы 2.3.2, наибольшее падение индекса конкурентоспособности наблюдается у ОАО «Колос» (на 8,6%) и ООО



«Хлебный домъ» (на 4,9%). На 3,8% повысился индекс ЗАО АПП «Риф», индекс - ЗАО «КХПС» на 11%.

Кроме оценки продукции, люди оценивали такие показатели качества работы предприятия, как соблюдение установленного времени привоза, выполнение заявки магазина и работу отдела сбыта. Оценки приведены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 - Оценка показателей работы предприятия

Показатель	ЗАО АПП «Риф»	ОАО «Колос»	ЗАО «КХПС»	ООО «Хлебный домъ»
Соблюдение времени привоза	8,05 (7,7)	8,8 (8,5)	9,2 (8,5)	9,6 (10,0)
Выполнение заявки магазина	8,2 (9,3)	9,5 (9,4)	9,3 (8,9)	9,5 (9,3)
Работа отдела сбыта	9,3 (8,9)	9,5 (9,6)	9,6 (8,9)	10,0 (9,3)

Как видно из таблицы 2.3.3, показатели качества работы отдела сбыта в 2018 году увеличились по сравнению с 2016 годом.

Под конкурентоспособностью (КС) продукта можно понимать сравнительную характеристику потребительских и стоимостных свойств продукта, т.е.

$$КС = К/Ц,$$

где К - общий уровень потребительского эффекта с учетом различных его показателей;

Ц - цена потребления или владения, включающая цену покупки и стоимость эксплуатации и утилизации.

Показатели качества, которыми оценивается уровень потребительского эффекта, выбираются экспертами. Так, для хлебобулочной продукции к таким показателям относятся свежесть хлебобулочных изделий, вкусовые качества и внешний вид.

Цена потребления или владения включает стоимость товара на рынке или в магазине и те деньги, которые потребитель платит в течение срока его эксплуатации.

Приступим теперь к описанию этапов алгоритма расчета конкурентоспособности продукта:

1. Разработать на основе знания рынка и требований к товару совокупности показателей его качества;

2. Выбрать из этой совокупности несколько важнейших показателей, назовем их параметрами качества;

3. Получить количественные характеристики значимости ( $a_i$ ) каждого из  $i$  параметров путем опроса экспертов при соблюдении условия  $i = 1, m$ :

$$\sum_{i=1}^m a_i = 1 \quad (2.3.1)$$

4. Сформулировать модель эталона - образца товара в разрезе выбранных параметров с позиции покупателей, задав его количественные оценки ( $niэ$ );

5. Разработать количественные оценки тех же самых параметров качества своему изделию ( $ni$ ) и по изделию-конкуренту ( $nik$ )

6. Оценить уровень качества или потребительского эффекта своего товара ( $K$ ) и товара-конкурента ( $Kk$ ) по формулам:

$$K = \sum_{i=1}^m a_i * \frac{ni}{nik} \quad (2.3.2)$$

$$Kk = \sum_{i=1}^m a_i * niэ \quad (2.3.3)$$

где  $a_i$  - количественная оценка значимости  $i$ -го параметра качества;

$ni, nik$  - количественная оценка  $i$ -го параметра качества соответственно по своему изделию и по изделию-конкуренту;

$i$  - номер параметра качества;

$m$  - количество параметров качества;

$n_{iэ}$  - количественная оценка  $i$ -го параметра качества эталона - образца товара с позиции покупателей;

7. Рассчитать цену  $Ц$  потребления своего товара и установить цену  $Ц_k$  потребления товара-конкурента с учетом отпускной или розничной цены и эксплуатационных расходов в период пользования товаром.

Расчет цены  $Ц$  потребления своего товара выполняют работники отдела маркетинга, учитывая при этом себестоимость товара, планируемую прибыль, НДС и акциз;

8. Рассчитать интегральный  $КС$  - показатель конкурентоспособности своего товара по отношению к товару-конкуренту:

$$КС = \frac{K*Ц}{Kk*Ц} \quad (2.3.4)$$

9. Если свой товар планируется экспортировать, то необходимо проверить выбранные параметры качества на соответствие интернациональным или национальным стандартам предполагаемого импортера. Если хотя бы один из нормативных параметров не соответствует установленному стандарту, необходимо такое несоответствие устранить.

При этом конечная формула для  $КС$  примет такой вид:

$$КС = \frac{K*Ц}{Kk*Ц} * \prod n_i \quad (2.3.5)$$

где  $\prod n_i$ , - произведение всех  $n_i$ ;

$n_i$  - параметр качества, учтенный в зарубежном стандарте;

$n_i = 0$  - несоответствие стандарту;

$n_i = 1$  - соответствие стандарту.

Если хотя бы один из параметров качества будет равен 0, то  $КС$  не будет иметь смысла.

Применим данную методику на данных продукции – хлеб «Особый» - рассматриваемого предприятия ЗАО «КХПС».

Наша фирма создала продукт, по которому отдел маркетинга в соответствии с алгоритмом, используя опросы населения, выполнил п.п. 1-5 этого алгоритма (таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4 – Алгоритм конкурентоспособности предприятия

Выбранные экспертами качества	Количественные характеристики			
	niэ	ni	nik	ai
Свежесть продукции, баллов	10	7	6	0,3
Вкусовые качества, баллов	10	6	7	0,4
Экологичность, баллов	10	8	9	0,2
Внешний вид, баллов	10	7	8	0,1

Теперь, используя формулы, определим КС нашего продукта:

$$K = 0,3 (7/10) + 0,4 (6/10) + 0,2 (8/10) + 0,1 (7/10) = 0,21 + 0,24 + 0,16 + 0,07 = 0,68$$

$$K_k = 0,3 (6/10) + 0,4 (7/10) + 0,2 (9/10) + 0,1 (8/10) = 0,18 + 0,28 + 0,18 + 0,08 = 0,72$$

Пусть известно, что  $C_k = 14,0$  руб., а  $C = 15,34$  руб. за 1 кг хлеба «Особый». Этих данных достаточно, чтобы по формуле рассчитать  $КС = (0,68 \times 14,0) / (0,72 \times 15,34) = 0,865$ .

Считается, что если  $КС < 1$ , то фирма предлагает на рынок явно неконкурентоспособный товар и необходимо изменить его технические и экономические характеристики. Более того, считается, что превышение данного значения на 10-20% слишком мало, чтобы быть уверенным в успехе на рынке. Однако если это превышение составляет 30-50%, то считается, фирма занимает на рынке достаточно устойчивое положение.

Превышение в 50-70% по конкурентоспособности говорит о верности выбранного направления действий фирмы на рынке, но достижения необходимо наращивать и думать о том, как их сохранить.

Принято считать, что для гарантированного вывода своего изделия на любой новый рынок фирма должна иметь по нему  $КС > 1,4$ .

Исходя из вышесказанного можно сделать следующие выводы, по нашему примеру:

- поскольку  $K < K_k$ , наша фирма проигрывает конкуренцию еще на стадии создания товара и должна принять меры к изменению технических параметров продукции и приближению их к эталонной модели;
- если никакие изменения в нашем товаре уже невозможны, то вкладывать в него деньги нецелесообразно;
- кроме увеличения  $K$  для повышения конкурентоспособности всегда имеет смысл посмотреть возможности снижения цены  $Ц$ .

При этом сразу можно ответить на вопрос: какой должна быть цена  $Ц$  для обеспечения конкурентоспособности нашего изделия на рынке. Для этого надо воспользоваться вышеприведенными рекомендациями и принять, что  $КС$  должно быть больше, чем 1,4.

Рассмотрим теперь с учетом вышеприведенного алгоритма стратегии повышения конкурентоспособности хлебобулочной продукции на примере вывода на местный рынок одного из конечных продуктов - хлеба «Хлебцы докторские новые».

Для определенности будем считать, что наша хлебобулочная продукция обладает характеристиками, показанными в таблице 10.

Примем, что  $Ц = Ц_k = 25,15$  руб. и используя уже рассчитанные значения  $K$  и  $K_k$ , определим  $КС = 0,91$  как базовую величину для дальнейшего анализа:

Мы убедились, что полученное при расчете значение  $КС$  меньше необходимого значения, равного 1,4. Приступаем к поиску направлений повышения величины  $КС$ .

Сначала составим применительно к нашему примеру перечень возможных действий, исходя из анализа таблицы 10.

1. увеличить  $КС$  за счет снижения цены  $Ц$ ;

2. увеличить КС за счет улучшения вкусовых качеств;
3. увеличить КС за счет улучшения внешнего вида (упаковка, дизайн, аппетитность) продукции.

Улучшение экологичности хлебобулочной продукции как направление повышения КС держим в резерве.

Рассматриваем каждое из направлений подробнее:

1. За счет цены.

Исходя из формулы и рекомендаций по желаемому значению КС, рассчитываем конкурентную цену нашего изделия:

Далее выявляем себестоимость продукции (16,6 руб.) и уровень прибыли в цене по отношению к себестоимости (30%). Учитываем, что НДС равны 0, а транспортные расходы для простоты в первом расчете учитывать не будем. Как видно из расчета, даже при нулевой прибыли конкурентная цена нашего изделия меньше себестоимости, что невозможно.

Устанавливаем цену Ц на уровне 23,58 руб. за 1 кг, тогда прибыль будет равна 6,98 руб., или 29,6% от себестоимости. При этом КС будет равна 0,98

За счет снижения цены можно повысить КС, но этого снижения недостаточно для вывода хлебобулочной продукции на рынок.

2. За счет улучшения вкусовых качеств.

Исследуем, что нам даст увеличение показателя вкусовых качеств хлебобулочной продукции до 8 баллов (осторожная оценка) с учетом изменения цены до 23,58 руб.

По формуле имеем:

$$K = 0,21 + 0,4 (8/10) + 0,16 + 0,07 = 0,76$$

Подставляем К в формулу:

$$КС = (0,76 \times 25,15) / (0,72 \times 23,58) = 1,126.$$

И вновь КС < 1,4, следовательно, за счет первых двух направлений достичь желаемого результата не удастся;

3. За счет увеличения внешнего вида.

Сразу попытаемся определить необходимое значение внешнего вида хлебобулочной продукции с учетом изменений в цене и во вкусовых качествах, обозначив искомое значение внешнего вида продукции через  $X$ : Поскольку такое значение внешнего вида недостижимо, возвращаемся к первым двум направлениям. Снижаем цену до 21,58 рублей, принимаем значения показателей по вкусовым качествам равным 9 баллам, по внешнему виду 10 баллам.

Можно сделать вывод, что попытка вывести хлебобулочную продукцию ЗАО «КХПС» на конкурентный рынок почти достижима и внедрение выпуска новых видов продукции является одной из программ повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

Таким образом, использование вышеприведенного алгоритма страхует производителей от капиталовложений в неконкурентоспособную продукцию и обеспечивает им поиск устойчивых позиций на рынке.

## Заключение

В результате проведенного исследования необходимо сделать следующие выводы.

В ходе анкетирования было опрошено 83 покупателя, было предложено ответить на вопросы трех анкет. Анкета предполагала оценку хлеба разных сортов.

Дали свою оценку 23 (100%) покупателя. Населению было предложено прокомментировать следующие факторы: качество хлеба, свежесть хлеба, цена хлеба, вкусовые качества, марка производителя.

Этапы алгоритма расчета конкурентоспособности продукта:

1. Разработать на основе знания рынка и требований к товару совокупности показателей его качества;

2. Выбрать из этой совокупности несколько важнейших показателей, назовем их параметрами качества;

Получить количественные характеристики значимости ( $a_i$ ) каждого из  $i$  параметров путем опроса экспертов при соблюдении условия  $i = 1, m$ :

Сформулировать модель эталона - образца товара в разрезе выбранных параметров с позиции покупателей, задав его количественные оценки ( $niэ$ );

Разработать количественные оценки тех же самых параметров качества своему изделию ( $ni$ ) и по изделию-конкуренту ( $nik$ )

Оценить уровень качества или потребительского эффекта своего товара ( $K$ ) и товара-конкурента ( $Kk$ ) по формула

где  $a_i$  - количественная оценка значимости  $i$ -го параметра качества;

$ni, nik$  - количественная оценка  $i$ -го параметра качества соответственно по своему изделию и по изделию-конкуренту;

$i$  - номер параметра качества;

$m$  - количество параметров качества;

$niэ$  - количественная оценка  $i$ -го параметра качества эталона - образца товара с позиции покупателей;



Рассчитать цену Ц потребления своего товара и установить цену Цк потребления товара-конкурента с учетом отпускной или розничной цены и эксплуатационных расходов в период пользования товаром.

Расчет цены Ц потребления своего товара выполняют работники отдела маркетинга, учитывая при этом себестоимость товара, планируемую прибыль, НДС и акциз;

Рассчитать интегральный КС - показатель конкурентоспособности своего товара по отношению к товару-конкуренту

Если свой товар планируется экспортировать, то необходимо проверить выбранные параметры качества на соответствие интернациональным или национальным стандартам предполагаемого импортера. Если хотя бы один из нормативных параметров не соответствует установленному стандарту, необходимо такое несоответствие устранить.

При этом конечная формула для КС примет такой вид:

где  $\Pi_i$ , - произведение всех  $n_i$ ;

$n_i$  - параметр качества, учтенный в зарубежном стандарте;

$n_i = 0$  - несоответствие стандарту;

$n_i = 1$  - соответствие стандарту.

Если хотя бы один из параметров качества будет равен 0, то КС не будет иметь смысла.

Применим данную методику на данных продукции – хлеб «Особый» - рассматриваемого предприятия ЗАО «КХПС».

Предложили с учетом вышеприведенного алгоритма стратегии повышения конкурентоспособности хлебобулочной продукции на примере вывода на местный рынок одного из конечных продуктов - хлеба «Хлебцы докторские новые» и хлеб «Особый».

Попытка вывести хлебобулочную продукцию ЗАО «КХПС» на конкурентный рынок почти достижима и внедрение выпускать новые виды продукции является одной из программ повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

Таким образом, использование вышеприведенного алгоритма страхует производителей от капиталовложений в неконкурентоспособную продукцию и обеспечивает им поиск устойчивых позиций на рынке.

## Список литературы

1. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст] / М.И. Баканов. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 313 с.
2. Барук, Н.Ф. Особенности инвестиционной политики в интегрированных агроформированиях [Текст] /Н. Барук // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2014. – №11. – С. 35-38.
3. Басовский, Л.Е. Управление качеством [Текст] / Л.Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 391 с.
4. Боев, В.Р. Организационно-экономические основы аграрного рынка [Текст] / В.Р. Боев. – Москва : Феникс, 2016. – 230 с.
5. Быков, А. Активизация инвестиционного процесса на сельскохозяйственных предприятиях [Текст] /А. Быков // АПК: экономика и управление. – 2017. – №2. – С 24-27.
6. Былых, Л.П. Варианты реорганизации сельскохозяйственных предприятий [Текст] /Л. Былых // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №11. – С. 42-45.
7. Булахов, В. Модернизация менеджмента: от функционального к процессному [Текст] / В. Булахов // Стандарты и качество. – 2015. – №9. – С 62-65.
8. Винокуров, В. Качество управления [Текст] / В. Винокуров // Стандарты и качество. – №12. – 2015. – С. 68-73.
9. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции [Текст] / В.И. Гиссин. – Ростов на Дону : Феникс, 2016. – 264 с.
10. Демиденко, Д.С. Управление затратами при формировании качества продукции [Текст] / Д.С. Демиденко. – Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 2017. – 319 с.
11. Елкина, Л.С. Страхование сельскохозяйственных рисков [Текст] /Л. Елкина // Финансовые услуги. – 2015. – № 3. – С. 16-18.

12. Зорин, Ю.В. Качество технологической документации при подготовке предприятий к сертификации [Текст] / Ю. Зорин // Стандарты и качество. – 2016. – № 9. – С. 15-18.
13. Исаев, И.И. Управление качеством и сертификация продукции [Текст] / И.И. Исаев. – Санкт-Петербург : СПбГМТУ, 2016. – 164 с.
14. Исаев, Л.К. Обеспечение качества: стандартизация, единство измерений, оценка соответствия [Текст] / Л.К. Исаев. – Москва : ИПК Издательство стандартов, 2016. – 280с.
15. Корольков, В. Процессы управления организацией [Текст] / В. Корольков. – Ярославль : Яртелеком, 2015. – 345 с.
16. Коротков, Э.М. Управление качеством [Текст] / Э.М. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 432 с.
17. Костяев, А. Социально-экономическая ситуация на селе: тенденции и оценка их последствий [Текст] / А. Костяев // АПК: экономика, управление. – 2016. – № 8. – С. 54-56.
18. Круглов, М.Г. Менеджмент систем качества [Текст] / М.Г. Круглов. – Москва : Изд-во стандартов, 2015. – 256 с.
19. Крылова, Г.Д. Основы стандартизации, сертификации, метрологии [Текст] / Г.Д. Крылова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 318 с.
20. Куприяков, Е.М. Стандартизация и качество продукции [Текст] / Е.М. Куприяков. – Москва : Высшая школа, 2017. – 350 с.
21. Лящецкий, А.П. Управление качеством продукции [Текст] / А.П. Лящецкий. – Саратов : Тираж, 2016. – 218 с.
22. Маренков, Н.Л. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции [Текст] / Н.Л. Маренков, В.П. Мельников, В.П. Смоленцев. – Москва : Феникс», 2014. – 512 с.
23. Масленникова, Е. Государственное регулирование агропромышленного производства в странах ЕС [Текст] / Е. Масленникова // Экономист. – 2016. – № 8. – С. 15-18.

24. Многолетняя, А.В. Многоукладная экономика АПК России. Вопросы теории и практики [Текст] / Многолетняя А.В. – Москва : Колос, 2006. – 120 с.
25. Муратшин, А. Чего ждут предприятия от вступления России в ВТО [Текст] / А. Муратшин // Стандарты и качество. – 2015. – №12. – С. 42-44.
26. Новиков, Д.А. Модели и механизмы систем в управлении качеством [Текст] / Д.А. Новиков. – Москва : Высшая школа, 2017. – 312 с.
27. Окрепилов, В.В. Управление качеством [Текст] / В.В. Окрепилов. – Москва : Экономика, 2016. – 127 с.
28. Панов, В.П. Стандартизация и управление качеством продукции [Текст] / В.П. Панов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 318 с.
29. Пастушенко, Е.К К вопросу о кредитной кооперации [Текст] / Е. Пастушенко // Хозяйство и право. – 2016. – №8. – С. 24-27.
30. Рахлин, К. Сущность и содержание процессного подхода [Текст] / К. Рахлин // Стандарты и качество. – 2017. -№1. – С. 56-58.
31. Родионов, Н.В. Антикризисный менеджмент [Текст] / Н.В. Родионов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 223 с.
32. Розно, М. Формальное и творческое при разработке продукции и подготовке производства [Текст] / М. Розно // Стандарты и качество. – 2015. – №8. – С. 74-78.
33. Розно, М. Стандарты – отражение экономики страны [Текст] / М. Розно // Стандарты и качество. – 2016. – №12. – С. 14-15.
34. Розова, Н.К. Управление качеством [Текст] / Н.К. Розова. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 224 с.
35. Семериков, В. Грустные мысли о состоянии стандартизации [Текст] / В. Семериков // Стандарты и качество. – 2017. – №12. – С. 38-60.
36. Сергеев, В.В. Экономика предприятия [Текст] / В.В. Сергеев. – Москва : Феникс, 2017. – 275 с.

37. Серова, Е.В. Аграрная экономика [Текст] / Е.В. Серова. – Москва : ВШЭ, 2015. – 480с.
38. Серова, Е.В. Структура и функции агропродовольственных рынков в России [Текст] / Е. Серова // Вопросы экономики. – 2006. – №7. – С. 45-46.
39. Тарасевич, Л.С. Макроэкономика [Текст] / Л.С. Тарасевич. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 656с.
40. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро.- Москва : Изд-во Омега-Л, 2016. – 400с.
41. Управление качеством [Текст]: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 334 с.
42. Фокин, Ю. Корректировка экономических реформ - объективная необходимость [Текст] / Ю. Фокин // Экономист. – 2015. – № 3. – С. 67-71.
43. Храмова, И.Г. Рыночные структуры продовольственного комплекса России в условиях переходной экономики [Текст] / И. Храмова, П. Верхайм // Вопросы экономики. – 2016. – №8. – С. 112-124.
44. Шкляр, М.Ф. Кредитная кооперация [Текст] / М.Ф. Шкляр.- Москва : Изд-во «Маркетинг», 2015. – 188с.
45. Шутьков, А. Системы ведения агропромышленного производства регионов [Текст] / А. Шутьков // АПК: экономика, управление. – 2017. – № 11. – С. 27.