

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ  
СООБЩЕНИЯ» ОмГУПС (ОМИИТ)

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

Кафедра «Менеджмент, маркетинг и коммерция»

К защите допустить  
Заведующий кафедрой  
«Менеджмент, маркетинг и  
коммерция»

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Легчилина  
(подпись)

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Выпускная квалификационная работа  
(дипломная работа)  
ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА  
ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

СОГЛАСОВАНО:

Студент гр. 56м  
\_\_\_\_\_ О.Е. Грязнова  
(подпись)

Нормоконтролер – к.э.н., доцент  
кафедры «Менеджмент,  
маркетинг и коммерция»

\_\_\_\_\_ В.В. Бургат  
(подпись)

Руководитель – к.э.н., доцент  
кафедры «Менеджмент,  
маркетинг и коммерция»

\_\_\_\_\_ Т.В. Цалко  
(подпись)

Омск 2020

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ  
СООБЩЕНИЯ» ОмГУПС (ОМИИТ)

Институт менеджмента и экономики

Кафедра «Менеджмент, маркетинг  
и коммерция»

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
«Менеджмент, маркетинг и  
коммерция»  
\_\_\_\_\_ /Е.Ю. Легчилина /  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
СТУДЕНТА**

Грязновой Олеси Евгеньевны

*ФИО*

- 1 Тема работы Повышение конкурентоспособности организации на основе инновационного развития
- 2 Срок сдачи студентом законченной работы 20.06.2020
- 3 Календарный план

Наименование разделов ВКР	Срок выполнения
1 Теоретические основы влияния инновационного развития на конкурентоспособность	06.04.2020
1.1 Сущность и особенности конкурентоспособности организации	06.04.2020
1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации	11.04.2020
1.3 Инновационное развитие как фактор повышения конкурентоспособности организации	15.04.2020
2 Анализ деятельности ТОО «ТЕVK»	24.04.2020
2.1 Общая характеристика ТОО «ТЕVK»	24.04.2020
2.2 Анализ внешней среды ТОО «ТЕVK»	02.05.2020
2.3 Оценка инновационного потенциала ТОО «ТЕVK»	08.05.2020
3 Влияние инновационного развития на конкурентоспособность ТОО «ТЕVK»	18.05.2020
3.1 Рекомендации по инновационному развитию ТОО «ТЕVK»	18.05.2020
3.2 Обоснование влияния инновационного развития на конкурентоспособность ТОО «ТЕVK»	25.05.2020
3.3 Экономическая целесообразность предложенных рекомендаций	29.05.2020
Заключение	01.06.2020
Список использованных источников	02.06.2020

Студент \_\_\_\_\_ О.Е. Грязнова  
(подпись)

Руководитель \_\_\_\_\_ Т.В. Цалко  
(подпись)

## Реферат

УДК 338.45:664

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 25 рисунков, 21 таблицу, 42 источника, 1 приложение.

Ключевые слова: конкурентоспособность, методы оценки конкурентоспособности, бренд, инновация, инновационная деятельность, инновационное развитие

Объект исследования – ТОО «TEVK». Предмет исследования – инновационное развитие ТОО «TEVK».

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности ТОО «TEVK» в результате ее инновационного развития.

В процессе написания работы, при сборе и обработке собранной информации использовались такие методы исследования как: метод опроса, классификации, анализа, индукции (от общего к частному), сравнения.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности на основе инновационного развития и обосновании предложенных рекомендаций для Компании.

Степень внедрения: предложенные и обоснованные рекомендации могут быть использованы при разработке стратегии для и инновационных программ, принятии организационных решений в ТОО «TEVK».

Значимость работы заключается в разработке рекомендаций в рамках инновационной деятельности, которая позволит повысить конкурентоспособность ТОО «TEVK».

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 2018.

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические основы влияния инновационного развития на конкурентоспособность.....	8
1.1 Сущность и особенности конкурентоспособности организации.....	8
1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации.....	16
1.3 Инновационное развитие как фактор повышения конкурентоспособности организации.....	29
2. Анализ деятельности ТОО «TEVK».....	36
2.1 Общая характеристика ТОО «TEVK».....	36
2.2 Анализ внешней среды ТОО «TEVK».....	46
2.3 Оценка инновационного потенциала ТОО «TEVK».....	56
3. Влияние инновационного развития на конкурентоспособность ТОО «TEVK».....	61
3.1 Рекомендации по инновационному развитию ТОО «TEVK».....	61
3.2 Обоснование влияния инновационного развития на конкурентоспособность ТОО «TEVK».....	65
3.3 Экономическая целесообразность предложенных рекомендаций.....	69
Заключение .....	79
Список использованных источников.....	82
Приложение А.....	86



## Введение

В современном мире инновационная составляющая развития предприятия является основным источником роста. Развитие мировой и российской экономики напрямую зависит от конкуренции и от влияния инновационной деятельности на шкалу экономического роста, ведь использование нововведений в широких масштабах напрямую связано с увеличением уровня развития экономики.

Конкурентоспособность – это свойство предприятия, которая характеризует степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными предприятиями, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность выражает отличия развития данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Планирование и обеспечение конкурентоспособности в современных экономических условиях связано с формированием и использованием на предприятиях инновационной системы развития. Современный рынок нацелен на увеличение своей конкурентоспособности с целью использования новшеств, нововведений и увеличения инновационной активности. Стремление обладать конкурентными преимуществами в производстве и реализации товаров заставляет предприятия использовать различные способы инновационного развития и повышать инновационную восприимчивость. Способы инновационного развития – это совокупность мероприятий, которые приводят в конечном итоге к разработке и реализации новых идей и знаний на предприятиях с целью их практического использования, для удовлетворения запросов потребителей.

В настоящее время проблема конкурентоспособности предприятия и ее достижение по-прежнему остается одной из самых актуальных, так как в условиях рыночных отношений она является ключевым фактором. Для любого предприятия нужно иметь устойчивость на рынке и обладать

преимуществами перед своими конкурентами, поэтому ему необходимо искать новые системы для организации своего бизнеса.

Инновационное развитие предприятия означает изменение направлений деятельности, структуры организации производства, набора выполненных функций и т.п.

Учет влияния инновационной активности на повышение конкурентоспособности предприятия подразумевает обязательную детализацию и системный подход к организации внешней и внутренней среды организации. Новые продукты, прогрессивные технологии, определяя успех предпринимательской деятельности, обеспечивают долгосрочное функционирование и финансовую стабильность предприятий.

Эффективная система реализации способов инновационного развития – это главный элемент, который обеспечивает требуемый уровень конкурентоспособности предприятий, своевременное освоение новых технологий, новых образцов высококачественной продукции и т.п.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации в результате ее инновационного развития.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы и методы оценки конкурентоспособности организации;
- изучить влияние инновационного развития на конкурентоспособность предприятия;
- провести анализ деятельности ТОО «TEVK»;
- предложить рекомендации по инновационному развитию предприятия для повышения ее конкурентоспособности;
- дать обоснование предложенным рекомендациям;
- провести экономическое обоснование предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является ТОО «TEVK».

Предмет исследования – инновационное развитие ТОО «TEVK»,  
влияющее на ее конкурентоспособность.

## 1. Теоретические основы влияния инновационного развития на конкурентоспособность

### 1.1 Сущность и особенности конкурентоспособности организации

Конечная цель любой фирмы – это победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет – зависит от конкурентоспособности товаров и бренда, т.е. от того, насколько он лучше по сравнению с аналогами (продукцией и услугами других фирм). Поддержание конкурентоспособности товара на должном уровне осуществляется благодаря высокоорганизованной и методически обеспеченной аналитической и контрольной работы [21, с. 64].

Товары должны не только обладать набором технических, эстетических, эргономических и других свойств, но и отвечать условиям их реализации (цена, сроки поставки, бренд, сервис, престиж фирмы, реклама и т.д.).

Товар – ведущий объект на рынке. Он имеет стоимость и потребительную стоимость (или ценность), располагает некоторым качеством, техническим уровнем и надежностью, предопределяемой потребителями пользой, коэффициентами эффективности в производстве и потреблении, иными чрезвычайно значимыми характеристиками. Товар – точный индикатор экономической силы и активности производителя [12, с.214].

Каждый покупатель приобретает тот товар, который максимально удовлетворяет его личные потребности, наиболее соответствует общественным потребностям по сравнению с другими. Следовательно, степень групповой удовлетворенности покупателя товаром тоже складывается из совокупности мнений единичных покупателей и формируется в преддверии появления его на рынке, на любом этапе жизненного цикла товара до момента утилизации. В это время и происходит

острая конкурентная борьба за потребителя. Конкурентоспособность зависит от степени удовлетворенности покупателя товаром [25, с.158].

Рассмотрим несколько сложившихся, традиционных, широко применяющихся подходов к понятию конкурентоспособности.

Гладышева И.В. в работе предлагает следующие определение конкурентоспособности – это комплексная характеристика предприятия, которая определяется уровнем и степенью использования своих конкурентных преимуществ, и возможностью адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, сохраняя при этом в любой момент времени прибыльность [9, с.15].

Интересен подход Завьялова П., который характеризует конкурентоспособность как «концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны (равно как и любого конкретного производителя), которые реализуются в товарах и услугах, успешно (или безуспешно) противостоящих конкурирующим аналогам на внутреннем, так и на внешнем рынках» [15, с.22].

Более 30 лет назад американскими экономистами Дж. Хайн и М. Эрих было определено, что конкурентоспособность – это «способность страны или фирмы продавать свои товары».

Молчановым Н. Н. предложен метод оценки конкурентоспособности нововведений. В работе предложена две трактовки понятия конкурентоспособности. Узкая – конкурентоспособность объектов промышленной собственности определяется его технико-эксплуатационными параметрами. Широкая – общая конкурентоспособность определяется маркетинговыми возможностями, развитость сбыта продукции, качество послепродажного сервиса, объем средств, выделяемый на рекламу [29, с.7-70].

В начале XX годов, экономист Р.А. Фатхутдиной характеризовал понятие конкурентоспособность как «свойство объекта, показывающее

степень удовлетворения конкретной потребности покупателя по сравнению с лучшими аналогичными объектами, имеющимися в продаже на данном рынке» [14, с.12].

При этом конкурентоспособность предприятия можно рассматривать как определенный результат, и как процесс. Конкурентоспособность как результат является характеристикой статического состояния предприятий на рынке, которая одновременно является следствием прошлых событий, предпосылкой последующей деятельности предприятия и его результатов. Конкурентоспособность как процесс может быть представлена использованием разных ресурсов предприятия для достижения его целей в условиях конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия – это способность ее производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию при рациональном использовании имеющихся ресурсов в объемах, необходимых для стабильного функционирования и развития предприятия на основе обеспечения его конкурентоспособности [10, с.39].

Конкурентоспособность предприятия является достаточным условием создания конкурентоспособной продукции, в то время как конкурентоспособность товара – необходимым условием формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия [22, с.51]. Данное условие схематично изображено на рисунке 1.1.

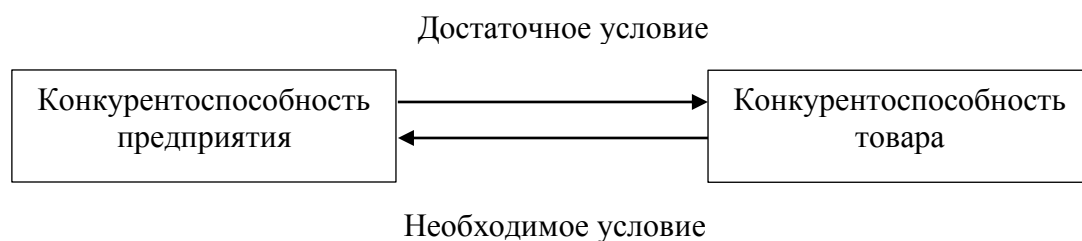


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь конкурентоспособности предприятия и товара

Конкурентоспособность товара определяется только той совокупностью свойств, которые представляют несомненный интерес для

определенной группы покупателей, и обеспечивает удовлетворение данной потребности. Прочие характеристики и свойства продукции во внимание не принимаются. Товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособен, если его стоимость значительно повысилась за счет придания товару новых свойств, не затребованных группой потребителей, для которых он предназначен. Один и тот же продукт может быть конкурентоспособен на внутреннем рынке и неконкурентоспособен – на внешнем, и наоборот [5, с.134].

Конкурентоспособность товара – это комплекс потребительских стоимостных характеристик товара, определяющих его предпочтительность для потребителей по сравнению с аналогичными товарам: других отечественных и зарубежных предприятий.

Конкурентоспособность товара (рисунок 1.2) является сложным свойством, сформированным его качеством (потребительской ценностью), ценой потребления, эффективностью маркетинговой и коммерческой деятельности фирм продавца и определяемым реакцией потребителя на эти внешние проявления товара [33, с.59].

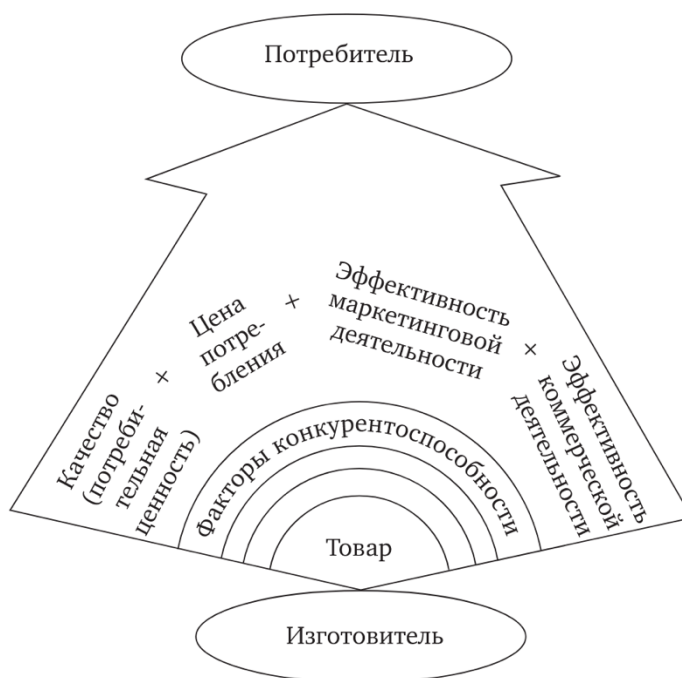


Рисунок 1.2 – Фрагмент схемы конкурентоспособности товара

Под определением «товар» понимается все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или употребления [34, с.12].

В соответствии с ГОСТ Р 51303 – 2013 «Торговля. Термины и определения» под товаром понимается любая вещь, неограниченная в обороте свободно отчуждаемая и переходящая от одного лица к другому по договору купли-продажи».

В отличие от термина «товар», бренд означает совокупность имиджевых, эксплуатационных, технических и иных характеристик товара, позволяющая правообладателю (собственнику) данной марки не только играть одну из ведущих ролей на рынке определенных товаров или услуг, но и использовать саму марку в качестве товара или услуги.

Слово «бренд» (в переводе с англ. – клеймо) произошло от древнескандинавского «brand», которое в переводе означает как «жечь, огонь». Брендом называли тавро – это собственный знак, которым владелец помечал свой скот.

Рассмотрим несколько сложившихся, широко применяющихся подходов к понятию бренд.

Бренд – это не правовое понятие, а термин, который используется в маркетинге (коммерческом, территориальном, политическом, личностном). Бренд означает информацию о знаке, сохраненную в сознании потребителя, положительно выделяющую и фиксирующую безусловные ценности и преимущества замаркированного им объекта в ряду аналогов [31].

Американский профессор К. Келлер определял понятие бренда как «уникальное вспомогательное свойство (совокупность вспомогательных свойств) товара, выделяющее его среди товаров, удовлетворяющих аналогичную потребность» [13].

С точки зрения американского специалиста Ф. Котлера, бренд – это название, термин, символ или дизайн (либо комбинация всех этих понятий),



обозначающее определенный вид товара или услугу отдельно взятого производителя (либо группы производителей) и выделяющие его среди товаров и услуг других производителей [39].

Бренд чаще всего подразумевает известную марку, которая ассоциируется в сознании потребителя с конкретными товарами или услугами, то есть бренд – это торговая марка в сумме с заработанной ею репутацией.

Бренд обеспечивает дополнительное конкурентное преимущество как продукции, так и компании. Благодаря бренду, как дополнительному инструменту конкурентоспособности, продукция компании является узнаваемой и востребованной.

Бренд обладает определенными свойствами, так называемыми атрибутами бренда: функциональными и эмоциональными ассоциациями, присвоенными ему покупателями и потенциальными клиентами. Атрибуты бренда могут быть как позитивными, так и негативными, могут иметь различную силу и важность для разных сегментов рынка [27].

Каждый бренд обладает главной, основной характеристикой, которая определяет его суть – это сущность бренда. Наряду с сущностью бренда существует и его миссия – это смысл существования бренда, каким его понимают производители. Все атрибуты бренда в совокупности составляют индивидуальность бренда – его значение, которое создает и поддерживает то, что должен означать бренд и является неким долгосрочным обещанием потребителям от создателей бренда.

Анализ конкурентных преимуществ и позиций организации представляет из себя нахождение его сильных и слабых сторон, а также факторов, влияющих на отношение клиентов к организации и, как результат, на изменение его доли в продажах на определенном товарном рынке.

Весь комплекс факторов конкурентоспособности компании можно подразделить на внешние и внутренние.

Внутренние факторы – это объективные критерии, которые устанавливают способности компании по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, разрешающие предприятию организовать продукцию, которая по ценовым и неценовым данным более интересна.

Значимость оценки конкурентоспособности бренда приводит к выводу о необходимости управления конкурентоспособностью бренда. Можно выделить факторы и критерии конкурентоспособности: критерий конкурентоспособности – это качественная и количественная характеристика продукции, служащая основанием для оценки ее конкурентоспособности. Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для измерения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Критерием конкурентоспособности бренда является его доля рынка. Необходимо отметить, что доля рынка является единственным критерием, поскольку именно этот показатель наиболее полно отражает и отношение потребителей к продукту, и конкурентную ситуацию, и действия партнеров, и макроэкономические факторы. Таким образом, управление конкурентоспособностью бренда – это реализация мероприятий, направленных на увеличение доли рынка.

На конкурентоспособность бренда влияют такие факторы как (рисунок 1.3):

- первого порядка;
- второго порядка;
- третьего порядка.

Факторы первого порядка оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность бренда, а второго и последующие оказывают косвенное влияние.



Рисунок 1.3 – Факторы конкурентоспособности бренда

Большинство из перечисленных факторов взаимосвязаны и взаимобусловлены. Разделение данных факторов на факторы первого, второго и третьего порядков отражает только вероятность фактора оказать непосредственное прямое влияние на изменение доли рынка, но не отражает вес данного влияния, поскольку в каждом индивидуальном случае – в зависимости от рынка и конкурентной ситуации – вес фактора присваивается экспертным путем. Поэтому очень важно принимать во внимание все факторы, которые влияют на конкурентоспособность бренда [6].

Таким образом, конкурентоспособность – это относительная комплексная характеристика, которая выражает отличия в развитии конкретного предприятия от развития других за степенью удовлетворения потребностей потребителей и за эффективностью производственной деятельности. Конкурентоспособность товара показывает умение предприятия довольно полно удовлетворять спрос покупателей по сравнению с товарами конкурентов. Бренд следует рассматривать как фактор производства стоимости товара, он формирует преданность потребителей, которая, в свою очередь, создает для предприятия устойчивую конкурентоспособность.

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации

В настоящее время не существует универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Важнейшим источником конкурентного преимущества одних предприятий перед другими является производство товара высокого качества, а также известность бренда. Покупатель, приобретая товар, не всегда берет тот товар, торговая марка которого ему известна. Товарный знак дает конкурентные преимущества фирме, но не играет решающую роль. Конкурентоспособность предприятия проявляется через конкурентоспособность продукции, так как сообщает ей определенные потребительские свойства.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Схема оценки конкурентоспособности продемонстрирована на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Общая схема оценки конкурентоспособности

Методы оценки конкурентоспособности могут быть использованы для обоснования принимаемых решений при:

- комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия;
- разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- оценке перспектив продажи конкретных изделий и формировании структуры продаж;

- разработке предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
- контроле качества продукции;
- установлении цен на продукцию;
- отборе продукции при покупке через тендеры и торги;
- подготовка информации для рекламы продукции;
- разработке мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия является ключевым решением, которое, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой – уменьшить затраты времени и средств на ее определение.

Все существующие в практике экономики и управления методы оценки конкурентоспособности различных объектов можно классифицировать по двум основным критериям: по степени объективности (субъективности) результатов оценки, а также по подходу к оценке – качественная или количественная. Типология методов оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 1.5.

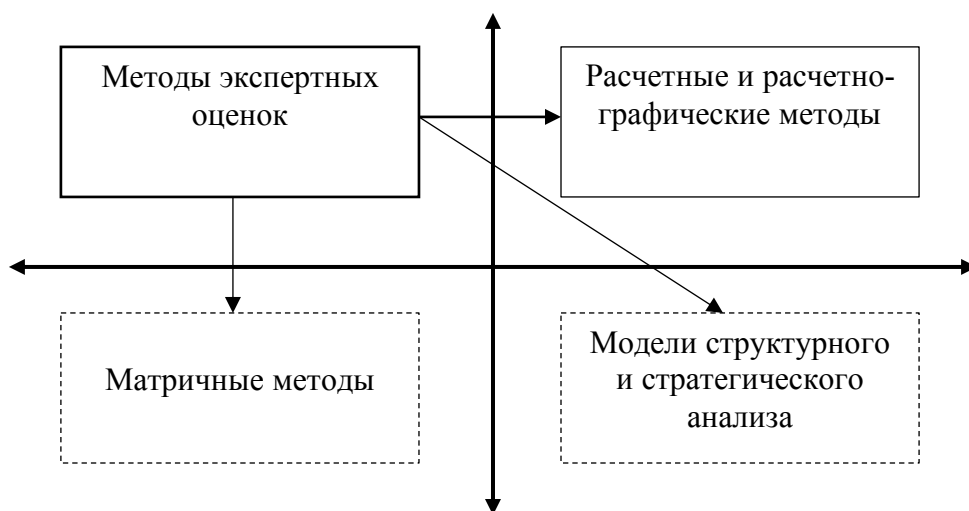


Рисунок 1.5 – Типология методов оценки конкурентоспособности предприятия

К качественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести объективные модели оценки конкурентных сил и ценностные

цепочки (пятифакторная модель, «ромб», цепочка ценностей М.Портера), модели стратегического анализа (STEP-анализ, SWOT-анализ), а также субъективные матричные методы (матрица BCG, GE / McKinsey, ADL). Субъективность матричных методов обусловлена тем, что они хотя и дают наглядные результаты оценки, но отражают уровень конкурентоспособности объекта (предприятия) лишь в четко очерченных рамках отрасли. Кроме того, матричные модели, как правило, сильно упрощены.

К количественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести субъективные методы экспертных оценок, базирующихся на интуиции, видении, профессионализме эксперта (оценка конкурентной силы компании по методике А.А. Томпсона- мл. и А. Дж. Стрикленда III и др.); а также объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.) [7].

Объективность последних объясняется тем, что для расчета уровня конкурентоспособности того или иного объекта используется перечень разнообразных оценочных критериев, на основе которых по фактическим данным производится расчет единичных, групповых, интегральных показателей конкурентоспособности.

Рассмотрим несколько часто применяющихся методов оценки конкурентоспособности предприятия подробнее.

Одним из самых часто встречающихся методов, который оценивает в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющих на развитие организации является SWOT-анализ. Данный метод был разработан гарвардскими учеными в 1963 году.

Аббревиатура SWOT расшифровывается как:

S – Strengths – это сильной стороны организации, ее преимущества перед конкурентами, достоинства и плюсы, которые необходимо понимать и использовать максимально при проведении данного анализа.

W – Weaknesses – это слабые стороны организации, ее недостатки и минусы, те особенности, из-за которых она проигрывает конкурентам. SWOT-анализ позволяет ликвидировать данные ошибки.

O – Opportunities – это возможности, силы и ресурсы для повышения конкурентоспособности. Цель SWOT-анализа: выявить и использовать данные возможности.

T – Threats – это угрозы для организации, которые необходимо предвидеть заранее. Например: возможные действия со стороны конкурентов, возможные изменения в законодательстве, спросе потребителей – все что может оказать негативное воздействие на прибыль компании.

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Матрица SWOT-анализа

	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы

Основные цели проведения SWOT-анализа, как метода оценки конкурентоспособности:

- определение стратегии организации;
- выявление комплекса проблем развития организации;
- маркетинговые возможности.

После проведения SWOT-анализа у руководителя организации появляется четкое представление о преимуществах и недостатках своего предприятия, факторах конкурентоспособности, что, в свою очередь, помогает ему в разработке компенсационных мер, которые направлены на



предотвращение убытков, и в выборе наиболее оптимального пути развития в дальнейшем [38, с.73].

Матрица И. Ансоффа, которая показана в таблице 1.2, является одной из востребованных инструментов стратегического планирования. Данный вид матрицы позволяет организации выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, которые больше подходят при данных конкурентных условиях [26].

Построение данной модели основывается на двух факторах – это товары и рынки. И. Ансофф выделил 4 варианта выбора стратегии:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия развития рынка;
- стратегия разработки новых товаров;
- стратегия диверсификации.

При существующей простоте использования данной матрицы и наглядности представления результатов анализа можно выделить существенный недостаток, который состоит в ориентации только на товар, в указанной модели не учитываются другие факторы деятельности компании, которые позволяют судить о ее конкурентоспособности [37].

Таблица 1.2 – Матрица И. Ансоффа

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития товара
Новые рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рассмотрим каждую предложенную стратегию:

Стратегия проникновения на рынок – это увеличение доли своих товаров на старых рынках за счет усиления маркетинговых мероприятий для конкурентных преимуществ перед другими организациями. Пути достижения – улучшение качества продукта и качества обслуживания, повышение репутации и создание положительного имиджа компании,

уменьшение себестоимости продукции, увеличение потребления за счет, например, снижения цен, привлечение покупателей конкурирующих товаров посредством рекламы и т.д.;

Стратегия расширения рынка – это выход со старыми товарами на новые рынки. Пути достижения – расширение функций товаров, приспособление товаров к требованиям определенных потребительских групп, сбыт на новых региональных, национальных, интернациональных рынках.

Стратегия развития товара – это продажа новых товаров на старых рынках. Пути достижения – использование опыта работы компании с покупателями на существующем рынке, привлечение новых покупателей.

Стратегия диверсификации – это переход к новым продуктам на новых рынках. Диверсификация привлекательна при коротком жизненном цикле продуктов. Она способствует распределению рисков за счет увеличения количества типов продуктов и рынков [18, с.70-71].

Одним из наиболее простых инструментов портфельного анализа товарной политики организации является матрица БКГ.

Матрица БКГ – это инструмент, который применяется при стратегическом анализе положения на рынке товаров и компаний. Она представляет собой простой, но эффективный способ анализа, предоставляет возможность выявления не только наиболее выгодных товарных позиций, но и наоборот.

В процессе построения данной матрицы, менеджер получает полную картину, с помощью которой он может принять наиболее оптимальное управленческое решение относительно того, какой товар и (или) группу товаров следует развивать, а какие необходимо убрать из ассортимента, для того чтобы повысить конкурентоспособность своего предприятия [11].

Рассмотрим составляющие матрицы, которые показаны на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Матрицы БКГ

«Звезды». Данная категория товаров занимает наибольшую долю на рынке и имеет высокий темп роста. Эти товары популярные, выгодные и нуждаются в крупных финансовых вложениях и инвестициях. Следует отметить, что данная категория товаров со временем начинает сокращаться и превращается в «дойные коровы».

«Дойные коровы». Для товаров, которые принадлежат к данной группе, характерен низкий темп роста и высокая доля рынка. Такие товары не нуждаются в крупных финансовых вложениях, что позволяет им приносить немалую прибыль для предприятия.

«Знак вопроса». Для данных товаров характерна маленькая доля рынка и высокий темп роста. Необходимо прикладывать максимум усилий и затрат для повышения рыночной доли данной категории товаров. В данном случае организации необходимо осуществлять качественный анализ матрицы с целью ответа на вопрос: «Есть ли шанс у «Знака вопроса» стать «Звездой» и стоит ли финансировать данную группу товаров?».

«Собаки». Данный товар характерен низкой долей на рынке и низким темпом роста. От данной категории товаров необходимо избавляться, так как она приносит мало прибыли и является неперспективной для компании [11].

Следующим стоит рассмотреть такой метод оценки конкурентоспособности, как GE / McKinsey (матрица General Electric, или матрица Мак – Кинси), которая представлена на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Матрица McKinsey

По вертикали отмечаются низкий, средний и высокий уровни привлекательности рынка, а по горизонтали – конкурентоспособность организации, также подразделяемая на низкую, среднюю и высокую. В итоге все поле делится на 9 квадратов. Рекомендуется акцентировать внимание на следующих факторах: привлекательность рынка – высокая 1– 2– 3, средняя 4– 5– 6, низкая 7 – 8 – 9 [23].

Факторы оценки привлекательности рынка: объем рынка, что предполагает оценку территориальных размеров рынка и его географического положения, числа потенциальных потребителей и их готовности стать клиентами организации (приемлемые цена, качество товара и т. д.), доходности рынка, перспектив роста рынка; доступность рынка, что подразумевает оценку, отсутствия юридических преград для вхождения в рынок, возможности доведения товара до потребителей посредством имеющихся каналов и т. д.

Факторы оценки конкурентоспособности организации: степень освоения организацией передовых технологий производства товара, качество товара в сравнении с качеством товаров конкурирующих организаций, бренд организации и его известность в сравнении с брендами конкурирующих организаций, способы доведения товаров до потребителей и т. д.

Далее каждый товар оценивается с позиций указанных факторов и размещается в одном из 9 квадратов матрицы. Наибольший интерес представляют товары, которые попадают в квадрат 3, так как рынок этого

товара наиболее привлекателен и организация вполне конкурентоспособна в сфере его производства и реализации. На этом направлении рекомендуется реализовывать стратегию «агрессивного роста». Рынок сбыта товаров из квадратов 1 и 2 также необходимо расширять. Однако этот рост должен быть умеренным в связи со значительно меньшей конкурентоспособностью организации.

Аналогичного отношения требуют к себе товары из квадрата 6: средняя привлекательность рынка компенсируется наличием сильных позиций организации на данном направлении. Доходы от реализации товаров из квадратов 7, 8 и 9 целесообразно инвестировать в более перспективные направления, а производство этих товаров постепенно сокращать. Причины понятны: данные рынки малоперспективны и с них все равно придется уходить. Также малоперспективны товары из квадрата 4.

При средней привлекательности рынков организация не очень конкурентоспособна на данном направлении. Немного лучше положение с группой товаров из квадрата 5.

Средней привлекательности рынка соответствует средняя конкурентоспособность организации на этом направлении. Результатом анализа является довольно подробная информация о положении организации на рынке и перспективах ее дальнейшего развития [28, с.428-429].

Также следует рассмотреть методы, которые применяются непосредственно к бренду организации. Широко распространенным в настоящее время исследовательским инструментом при позиционировании бренда является карта восприятия (карта позиционирования).

Карта позиционирования – это широко распространенный инструмент, который используется при разработке рекламной стратегии позиционирования бренда. Чаще всего карты восприятия используют для наглядного представления данных о том, как, с точки зрения потребителей, располагаются торговые марки в пространстве имиджевых характеристик. Данные карты помогают понять: какими именно факторами руководствуется

покупатель при оценки торговых марок, какие характеристики в большей степени ассоциируются с тем или иным брендом, по каким факторам потребитель оценивает данный бренд (цена, качество, известность фирмы и т.д.) и прочее [36, с.139].

Основная цель – это визуализация наиболее выгодной для позиционирования сегмент, выбор свободной ниши с точки зрения различных критериев.

Карта позиционирования состоит из осей координат и точке, которые расположены в разных сегментах графика в зависимости от обозначения непосредственно самих осей.

Выделяют два вида карт позиционирования: те, которые строятся в рамках двух осей и те, которые строятся с помощью множества осей – атрибутивное позиционирование бренда (или веерная схема).

Карта позиционирования представлена на рисунке 1.8.

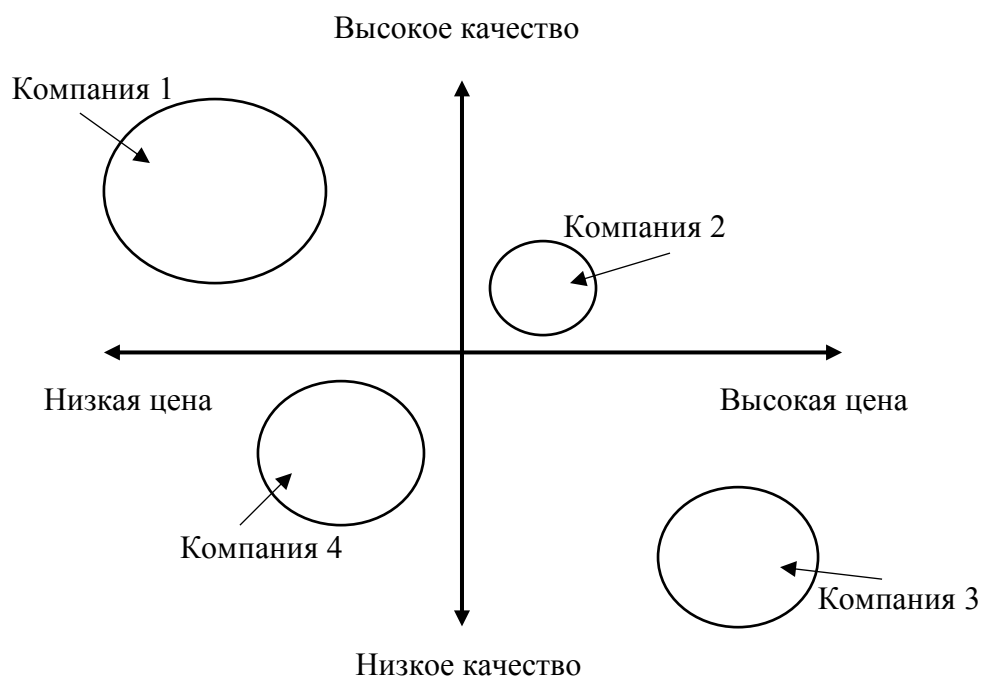


Рисунок 1.8 – Карта позиционирования

Небольшое количество осей не может в полной мере отразить сущность бренда. Для более полного представления о бренде, его характеристиках, достоинствах и недостатках используется атрибутивное

позиционирование бренда (веерная схема), которая представлена на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Фрагмент диаграммы «Атрибутивное позиционирование бренда»

Карта позиционирования – это то, как хочет, чтобы воспринимали бренд потребители сама компания, которая создает и развивает бренд [16, с.33-35].

Следует также остановиться на модели Ф. Котлера «3I» бренда.

В основе данной модели лежит треугольник, который описывает непосредственно сам бренд, его позиционирование и дифференциацию. Позиционирование бренда – это определенное место или желаемый образ в сознание потребителя. Дифференциация бренда – это отражающая подлинную приверженность к данной торговой марки. Это доказательство того, что бренд обеспечивает потребителям обещанное и гарантированное удовлетворение из потребности. Позиционирование и дифференциация образуют синергетический комплекс, который создает положительный имидж бренда.

«3I» в данной модели означают: индивидуальность бренда (identity), искренность бренда (integrity), имидж бренда (image).

Для того чтобы бренд был услышан и замечен на переполненном рынке, позиционирование должно быть уникальным, оно должно быть призвано отвечать рациональным потребностям и желаниям потребителей.

Модель Ф. Котлера «3I» бренда показана на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Модель Ф. Котлера «3I» бренда

Искренность бренда – это выполнение им обещаний, которые были даны посредством позиционирования и дифференциации данной марки. Непосредственно бренд должен пользоваться доверием у потребителей.

Имидж бренда призван завоевать значительную часть эмоций потребителей. Ценность торговой марки определяется тем, насколько продукт и бренд отвечает эмоциональным потребностям и желаниям потребителей.

Треугольник «3I» должен затрагивать разум, эмоции и душу целостных человеческих чувств [16 с. 35-37].

Можно сделать вывод, что существует множество методов оценки конкурентоспособности товара и бренда, которым присущи свои достоинства и недостатки, и использование которых определяется спецификой самого создаваемого продукта, а также спецификой рынка. Данные методы нацелены на привлечение потенциальных потребителей и обеспечение лидерства на рынке.



### 1.3 Инновационное развитие как фактор повышения конкурентоспособности организации

Определение «инновация» появилось относительно недавно, а именно в начале XX в. и имеет разноаспектное содержание, потому что оно используется в различных областях знаний. Вся история становления цивилизации связана с поиском новых идей и их реализации для улучшения орудий труда, организации хозяйственной деятельности и т.п. Термин «инновация» прежде всего связан с процессом реализации новых идей в реальной деятельности человека.

Понятие «инновация» является крайне емким и многогранным, поэтому на сегодняшний день в литературе нельзя найти единого толкования. Составим сравнительную таблицу термина «инновация» с точки зрения разных авторов (таблица 1.3) [3, с.13].

Таблица 1.3 – Сравнительная таблица термина «инновация» с точки зрения разных авторов

№	Определение	Автор	Источник
1	2	3	4
1.	Инновация – это новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом.	И. Шумпетер	Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1992
2.	Инновация – это процесс, в котором интеллектуальный товар (изобретение, ноу-хау, идея) приобретает экономическое содержание.	Т. Брайан	Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989
3.	Инновация – это общественный, технический, экономический прогресс, приводящий к созданию лучших по свойствам товаров (продукции, услуг).	В.Г. Медынский	Инновационный менеджмент: учебник. М., ИНФРА-М, 2002

Окончание таблицы 1.3

1	2	3	4
4.	Инновация – это итоговый результат создания и освоения (внедрения) принципиально нового или модифицированного средства (новшества), удовлетворяющий конкурентные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, технологический).	Д.В. Соколов, А.Б. Титов, М.М. Шабанов	Предпосылки анализа и формирования инновационной политики. СПб.: СПбГУЭФ, 1997
5.	Инновация представлена как конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.	Р.А. Фатхутдинов	Инновационный менеджмент. СПб., Питер, 2004
6.	Инновация – это внедренное или внедряемое новшество, обеспечивающее повышение эффективности процессов и (или) улучшение качества продукции, востребованное рынком.	Википедия	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F">https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F</a>
7.	Инновации - введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.	Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О науке и государственной научно-технической политике»	<a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/c0a49fc869aeeb5b28ca88d3d37b7d8f7474375f/">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/c0a49fc869aeeb5b28ca88d3d37b7d8f7474375f/</a>
8.	Инновация – есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуга), или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях.	«Руководстве Осло» (совместный методологический документ Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в области инноваций) и Евростата)	«Осло2005», с.55

Таким образом, основываясь на данных определениях, можно идентифицировать следующие виды инноваций. Необходимость классифицирования инноваций является важным умением для менеджера. Также следует отметить, как именно инновации влияют на конкурентоспособность организации, потому что это является главным критерием в их деятельности [2, с.40].

Рассмотрим влияние инноваций на конкурентоспособность предприятия (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Влияние инноваций на конкурентоспособность предприятия

Вид инноваций	Определение	Влияние на конкурентоспособность
1	2	3
Продуктовые	Это товар (услуга), которая является новым или усовершенствованным по части их свойств или способов использования. Например: улучшенный в технических характеристиках, компонентах, материалах, в ПО, в удобстве или других функциональных характеристиках.	Улучшение потребительских свойств товара и повышение конкурентных преимуществ.
Процессные	Это внедрение нового или усовершенствованного способа производства или доставки продукта. Сюда входят изменения в технологии, производственном оборудовании, ПО и т.п.	Преобразования, вносимые в процесс, проходящие на предприятии, приведут к снижению издержек, стоимости, повышению качества, сравнительных и конкурентных преимуществ.
Маркетинговые	Это внедрение нового метода маркетинга, который включает изменения в дизайне, упаковке продукта, его размещении, продвижении на рынок сбыта или в ценообразовании.	Необходимость и возможность совершенствования производства и управления в результате исследования предпочтений потребителей.

Окончание таблицы 1.4

1	2	3
Организационные	Это внедрение нового организационного метода на предприятии, в организации рабочих мест или внешних связей.	Функция управления, которая во многом зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле.
Социально-экономические	Это те инновации, которые исследуют новые подходы к сообществу и регионального развития, которые пересекают «социальные» и «экономические» области для создания нескольких результатов для сообществ и регионов.	Оптимизация использования ресурсов, например финансовых, для повышения сравнительных и конкурентных преимуществ.
Управленческие	Это новое знание, которое воплощено в новых административных процессах и организационных структурах. Например: введение новых методов организации работы.	Реализация творческих идей с целью разработки и создания новых методов и форм управления. В связи с этим возникает переустройство системы управления, что приводит к прибыли и конкурентоспособности.
Технические	Это новые конструкторско-технологические решения, выражаемые в виде новых конструкторских решений, деталей, сборочных единиц, готовых деталей, а также новой технологии их изготовления.	Использование новой техники для уменьшения издержек.
Аллокационные	Это инновации, которые представляют новшества в распределении всех ресурсов предприятия. В финансовом отношении они предполагают перераспределение средств предприятия между различными видами его имущества (активов).	Реорганизация предприятия, направленная на повышение конкурентоспособности.

Продуктовые и процессные инновации в целом называют – технологическим, так как для их изобретения и внедрения нужно проводить НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы). Маркетинговые и организационные инновации являются – институциональными, потому что не подразумевают проведения НИОКР [32, с.13].

Таким образом выделяемые «Руководством Осло» виды имеют немаловажные отличия с позиции управления инновационным процессом, системы финансирования, этапов календарного планирования.

Формирование у предприятия благоприятной инновационной среды является приоритетной стратегической задачей.

Согласно группе европейских ученых GREMI «инновационная среда» – это система связанных инфраструктурных объектов, обеспечивающих инновационную деятельность, способствующих созданию благоприятных условий для создания, реализации и диффузии инноваций, и зависящую от характеристик внутренней и внешней среды. Инновационная среда непосредственно обеспечивает взаимодействие, взаимопереплетение, взаимодополнение среды науки и среды производства.

Определение сущности инновационной деятельности является необходимым, потому что именно такая деятельность приводит к результату, а именно созданию инновации [17].

Под инновационной деятельностью понимаются различные виды работ по созданию новшеств, в состав которых входят исследования поисково-конструкторские и технологические разработки, опытно-экспериментальные работы.

Инновационная деятельность – это процесс по стратегическому маркетингу, НИОКР, организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению (или превращению в инновацию) и распространению (диффузии) в другие сферы деятельности [1, с.45].

Инновационный процесс – это совокупность последовательных действий всех субъектов инновационной системы, которые согласованы между собой на всех уровнях управления (планирования, организации, мотивации, контроль, регулирования) и стремятся к достижению устойчивого развития экономики на данном этапе посредством инноваций.

Инновационный процесс является более широким понятием, чем инновационная деятельность. В первом случае его можно рассматривать как со стороны параллельно-последовательного осуществления научно-исследовательской, научно-технической, производственной деятельности и инноваций, а во-втором как временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки [30].

Инновационное развитие предприятия – это разработка идеи и обоснование инвестиционного проекта, материально-техническое и финансовое обеспечение, управление деятельностью создаваемого при этом объекта, включая ликвидацию и репрофилирование его в соответствии с изменяющимися внешними условиями и возможностью достижения поставленных целей.

Главным условие инновационного развития является использование имеющегося потенциала и обеспечение его роста в тех направлениях, которые могут обеспечить реальную социально-экономическую отдачу [4, с.13].

Инновационный потенциал предприятия – это его способность к развитию через инновационно-инвестиционную деятельность. Оценивается путем выявления жизненного цикла предприятия, оценки его финансового состояния, анализа инновационных качеств, предлагаемой к выпуску продукции.

Управление инновациями является составной частью управления инновационными процессами. Управление инновациями – это наука об инновациях и управлении ими инновационными менеджерами [40].

Инновационный менеджмент является одним из видов менеджмента. Инновационный менеджмент – это совокупность управленческих воздействий на процесс создания и использования нового продукта (услуги). Он включает в себя механизмы стимулирования и эффективного управления инновационными процессами с целью обеспечения развития и усиления конкурентных позиций предприятия на рынке сбыта [8].

Таким образом инновационное развитие в достижении конкурентоспособности предприятия, представляет собой процесс, которые направлен на воплощение результатов научных исследований и разработок, либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт (услугу), используемый в практической деятельности [24].

Инновационная конкурентоспособность – это создание конкурентных преимуществ, которые связаны с внедрением инноваций. Инновация представляет собой материализованный результат, который получен от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы контроля, учета, методы планирования и т.п., и она играет ключевую роль в деятельности организации. Инновационная конкурентоспособность характеризует соответствие стратегий, политики и текущей деятельности хозяйствующего субъекта (предприятия) мировым тенденциям развития, показывая насколько предприятие может создать себе достаточно надежный задел развития в будущем.

## 2. Анализ деятельности ТОО «TEVK»

### 2.1 Общая характеристика ТОО «TEVK»

ТОО «TEVK» является дистрибьютором Компания Кока-Кола Боттлерс (JV Coca-Cola Almaty Bottlers LLP), зарегистрированная 12 ноября 2018 года в городе Экибастуз. Компания занимается реализацией газированных и негазированных безалкогольных напитков Coca-Cola в Казахстане. Логотип компании представлен на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип компании

Бренд Coca-Cola является одним из самых популярных во всем мире. Компания Кока-Кола Боттлерс (JV Coca-Cola Almaty Bottlers LLP) является дочерней транснациональной компанией турецкой Coca-Cola İçecek, которая производит газированные и негазированные безалкогольные напитки под маркой Coca-Cola Company в Казахстане. Она входит в тройку крупнейших FMCG-компаний страны. FMCG (Fast moving consumer goods) – это рынок быстро оборачиваемых товаров или товаров с высокой частотой покупки, иными словами – это товары повседневного спроса.

ТОО «Кока-Кола Алматы Боттлерс» основана в 1994 году в городе Алма-Ата. Данная компания появилась на месте действующих производственных цехов бывшего «Производственного объединения пивобезалкогольной промышленности». Они производили натуральные безалкогольные напитки и соки из здешних фруктов (яблок, слив, персиков и т.п.). В начале 1990-х годов рамках проведения приватизации государственного имущества и предприятий, рекомендуемого иностранными



консультантами из США, Правительство РК продало отечественное предприятие «Алматинское производственное объединение пивобезалкогольной промышленности» американской компании «The Coca-Cola Company». После чего «The Coca-Cola Company» репрофилировало производственные мощности цехов на производство своих напитков: Coca-Cola, Sprite и Fanta.

В апреле 2003 года «Кока-Кола Алматы Боттлерс» выкупила у компании «ФудМастер» известный казахстанский бренд Piko.

В 2005 году компания построила дополнительную разливочную фабрику (10 производственных линий) в поселке Береке Алматинской области, а в 2016 году запустила второй казахстанский завод в городе Астана.

На 2020 год компания «Кока-Кола Алматы Боттлерс» владеет тремя заводами в Казахстане (в г. Алма-Ата, в пос. Береке Алматинской области, в г. Нур-Султан).

С момента основания владельцем и управляющим ТОО «Кока-Кола Алматы Боттлерс» была непосредственно американская «The Coca-Cola Company». В 2008 году 100 % долю компании приобрела турецкая компания Coca-Cola İçecek (CCI).

Видение CCL Kazakhstan – это стать лучшей FMCG компанией на рынке. Компания стремится в создании инновационных упаковок, работает над увеличением количества точек продаж и улучшением брендового капитала по всему своему портфелю напитков.

Организационно-правовая форма ТОО «TEVK»: Товарищество с Ограниченной Ответственностью.

Предприятие расположено по адресу: Павлодарская область, г. Экибастуз, ул. Абая Кунанбаева 95.

Режим работы: ежедневно с 9:00 – 18:00.

Портфель компании включает в себя такие виды продукции как: Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Piko, BonAqua, BonAqua Viva, FuzeTea, Schweppes, Burn и Powerade.

На территории компании располагается здание офиса, склад (общей площадью 2000 кв. м.), имеются железнодорожные и автомобильные подъездные пути, 3 грузовых машины (для развозки товара), 2 легковых машины, 2 автопогрузчика.

Поставка товара осуществляется с двух городов: Нур-Султан и Алматы (рисунок 2.2). С города Алматы товар, а именно, напитки в стеклотаре и Burn отправляют железнодорожным транспортом, а из Нур-Султана остальной товар – грузовыми машинами. В городе Экибастуз ТОО «TEVK» обеспечивает 309 торговых точек своей продукцией.

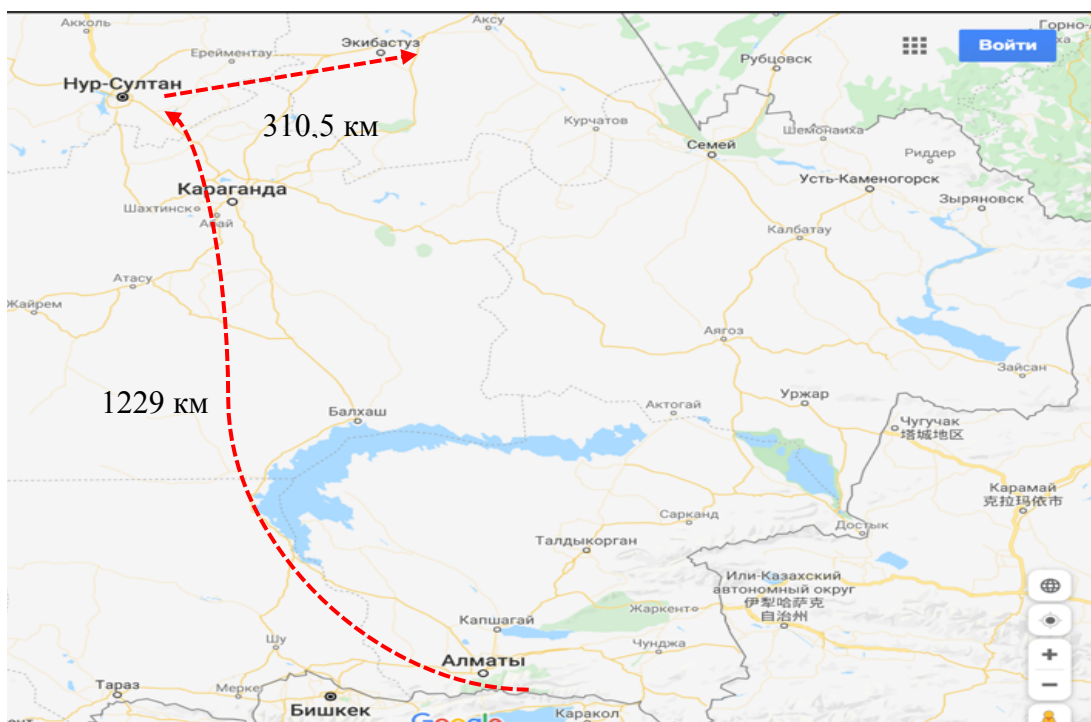


Рисунок 2.2 – Поставка товара на предприятие

Схема товародвижения продемонстрирована на рисунке 2.3.

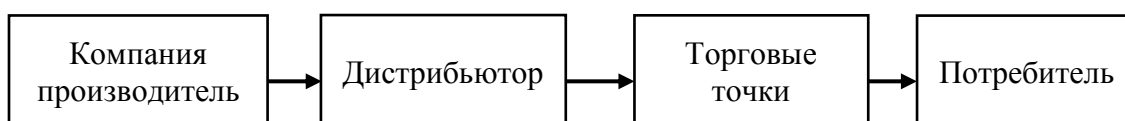


Рисунок 2.3 – Товародвижение в ТОО «TEVK»

Организационная структура тесно связана с характерным для нее разделением труда и требованиями построения системы контроля в организации.

Организационная структура показана на рисунке 2.4.

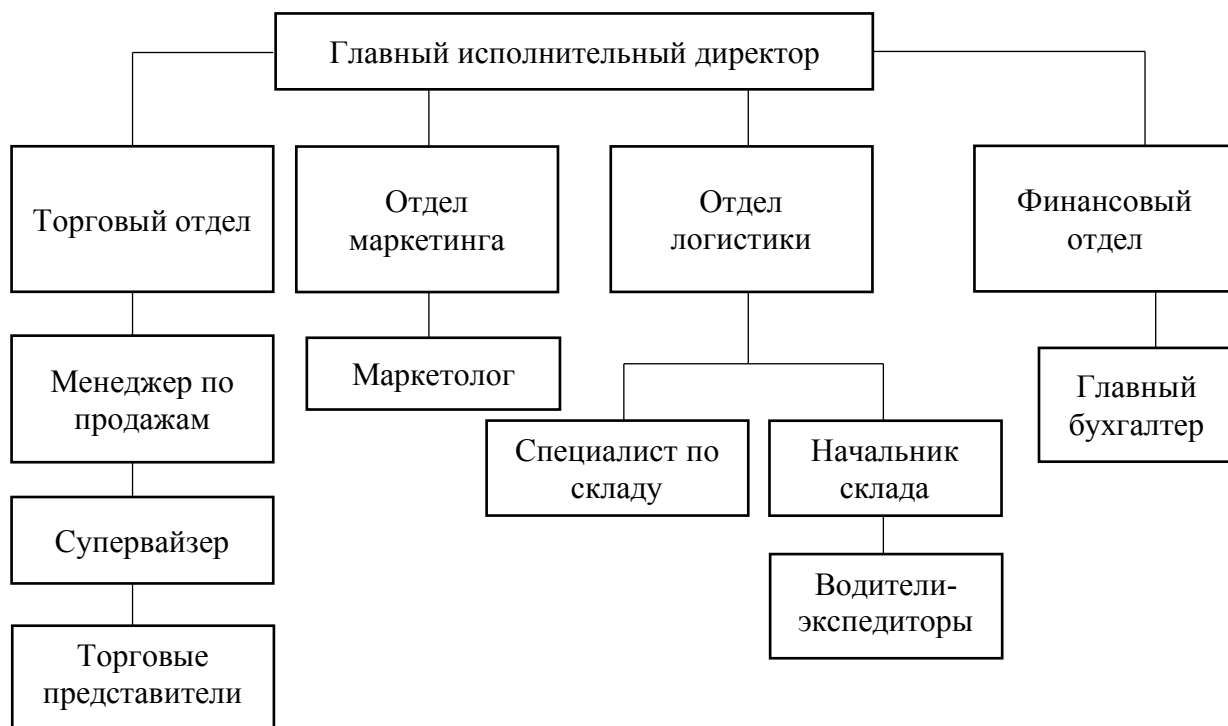


Рисунок 2.4 – Линейно-функциональная организационная структура

Рассмотрим полномочия каждого сотрудника предприятия подробно.

Исполнительный директор является одним из руководителей организации. Он непосредственно подчиняется собранию учредителей. Обязанности исполнительного директора включают в себя: управление организацией; проверка поступлений денежных средств на счета организации; контроль над всеми расходами организации; контроль над работой сотрудников; донесение информации о работе предприятия учредителям и т.п.

Главный бухгалтер – это тот человек, на которого ложится весь груз ответственности за составление налоговых и финансовых отчетов, за финансовые операции предприятия, грамотное ведение бухгалтерии и за финансовую деятельность предприятия в целом.

Менеджер по продажам осуществляет сделки с потенциальными клиентами (в нашем случае с магазинами). Должностными обязанностями менеджера по продажам являются: увеличение продаж в своем секторе; поиск и привлечение новых клиентов (обработка входящих заявок, переговоры, заключение договоров и т.п.); консультирование по ассортименту и техническим параметрам товара и другое.

Супервайзером является тот человек, который осуществляет разработку маршрутов, занимается наблюдением и контролем за деятельностью торговых представителей. Обязанности супервайзера: обучение и подбор персонала; контроль над работой торговых представителей; координация действий команды и распределение задач; отчетность о работе подчиненных вышестоящему руководству и т.п.

Торговый представитель – это сотрудник, который представляет, продвигает и продает товары предприятия. Обязанности торгового представителя: организация продаж на закрепленном участке; регулярное посещение всех закрепленных за ним клиентов; предоставление своевременной отчетности по каждому клиенту; увеличение клиентской базы; обеспечение максимальной реализации товара и другое.

Маркетологом является человек, который занимается непосредственно продвижением товаров и услуг компании. Его цель – это построение системы продаж, которая будет приносить предприятию максимальную прибыль. Должностные обязанности маркетолога: изучение рынка и рыночных тенденций; изучение поведения потребителей; разработка конкурентных преимуществ; тактическое управление товаром компании и другое.

Начальник склада руководит работой склада по приему/отпуску, хранению, размещению товара с учетом наиболее рационального использования складских площадей. Так же в его обязанности входит обеспечение сохранности складированного товара, организация работы по распаковке товара и подготовке к продаже, ведение учета складских операций и т.п.

Специалист по складу – это тот человек, который подчиняется непосредственно начальнику склада и выполняет большинство складских операций, а именно: прием/отпуск продукции; хранение материальных ценностей, внутреннее перемещение предметов на складе; проверка товарно-сопроводительных документов и другое.

Водитель-экспедитор – это тот человек, который доставляет товар до места назначения. Он должен уметь выполнять ремонт автотранспорта, проверять готовность автомобиля к эксплуатации. Водитель-экспедитор обязан сдать товар в пункт назначения в надлежащем виде, по количеству и качеству, с полным комплектом сопровождающих документов.

На данный период в компании работает 16 человек: главный исполнительный директор, менеджер по продажам, супервайзер, 6 торговых представителей, маркетолог, специалист по складу, начальник склада, 3 водителя-экспедитора, главный бухгалтер (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Показатели, характеризующие структуру персонала ТОО «ТЕVK» на начало 2020 года

Показатели	Количество человек
Среднесписочная численность персонала, всего	16
Структура персонала по полу:	
мужчины	11
женщины	5
Возрастной состав персонала:	
18–25	4
26–36	8
37–50	4
Образовательный уровень персонала:	
среднее специальное	4
незаконченное высшее	1
высшее	11
Распределение персонала по общему стажу работы:	
до 1 года	1
1–2	1
2–5	2
5–10	4
более 10 лет	8
Распределение персонала по стажу работы на предприятии:	
до 1 года	2
1–2	14

ТОО «ТЕВК» существует на рынке 2 года и позиционирует себя на рынке труда молодой компанией. Поэтому штат организации состоит из молодых специалистов, средний возраст которых составляет 35 лет.

В связи с тем, что компания занимается непосредственно разгрузкой и доставкой товара в торговые точки 68,8% персонала составляют мужчины, женщин же 31,2 %, из них главный бухгалтер, маркетолог, менеджер по продажам и торговые представители. Эффективность деятельности компании обеспечивается квалифицированным кадровым составом и его профессиональной подготовкой, поэтому 68,8% сотрудников имеют высшее образование, 6,2% – незаконченное высшее и 25% – среднее специальное образование.

Общий стаж сотрудников организации, в процентном соотношении составил:

- до 1 года – 6,2%;
- от 1-2 – 6,2%;
- от 2-5 лет – 12,5%;
- от 5-10 лет – 25%;
- более 10 лет – 50%.

Так как компания существует на рынке всего 2 года, стаж сотрудников в организации составил: до 1 года – 12,5%, от 1-2 – 87,5%.

Далее рассмотрим выручку от реализации брендов ТОО «ТЕВК» за 2019 год (таблица 2.2). Курс рубля на 16.05.2020 составил – 5,72 руб.

Таблица 2.2 – Выручка от реализации брендов ТОО «ТЕВК» за 2019 год

<b>Наименование бренда</b>	<b>2019 год (тг)</b>	<b>Наименование бренда</b>	<b>2019 год (руб)</b>
1	2	3	4
Coca-Cola	249 925 015,00 ₸	Coca-Cola	43 693 184,44 Р
Coca-Cola Zero	30 557 930,00 ₸	Coca-Cola Zero	5 342 295,45 Р
Fanta	108 131 120,00 ₸	Fanta	18 904 041,96 Р
Sprite	63 674 115,00 ₸	Sprite	11 131 838,29 Р
Piko	47 458 745,00 ₸	Piko	8 296 983,39 Р
Bon Aqya	16 782 345,00 ₸	Bon Aqya	2 933 976,40 Р
Bon Aqya Viva	9 487 655,00 ₸	Bon Aqya Viva	1 658 680,94 Р

## Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4
FuseTea	23 677 584,00 ₸	FuseTea	4 139 437,76 ₸
Schweppes	3 767 110,00 ₸	Schweppes	658 585,66 ₸
Burn	13 218 110,00 ₸	Burn	2 310 858,39 ₸
Powerade	1 538 595,00 ₸	Powerade	268 985,14 ₸

Составим наглядный график выручки от реализации брендов (напитков) компании за 2019 год. Для начала покажем динамику выручки в денежной единице тенге (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – График выручки за 2019 год (тенге)

На рисунке 2.6 так же показана динамика выручки (в рублях).



Рисунок 2.6 – График выручки за 2019 год (рублей)

Анализ продаж товарной продукции ТОО «TEVK» показал, что максимальная выручка в 249 925 015 тг (43 693 184,44 руб) в 2019 году составила от реализации товара Coca-Cola, что превысило в два раза выручку от реализации товара Fanta – 108 131 120 тг (18 904 041,96 руб). Меньший объем выручки составил от продукта Powerade – 1 538 595 тг (268 985,14 руб). Однако отказываться от данной товарной марки кампания не намерена, ведь спрос на нее все-таки есть.

Статистика выручки от реализации позволила сделать ABC-анализ (таблица 2.3), для укрупнения групп товарного ассортимента и выработки управленческих и маркетинговых решений относительно товарных позиций каждой из трех (А, В и С) групп.

Таблица 2.3 – ABC-анализ товаров ТОО «TEVK» за 2019 год

№	Наименовая товара	Цена за шт	Кол-во шт	Выручка годовая	Выручка годовая	Доля	Группа
3	Coca-Cola 1,5 л	315,00 Т	202976	63 937 440,00 Т	11 177 874,13 Р	11,25%	А
2	Coca-Cola 1 л	295,00 Т	185576	54 744 920,00 Т	9 570 790,21 Р	9,63%	А
4	Coca-Cola 2 л	440,00 Т	109875	48 345 000,00 Т	8 451 923,08 Р	8,51%	А
1	Coca-Cola 500 мл	185,00 Т	226358	41 876 230,00 Т	7 321 019,23 Р	7,37%	А
10	Fanta 1 л	295,00 Т	110747	32 670 365,00 Т	5 711 602,27 Р	5,75%	А
5	Coca-Cola ж/б 250 мл	265,00 Т	99770	26 439 050,00 Т	4 622 211,54 Р	4,65%	А
9	Fanta 500 мл	185,00 Т	141326	26 145 310,00 Т	4 570 858,39 Р	4,60%	А
7	Coca-Cola Zero 500 мл	185,00 Т	103380	19 125 300,00 Т	3 343 583,92 Р	3,37%	В
11	Fanta 1,5 л	315,00 Т	56045	17 654 175,00 Т	3 086 394,23 Р	3,11%	В
15	Sprite 500 мл	185,00 Т	94273	17 440 505,00 Т	3 049 039,34 Р	3,07%	В
16	Sprite 1 л	295,00 Т	52441	15 470 095,00 Т	2 704 562,06 Р	2,72%	В
6	Coca-Cola стекло 250 мл	215,00 Т	67825	14 582 375,00 Т	2 549 366,26 Р	2,57%	В
12	Fanta 2 л	440,00 Т	33068	14 549 920,00 Т	2 543 692,31 Р	2,56%	В
8	Coca-Cola Zero ж/б 250 мл	265,00 Т	43142	11 432 630,00 Т	1 998 711,54 Р	2,01%	В
48	Сок Piko Апельсин 1 л	380,00 Т	29563	11 233 940,00 Т	1 963 975,52 Р	1,98%	В
17	Sprite 1,5	315,00 Т	32841	10 344 915,00 Т	1 808 551,57 Р	1,82%	В
46	Сок Piko Яблоко 1 л	380,00 Т	25387	9 647 060,00 Т	1 686 548,95 Р	1,70%	В
13	Fanta ж/б 250 мл	265,00 Т	35680	9 455 200,00 Т	1 653 006,99 Р	1,66%	В
18	Sprite 2 л	440,00 Т	17433	7 670 520,00 Т	1 341 000,00 Р	1,35%	В
14	Fanta стекло 250 мл	215,00 Т	35610	7 656 150,00 Т	1 338 487,76 Р	1,35%	В
19	Sprite ж/б 250 мл	265,00 Т	28644	7 590 660,00 Т	1 327 038,46 Р	1,34%	В
47	Сок Piko Ананас 1 л	380,00 Т	19319	7 341 220,00 Т	1 283 430,07 Р	1,29%	В
55	BonAqua Viva Лимон 500 мл	235,00 Т	26853	6 310 455,00 Т	1 103 226,40 Р	1,11%	В
50	BonAqua негазированная 500 мл	135,00 Т	46190	6 235 650,00 Т	1 090 148,60 Р	1,10%	В
44	Сок Piko Вишня 1 л	380,00 Т	14851	5 643 380,00 Т	986 604,90 Р	0,99%	С
20	Sprite стекло 250 мл	215,00 Т	23988	5 157 420,00 Т	901 646,85 Р	0,91%	С
43	Сок Piko Морс 1 л	380,00 Т	12349	4 692 620,00 Т	820 388,11 Р	0,83%	С
45	Сок Piko Томат 1 л	380,00 Т	12290	4 670 200,00 Т	816 468,53 Р	0,82%	С
31	FuzeTea Черный чай с лимоном 500 мл	185,00 Т	24805	4 588 925,00 Т	802 259,62 Р	0,81%	С
51	BonAqua газированная 500 мл	135,00 Т	33831	4 567 185,00 Т	798 458,92 Р	0,80%	С
49	Сок Piko Pulru апельсин п/б 500 мл	275,00 Т	15383	4 230 325,00 Т	739 567,31 Р	0,74%	С
52	BonAqua негазированная 1 л	170,00 Т	21588	3 669 960,00 Т	641 601,40 Р	0,65%	С
32	FuzeTea Черный чай с лимоном 1 л	249,00 Т	14339	3 570 411,00 Т	624 197,73 Р	0,63%	С
23	Bum Original ж/б 500 мл	490,00 Т	7284	3 569 160,00 Т	623 979,02 Р	0,63%	С
26	Bum Lemon ice ж/б 250 мл	270,00 Т	11063	2 987 010,00 Т	522 204,55 Р	0,53%	С
34	FuzeTea Чырный чай персик 500 мл	185,00 Т	13246	2 450 510,00 Т	428 410,84 Р	0,43%	С
33	FuzeTea Чырный чай с лимоном 1,5 л	374,00 Т	6550	2 449 700,00 Т	428 269,23 Р	0,43%	С
56	BonAqua Viva Лайм 500 мл	235,00 Т	10349	2 432 015,00 Т	425 177,45 Р	0,43%	С
22	Bum Original ж/б 250 мл	270,00 Т	8071	2 179 170,00 Т	380 973,78 Р	0,38%	С
38	FuzeTea Чырный чай лесные ягоды 1 л	249,00 Т	8475	2 110 275,00 Т	368 929,20 Р	0,37%	С



### Окончание таблицы 2.3

№	Наименование товара	Цена за шт	Кол-во шт	Выручка годовая	Выручка годовая	Доля	Группа
35	FuseTea Чырный чай персик 1 л	249,00 ₸	7981	1 987 269,00 ₸	347 424,65 ₸	0,35%	С
27	Bum Lemon ice ж/б 500 мл	490,00 ₸	3637	1 782 130,00 ₸	311 561,19 ₸	0,31%	С
28	Schweppes Bitter Lemon ж/б 350 мл	305,00 ₸	5138	1 567 090,00 ₸	273 966,78 ₸	0,28%	С
24	Bum Apple Kiwi ж/б 250 мл	270,00 ₸	5743	1 550 610,00 ₸	271 085,66 ₸	0,27%	С
21	Powerade ION4 500 мл	435,00 ₸	3537	1 538 595,00 ₸	268 985,14 ₸	0,27%	С
53	BonAqua газированная 1 л	170,00 ₸	7945	1 350 650,00 ₸	236 127,62 ₸	0,24%	С
36	FuseTea Чырный чай персик 1,5 л	375,00 ₸	3588	1 345 500,00 ₸	235 227,27 ₸	0,24%	С
30	Schweppes Ginger Ale ж/б 350 мл	305,00 ₸	4001	1 220 305,00 ₸	213 340,03 ₸	0,21%	С
37	FuseTea Чырный чай лесные ягоды 500 мл	185,00 ₸	6550	1 211 750,00 ₸	211 844,41 ₸	0,21%	С
25	Bum Apple Kiwi ж/б 500 мл	490,00 ₸	2347	1 150 030,00 ₸	201 054,20 ₸	0,20%	С
41	FuseTea Зеленый чай цитрус 1 л	249,00 ₸	4501	1 120 749,00 ₸	195 935,14 ₸	0,20%	С
42	FuseTea Зеленый чай цитрус 1,5 л	375,00 ₸	2637	988 875,00 ₸	172 880,24 ₸	0,17%	С
29	Schweppes Tonic Water ж/б 350 мл	305,00 ₸	3214	980 270,00 ₸	171 375,87 ₸	0,17%	С
39	FuseTea Чырный чай лесные ягоды 1,5 л	375,00 ₸	2611	979 125,00 ₸	171 175,70 ₸	0,17%	С
54	BonAqua негазированная 5 л	430,00 ₸	2230	958 900,00 ₸	167 639,86 ₸	0,17%	С
40	FuseTea Зеленый чай цитрус 500 мл	185,00 ₸	4727	874 495,00 ₸	152 883,74 ₸	0,15%	С
57	BonAqua Viva Яблоко 500 мл	235,00 ₸	3171	745 185,00 ₸	130 277,10 ₸	0,13%	С
<b>ИТОГО</b>			<b>2136342</b>	<b>568 218 879,00 ₸</b>	<b>99 338 964,86 ₸</b>	<b>100%</b>	

Приведем сводную таблицу 2.4 результатов ABC-анализа товарного ассортимента продукции ТОО «TEVK». В его основе лежит принцип Парето – 20 % всех продуктов дают 80 % оборота. Поэтому надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать продуктовый ряд предприятия.

Таблица 2.4 – Сводная таблица результатов ABC-анализа

Группа	Количество товара	Выручка от реализации
А	12,3%	51,8%
В	29,8%	34,1%
С	57,9%	14,1%

Данная таблица показывает, что 12,3% товаров приносят 51,8% выручки от реализации, 29,8% дают – 34,1% выручки от реализации товара и 57,9% ассортимента обеспечивают 14,1% выручки. На смотря на то, что 57,9% товаров, которые входят в группу С, не пользуются спросом у потребителя, их все же необходимо продвигать на рынок, так как это обговорено условиями договора о дистрибьюции.

Таким образом компания ТОО «TEVK» является молодой компанией, которая занимается реализацией товаров бренда Coca-Cola в Казахстане, городе Экибастуз. Компания является финансово-устойчивой, с правильным подбором персонала, принимает верные, относительно маркетинга решения, о реализации выгодных для компании позиций товарного ассортимента.

Однако география реализации остается недостаточной, так как география охвата рынка только один город.

## 2.2 Анализ внешней среды ТОО «ТЕVK»

Внешняя среда организации является источником, которые питает фирму необходимыми ресурсами для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Иными словами – это все то, что находится за пределами организации и имеет возможность влиять на ее жизнедеятельность (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Факторы внешней среды




Рассмотрим факторы, которые непосредственно в большей степени влияют на ТОО «ТЕVK».

Изучение конкурентов занимает особое и важное место в стратегическом управлении предприятия. Оно направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на основанных выводах построить стратегию конкурентной борьбы.

На рынке прохладительных напитков продукция ТОО «ТЕVK» (Coca-Cola) относится к сегменту фруктовой воды. В данном сегменте главными конкурентами являются ТОО «Амина» (TASSAY) и RG Brands Kazakhstan (Pepsi).

В таблице 2.5 приведены основные конкуренты на рынке газированных напитков в г. Экибастуз.

Таблица 2.5 – Конкуренты ТОО «TEVK»

Признак	ТОО «TEVK»	ТОО «Амина»	RG Brands Kazakhstan
Месторасположение	Павлодарская область, г. Экибастуз, ул. Абая Кунанбаева 95.	Павлодарская область, г. Павлодар, ул. Ломова 176/2	Павлодарская область, г. Павлодар, ул. Бекмаханова 153Б
Логотип бренда			
Бренды компании	Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Piko, BonAqua, BonAqua Viva, FuseTea, Schweppes, Burn, Powerade.	TASSAY, Holiday, TASSAY Ice Tea, Terminator energy	Piala Gold, пиала Ice Tea, ASU, Нектар Солнечный, Солнечный лимонад, Моё, YETI, Pepsi, Lipton, Mirinda, 7UP.

Проведем сравнительную характеристику основных конкурентов компании, представленную в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Сравнительная характеристика конкурентов ТОО «TEVK»

Показатели	ТОО «TEVK»	Конкуренты	
		ТОО «Амина»	RG Brands Kazakhstan
1	2	3	4
Бренд	Coca-Cola	TASSAY	PepsiCo
Известность на рынке	Известный	Менее известный	Известный

## Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4
Период существования бренда на рынке	127 лет	19 лет	122 года
Ассортимент товара	Глубокий	Не глубокий	Глубокий
Цена товара	Средняя	Низкая	Средняя
Рекламная активность	Активная	Не активная	Менее активная
Промокоды: акции, конкурсы, призы	Присутствуют	Присутствуют	Присутствуют

Исходя из сравнительной характеристики основных конкурентов, построим лепестковую диаграмму основных показателей ТОО «ТЕVK» и его конкурентов ТОО «Амина», RG Brands Kazakhstan (рисунок 2.8).

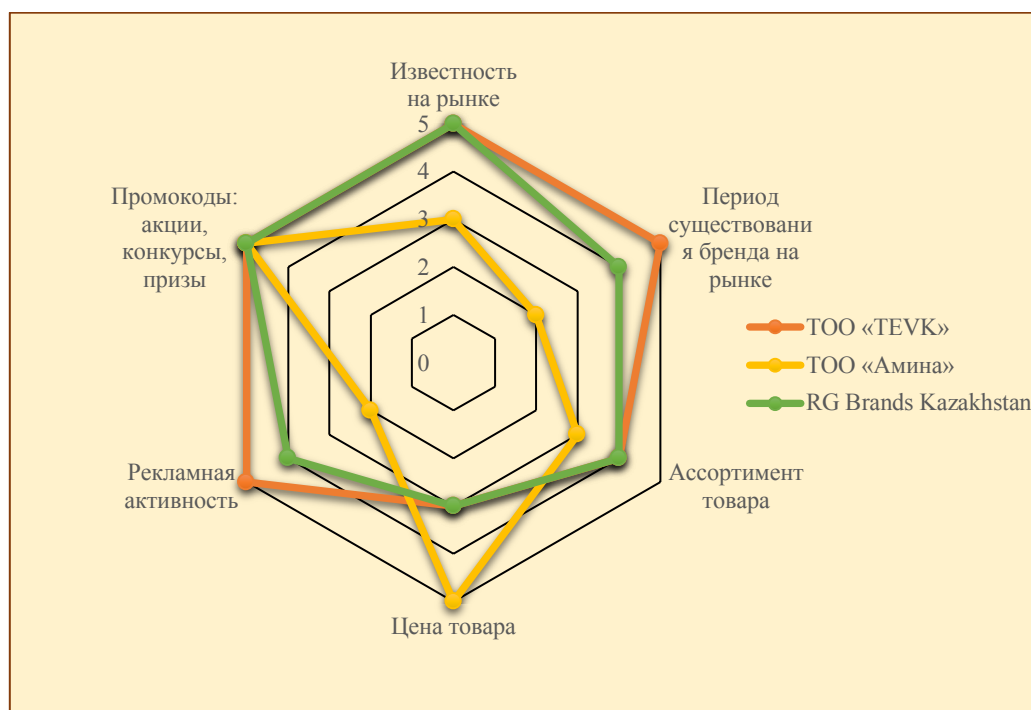


Рисунок 2.8 – Оценка факторов конкуренции на исследуемом рынке

Исходя из данных на рисунке 2.8 можно сделать вывод, что ТОО «ТЕVK», также как и RG Brands Kazakhstan имеют прочные конкурентные позиции на рынке, так как противостояние брендов данных фирм, а именно Coca-Cola и Pepsi, длится на протяжении долгих лет. Бренд ТОО «Амина» (TASSAY) появился на рынке относительно недавно, но уже успел привлечь

потребителей своей ценой на продукцию, ассортиментом и рекламными акциями.

Компания ТОО «ТЕVK» позиционирует себя как компания, выступающая на рынке с брендом мировой известности и реализуемая его по среднерыночным ценам (рисунок 2.9).

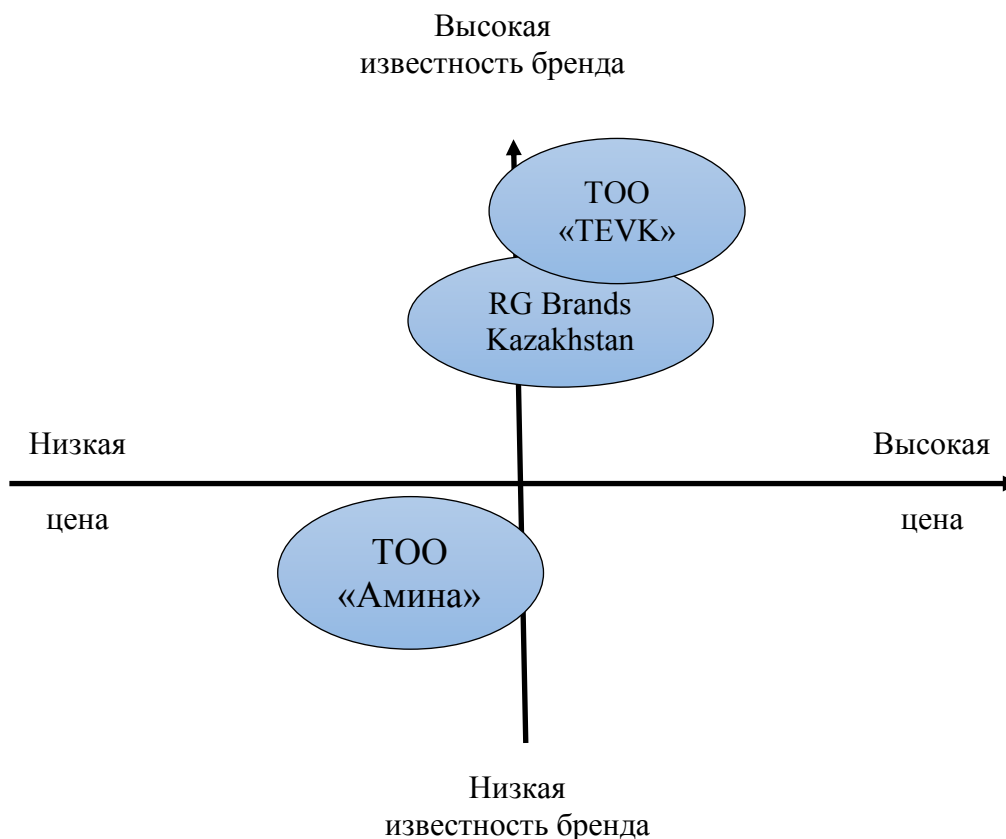


Рисунок 2.9 – Карта позиционирования ТОО «ТЕVK»

Каждой компании, даже если это небольшая фирма, необходима четкая стратегия позиционирования. Это нужно как для сотрудников фирмы (они знают свои преимущества), так и для потребителей (они понимают, чем бренд фирмы лучше других, и какую выгоду они приобретут).

Далее следует провести анализ пяти сил Портера. Данной методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Первым шагом оцениваем конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке. Оценим уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, которые показаны в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	Существую и занимаю высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
<b>Итоговый балл</b>	<b>3</b>		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Дадим оценку уровню внутриотраслевой конкуренции в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Уровень внутри отраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
	3		

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
<b>Итоговый балл</b>	<b>9</b>		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Следующим шагом в таблице 2.9 оцениваем угрозу входа на рынок новых игроков.

Таблица 2.9 – Угроза появления новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Экономия на масштабе при производстве товаров или услуг	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков	Значимая
	Нет собственного производства		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
			1

Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
	3		
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	3		
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		
<b>Итоговый балл</b>	<b>16</b>		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		



Вторым шагом оцениваем рыночную власть покупателей на рынке. Данный шаг покажет, насколько клиенты привязаны к товарам ТОО «TEVK» и насколько высок риск потери текущей клиентской базы (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Уровень угрозы уходы клиентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на несколько клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
			1
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
			1
<b>Итоговый балл</b>	<b>6</b>		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Третий шаг включает в себя оценку угрозы для ТОО «TEVK» со стороны поставщиков (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Уровень влияния поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
	2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
	2	
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков
	2	
<b>Итоговый балл</b>	<b>8</b>	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-7 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Четверным шагом необходимо объединить результаты анализа в сводном виде и разработать конкурентную стратегию (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Основные угрозы компании и конкурентная стратегия

Параметр	Значение	Описание	Конкурентная стратегия
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Существует много аналогов продуктам компании.	Оптимальная стратегия – это оборона, т.е. защита своих позиций. Необходимо развивать первичный спрос, защищать долю рынка и увеличивать его, оптимизировать затраты.

Окончание таблицы 2.12

1	2	3	4
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок газированных напитков является высоко конкурентным и имеет жесткую ценовую политику.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. Основные усилия необходимо направить на построении осведомленности о преимуществах продукции компании.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	50% рынка занят крупными игроками. Все возможные ниши заняты. Конкуренты не пойдут на снижение цены. Новые компании появляются постоянно, так как не существует ограничений со стороны государства.	Проводить мониторинг появления новых компаний на рынке проведение акций, которые направлены на длительный контакт с потребителями компании.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж. Товар компании полностью уникален. Покупатель в большей степени удовлетворены качеством товаров компании.	Проводить социальные опросы о качестве товара. Своевременно поставлять продукцию в торговые точки.
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Компания полностью зависит от поставщика, так как является дистрибьютором.	Компании необходимо соблюдать условия договора, увеличивать объемы продаж, а также расширить рынок сбыта.

В заключении следует отметить, что наибольшими угрозами для ТОО «ТЕVK» являются: угроза со стороны товаров-заменителей, так как рынок газированных напитков постоянно развивается; угроза внутриотраслевой конкуренции, так как имеется большое количество конкурентов; угроза со стороны новых игроков; угроза нестабильности поставщиков, ведь компания напрямую зависит от своего поставщика и его влияние на организацию велико и значимо.

### 2.3 Оценка инновационного потенциала ТОО «ТЕVK»

Инновационный потенциал – это средства, запасы, источники, которые имеет и может использовать предприятие для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи в конкретной области [20].

Под оценкой понимается процесс, который определяет реальное состояние объекта по отношению к желаемому состоянию или другому объекту [35, стр. 339].

Предлагаемая автором совокупность показателей, которые представлены на рисунке 2.10 при необходимости, может быть дополнена другими компонентами, возможность и определение которых может быть обозначена в контексте цели оценки инновационного потенциала предприятия. Впоследствии сбора и обработки данных по выбранным показателям должны сводиться в комплексные сведения показателей, характеризующие инновационные потенциал.

В итоге значения, которые получены в ходе оценки уровня инновационного потенциала предприятия позволят определить степень готовности предприятия осуществлять инновационную деятельность. Подобная оценка показывает сильные и слабые стороны инновационного потенциала предприятия, а самое главное она выявляет так называемые «пустоты», над которыми нужна глубокая и кропотливая работа для увеличения уровня инновационного потенциала [19].



Рисунок 2.10 – Алгоритм оценки инновационного потенциала предприятия

Природа любого объекта наиболее полно раскрывается посредством выявления составляющих его элементов и их взаимосвязей. Поэтому инновационный потенциал предприятия может быть представлен единством трех составляющих:

- ресурсной;
- результативной;
- управленческой.

Для детального изучения и дальнейшего проектирования возможных направлений развития и эффективного использования инновационного потенциала предприятия выступает его исследование, основными

инструментами которого являются оценка. Автором были предложены показатели оценки инновационного потенциала предприятия, которые представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели оценки инновационного потенциала предприятия ТОО «TEVK» [35, с.342].

Составляющая потенциала	Характеристика	Показатели предприятия
Ресурсная составляющая (блок «Ресурсы»)		
1	2	3
Кадровый компонент	Доля сотрудников высшей квалификации (докторов и кандидатов наук);	0
	Доля сотрудников с высшим образованием;	68,8%
	Доля сотрудников, участвующих в НИОКР.	0
Финансовый компонент	Объем собственных средств предприятия, которые потенциально могут быть и инвестированы в НИОКР, создание опытных образцов и т. п.;	Имеются
	Привлекательность предприятия для внешних инвесторов* (банки, частные лица, государственные фонды).	Привлекателен
Интеллектуальный компонент	Число зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих предприятию, а также используемых по лицензионным договорам;	0
	Число незарегистрированных разработок предприятия;	0
	Число НИОКР, проводимых предприятием.	0
Материально-технический компонент	Доля расходов на НИОКР в общих расходах;	0
	Фондоотдача оборудования, задействованного в инновационном процессе.	0

Окончание таблицы 2.13

1	2	3
Результативная составляющая (блок «Результаты»)		
Финансовые результаты Интеллектуальные результаты	Доля выручки от реализации инновационной продукции в общей выручке;	0
	Коэффициент коммерциализации объектов интеллектуальной собственности;	0
	Доля завершённых НИОКР, перешедших в стадию коммерциализации.	0
Управленческая составляющая (блок «Управление»)		
Организационный компонент	Наличие стратегии развития предприятия, включающей направления развития инновационной деятельности;	Отсутствует
	Наличие конструкторского подразделения;	Отсутствует
	Наличие системы мотивации и стимулирования инновационной деятельности;	Отсутствует
	Наличие бизнес-планов инновационных проектов;	Отсутствует
	Наличие системы управления интеллектуальной собственностью.	Отсутствует
Маркетинговый компонент	Наличие в организационной структуре предприятия отдела маркетинга или специалиста по маркетингу;	Присутствует
	Наличие исследований рынка инновационной продукции;	Проводятся
	Наличие стратегии продвижения инновационной продукции на рынок.	Отсутствует

В связи с тем, что ТОО «TEVK» является дистрибьютором, компания не имеет право внедрять инновации непосредственно в создание и производство товара, но может предлагать и продвигать новые проекты. Предприятие не имеет кадров и необходимого оборудования для осуществления НИОКР, но имеет собственные средства, которые потенциально могут быть инвестированы в НИОКР, создание опытных образцов и т.п.

Таким образом, ТОО «TEVK» является молодой на рынке компанией, которая занимается реализацией товаров бренда Coca-Cola. Компания имеет большое количество конкурентов, среди которых компания RG Brands Kazakhstan, не мало известного бренда Pepsi и компания ТОО «Амина» бренда Казахстана напитков TASSAY. Благодаря всемирной известности бренда Coca-Cola ТОО «TEVK» является лидером на своем рынке.

Представленный подход оценки инновационного потенциала предприятия не является единственным, но он обобщает множество подходов и может быть принят за базу исследования инновационного потенциала на микроуровне.



### 3. Экономическая целесообразность предложенных рекомендаций

#### 3.1 Рекомендации по инновационному развитию ТОО «ТЕVK»

В результате изучения функционирования предприятия ТОО «ТЕVK» было выявлено, что опасность со стороны конкурентов велика. Нами были предложены следующие рекомендации по инновационному развитию предприятия для повышения ее конкурентоспособности на рынке.

Первая рекомендация – программа для дистрибьюции ABM Digital Distribution. Логотип компании представлен на рисунке 3.1.

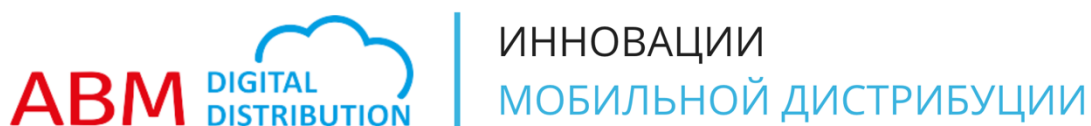


Рисунок 3.1 – Логотип ABM Digital Distribution

ABM Cloud – это компания, которая разрабатывает и внедряет облачные программные решения для повышения эффективности бизнеса. В портфеле решения для автоматизации всей цепочки поставок: управление запасами (производство, дистрибьюция, ритейл), управление транспортом, управление магазинами и аптеками, управление складами, управление финансами, управление торговыми агентами, управление полочным пространством (мерчендайзинг), мобильная аналитика.

Тип бизнеса – B2B «бизнес – бизнесу» (компания продает свой товар/услугу другим компаниям).

Цель ABM Cloud – это помощь клиентам в достижении наивысших результатов в бизнесе, предоставляя качественные облачные решения и высокопрофессиональные услуги.

Данная компания предоставляет свои услуги в таких странах, как: Россия, Украина, Казахстан, Венгрия, Беларусь, Азербайджан, Грузия, Мьянма, Индонезия, ОАЭ и страны Европы.

Миссия компании: «Мы делаем инновации доступными бизнесу!».

Веб-сайт компании – <http://abmcloud.com/>.

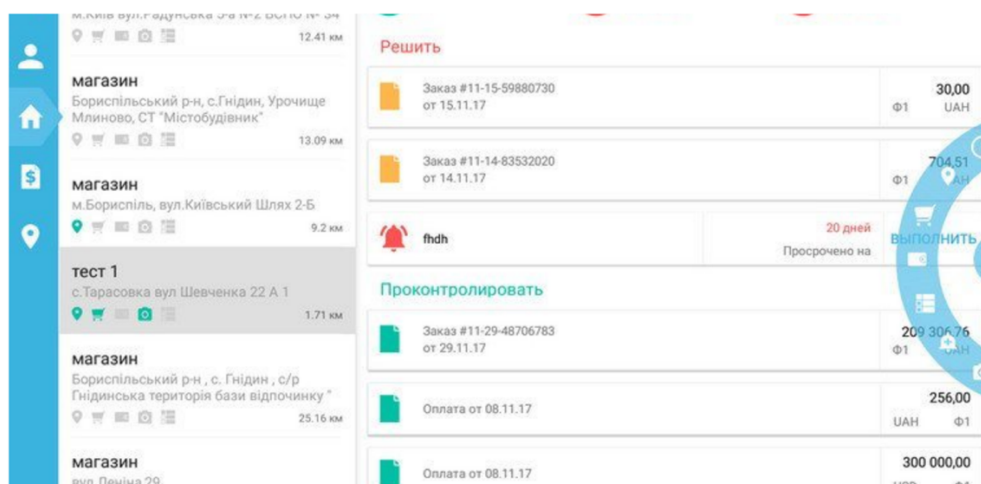
Реквизиты компании на территории Казахстана: 050032, Казахстан, г. Алматы, проспект Фль-Фараби,17.

Программа для торговых представителей и супервайзеров ABM Digital Distribution.

ABM Digital Distribution – это программа, которая может самостоятельно ставить задачи торговым агентам. Работа данного продукта основана на технологии нейронных сетей, что делает ее уникальной.

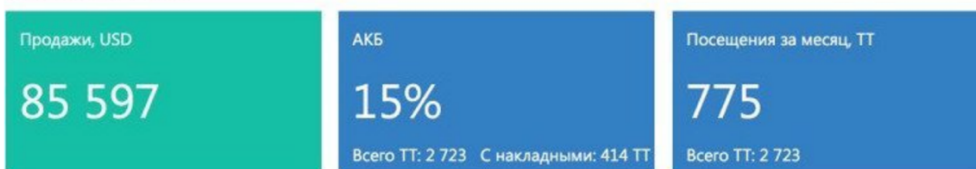
Меню программы включает в себя: живую ленту – все что нежно знать про торговую точку, заказ продукции в форме презентора, карточка торговой точки, ключевые показатели дистрибьюции в реальном времени и другое.

Фрагменты меню программы продемонстрирован на рисунке 3.2.



Живая лента – все что нужно знать про торговую точку

Показатели за май



Количество\_посещенных\_точек Сделано заказов в точках



Ключевые показатели дистрибуции в реальном времени

Рисунок 3.2 – Фрагмент меню программы ABM Digital Distribution

Цель системы – это обеспечение торговых агентов комфортными условиями для обслуживания торговых точек, помощи руководству в контроле, а главное управление дистрибуцией.

ABM Digital Distribution представляет облачный сервис, все функции которого доступны торговому представителю в режиме реального времени, вся необходимая информация и задачи по торговой точке оперативно выводятся в «живую ленту» для быстрого принятия решения.

Преимущества программы:

- данное программное обеспечение не требует расходов на установку, покупку и обслуживание. Она совместима с любыми учетными и ERP системами по максимуму.

ERP (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) – это информационная система, которая позволяет хранить и обрабатывать большое количество важной для работы компании данных;

- нейронная сеть обеспечивает четкую постановку задач для торгового агента и помогает формировать рекомендованные заказы в автоматическом режиме;

- помогает контролировать выполнение показателей дистрибуции и продаж на любом уровне и на постоянной основе. Отчетность формируется в необходимом объеме и за любой требуемый период.

Основные функции программы:

- подробная история заказов (даты, наименования товаров, ассортимент, суммы заказов);

- точная информация по дебиторской задолженности и срокам оплаты;

- хранилище документов, договоры с клиентами доступны в любое время;

- защита от мошенничества с функцией блокировки ПО от опасного вмешательства;

- удобный презентер. Приложение включает функциональный презентер с актуальными товарами на складе.

- отслеживание агентом собственных показателей эффективности;
- детализированная карточка торговой точки и другое [41].

Так, ABM Digital Distribution – это незаменимая программа для управления дистрибуцией, которая позволит осуществлять контроль торговых представителей по gps-меткам, получать 100% выполнение задач и использовать детальную аналитику увеличения продаж в магазинах.

Вторая рекомендация – вендинг-машина Coca-Cola Freestyle.

Компания Coca-Cola постоянно внедряет новейшие технологии в сферу «уличной» торговли. Компания в 2019 году презентовала вендинг-автомат Coca-Cola Freestyle 9100 с 24 сенсорным экраном, возможностью подключения Bluetooth, который управляется с помощью мобильного приложения. Данный аппарат предлагает более 200 вариантов напитков, половину из которых нельзя найти ни в одном уголке мира. Мобильное приложение позволит потребителю создавать причудливые вкусовые смеси разных напитков. Так же кроме традиционных напитков компании Coca-Cola в данных автоматах можно будет приобрести кофе, чай и разнообразные соки. Ее главная особенность – это высокоточное задание параметров для получения индивидуальность результата.

На данный момент в США проходит тестирование данных автоматов и они еще не вышли на мировой рынок, поэтому для ТОО «ТЕВК» мы предлагаем для инновационного развития внедрить существующую версию вендинг-автомата Coca-Cola Freestyle 9000. Но в дальнейшем компания планирует заменить его на более усовершенствованный.

Данный вендинговый диспансер оснащен чувствительным экраном «touch screen» и очень прост в управлении. Ключевой компонент данного аппарата – это компьютер с сенсорным дисплеем, работающим под управлением Windows CE.

Coca-Cola Freestyle включает в себя вкусы, которые показаны в приложении А.

Данный аппарат производит напитки путем смешивания концентратов с водой и последующей карбонизации полученного раствора. Так же автомат имеет три цвета: красный, черный и белый.

Вендинг-машина Coca-Cola Freestyle 9000 показана на рисунке 3.3.



**Тип:** самообслуживание

**Название модели:** Coca-Cola Freestyle 9000

**Количество эксклюзивных вкусов:** 67

**Напитки в день:** 100

**Размер (метр):**

Высота – 1,87

Ширина – 0,65

Глубина – 0,90

**Вес аппарата:** 963 кг

**Емкость льда:** 235 л

**Дозировка льда:** 190 без льда, 160 со льдом

Рисунок 3.3 – Вендинг-машина Coca-Cola Freestyle

Каждый аппарат подключен к корпоративной сети компании Coca-Cola, благодаря чему специалисты могут установить дистанционный контроль над всеми операциями, а также осуществлять сбор информации о вкусах и предпочтениях клиентов, которые необходимы для проведения маркетинговых исследований [42].

3.2 Обоснование влияния инновационного развития на конкурентоспособность ТОО «TEVK».

Дистрибуция – это комплексная логистическая деятельность, которая заключается в продвижении продукции от производителя к конечному

потребителю, а также организация распределения продукции в сегменте, на территории (торговой точки), организации продаж и т.п.

Так как привычные методы управления задачами дистрибуции не имеют средств обратной связи, анализа и контроля, кроме телефонных звонков, электронных писем и совещаний – это вносит в коммуникацию неоднозначность и неточность, в то время как процесс сбыта требует точности, оперативности и комплексного подхода. Иначе все кабинетные договоренности будут нарушены, и компания неизбежно понесет убытки.

Автоматизация торговых агентов – это современный способ сделать работу дистрибьютора проще, доступнее, приятнее, а главное эффективнее.

Программа ABM Digital Distribution позволит в режиме онлайн отслеживать эффективность деятельности торгового представителя, получать статистические отчеты и решить проблемы компании, которые влияют на ее конкурентоспособность (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Основные проблемы компании и их решения

№	Проблема компании	Решение благодаря программе ABM Digital Distribution
1	2	3
1.	В полной мере невозможно осуществлять контроль за работой торговых представителей.	GPS-контроль посещений. Торговый представитель не сможет не посетить торговую точку, так как информация о посещении в любой момент доступна как супервайзеру, так и директору фирмы.
2.	Неудобство презентации товара и оформления заказа.	Торговый представитель посещает торговые точки с планшетом, в котором весь ассортимент товара демонстрируется через приложение. Это удобная альтернатива тяжелой сумке с бумагами.
3.	Торговый агент затрачивает много времени на обработку информации о торговых точках.	Торговый агент видит задачи для данной торговой точки на планшете. Не нужно тратить время на собрания и пытаться разобраться, что необходимо сделать в первую очередь.

### Окончание таблицы 3.1

1	2	3
4.	Супервайзер не может своевременно дать оценку и оценить качество работы торгового агента.	Фотоотчеты. Супервайзер видит фотоподтверждения проделанной торговым агентом работы.
5.	Руководитель не всегда владеет полной и достоверной информацией о работе своих подчиненных.	Руководитель компании всегда видит статистику и уровень выполнения всех ключевых показателей в режиме реального времени, и где бы он не находился.

Таким образом программа ABM Digital Distribution – это облачный сервис, который поможет ТОО «TEVK» управлять своей деятельностью (дистрибьюцией), контролировать своих торговых агентов, увеличить сбыт продукции и тем самым повысить свою конкурентоспособность.

Вендинг (англ. vending от англ. vend – торговать (через автоматы) – это продажа товаров и услуг с помощью автоматизированных систем (торговых автоматов). Каждый из нас периодически пользуется некоторыми объектами этого бизнеса, например газированными или кофейными напитками.

Вендинговый бизнес – это достаточно простой вид деятельности, в котором не надо принимать активное участие, так как вся ответственность лежит на автомате и человеке, который обслуживает его.

Так как компания ТОО «TEVK» являются дистрибьютором, все торговое оборудование им предоставляется головной компанией Coca-Cola.

Важными условиями является: самостоятельное размещение оборудования в торговой точке (обязательно в точке общественно питания), его установка, обслуживание (по необходимости текущий ремонт).

Важным моментом в построении данного бизнеса является выбор месторасположения установки автомата, по сути это является одним из ключевых моментов успеха бизнеса.

Так как город Экибастуз маленький, нами было выбрано два торговых центра: Болашак и ТРЦ MAXI MALL, в которых, по нашему мнению, будет оптимально размещение данных вендинг-машин, так как эти торговые центры самые большие и размещены в центре города, а главное имеют высокую проходимость.

Так же не мало важным фактом является то, что в данных торговых центрах нет подобных автоматов по розливу газированных напитков конкурирующих фирм.

Торговые центра, в которых будут установлены вендинг-машины Coca-Cola Freestyle показаны на рисунке 3.4.

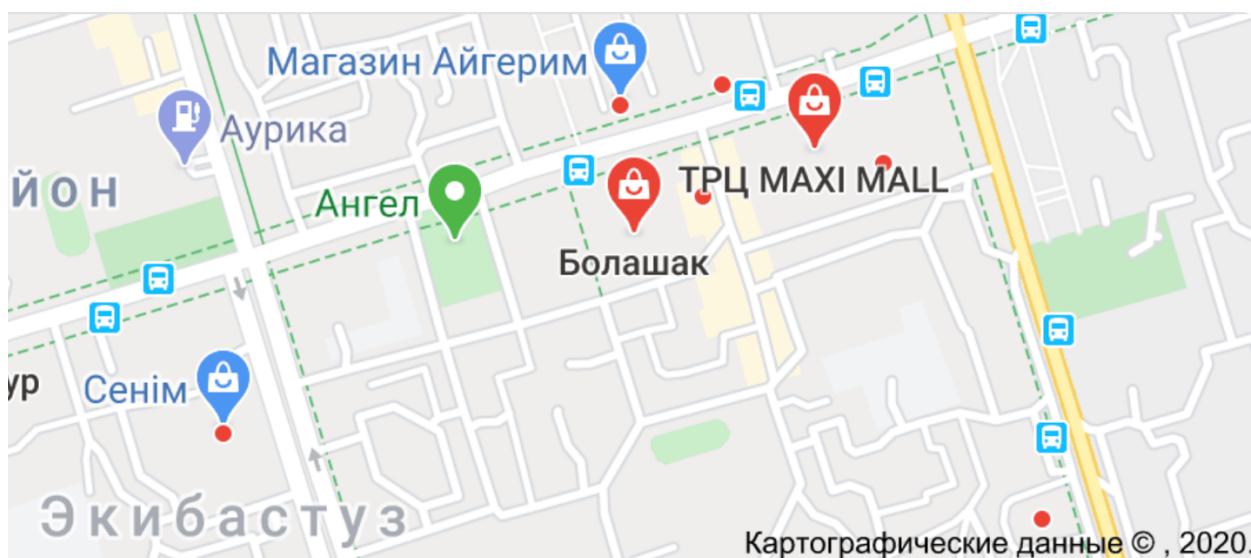


Рисунок 3.4 – Торговые центры размещения вендинг-машин

В связи с тем, что в городе нет подобных автоматов, потребителей привлечет данный продукт, так как людей всегда привлекает новинка, и им будут интересны новые вкусы, которые предоставляет компания Coca-Cola.

Нами был проведен опрос среди потенциальных потребителей. Всего на вопрос «Будет ли Вам интересен автомат Coca-Cola Freestyle, который включает в себя 67 эксклюзивных вкусов напитка бренда Coca-Cola?» ответило 50 человек.

Как мы видим на рисунке 3.5, что у 41 человек (82%) данный автомат по розливу газированных напитков вызвал интерес, а 9 (18%) человек остались равнодушны.



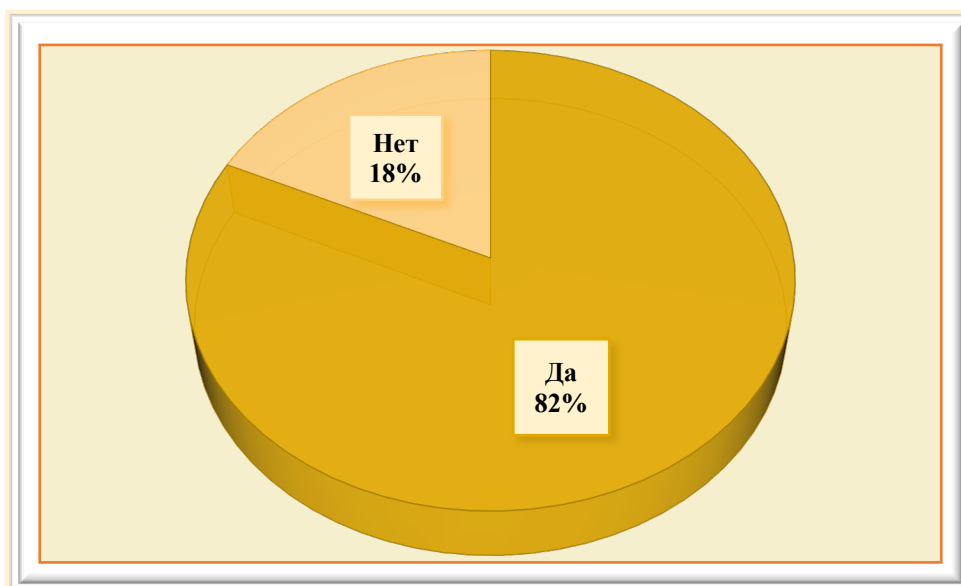


Рисунок 3.5 – Интерес потенциального потребителя к автомату

Таким образом, большую часть потребителей привлечет вендинг-машина Coca-Cola Freestyle, что соответственно будет приносить дополнительную прибыль компании и еще больше повысит интерес к продукции Coca-Cola перед продукцией главных конкурентов, а именно компаний RG Brands Kazakhstan и ТОО «Амина».

### 3.3 Оценка экономической эффективности рекомендаций

Для того, чтобы узнать эффективность внедрения программы АВМ Digital Distribution нам необходимо рассчитать прибыль компании.

Выручка от реализации товара за 2019 год составила 568 218 879 тг, что составляет 99 338 964,86 руб.

Торговая наценка, согласно договору о дистрибьюции составляет 11%, следовательно

$$568\,218\,878 - 11\% = 505\,714\,801 \text{ тг (год.)} \quad (1)$$

$$568\,218\,878 - 505\,714\,801 = 62\,504\,076 \text{ тг (год.)} \quad (2)$$

$$99\,338\,964,86 - 11\% = 88\,411\,678,73 \text{ руб (год.)} \quad (3)$$

$$99\,338\,964,86 - 88\,411\,678,73 = 10\,927\,286,1 \text{ руб (год.)} \quad (4)$$

Далее рассмотрим месячные и годовые затраты предприятия, которые указаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты ТОО «TEVK» за 2019 год

Затраты	Месяц		Год	
	тг	руб	тг	руб
Оплата труда, в т. ч. налоги	2 130 000	372 377,62	25 560 000	4 468 531,47
Аренда	4 00 000	69 930,07	4 800 000	839 160,84
Прочие расходы	1 100 000	192 307,69	13 200 000	2 307 692,28
Итого	3 630 000	634 615,38	43 560 000	7 615 384,62

Глядя на таблицу 3.2, можно увидеть, какие затраты понесла компания за 2019 год. Оплата труда является наиболее затратной статьей из всех представленных в таблице.

Таким образом, прибыль ТОО «TEVK» за вычетом всех расходов составит:

$$62\,504\,076 - 43\,560\,000 = 18\,944\,076 \text{ тг (год.)} \quad (4)$$

$$18\,944\,076 \div 12 = 1\,578\,673 \text{ тг (мес.)} \quad (5)$$

$$10\,927\,286,1 - 7\,615\,384,62 = 3\,311\,901,48 \text{ руб (год)} \quad (6)$$

$$3\,311\,901,48 \div 12 = 275\,991,79 \text{ руб (мес.)} \quad (7)$$

Автоматизация управления торговыми агентами и дистрибьюцией с помощью ABM Digital Distribution повысит качество процесса логистики, улучшит финансовые показатели компании, повысит конкурентоспособность ТОО «TEVK», так же она не требует расходов на дорогостоящее программное обеспечение, так как является облачным и предоставляется в аренду. Месячные затраты на аренду данной программы составят 257 400 тг (45 000 руб). Так же сюда входит обучение персонала по работе и возможностях данного ПО.

Разработчики программы уверяют, что по результатам использования программы ABM Digital Distribution прибыль компании увеличится на 30%, следовательно:

$$1\ 578\ 673 + 30\% = 2\ 052\ 275 \text{ тг (мес.)} \quad (8)$$

$$275\ 991,79 + 30\% = 358\ 789,33 \text{ руб (мес.)} \quad (9)$$

Таким образом, возможное месячное увеличение прибыли за 2019 год составит 473 602 тг (82 797,54 руб) или 5 683 224 тг (993 570,48 руб) в год.

Благодаря программе ABM Digital Distribution продуктивность работы одного торгового агента увеличится на 20%, что позволит нам сократить количество торговых агентов до трех человек. При это произойдет сокращение затрат на оплату труда в сумме на 330 000 тг ежемесячно, что составляет 57 692,31 руб.

Далее рассчитываем затраты, которые связаны с вендинг-машиной Coca-Cola Freestyle.

Стоимость аренды места установки в торговых центрах составит 33 000 тг (5 769,23 руб), то есть за аренду двух торговых мест затраты составят 66 000 тг (11 538, 46 руб). Годовые затраты составят – 792 000 тг (138 461,54 руб).

Положительным моментом является то, что данный аппарат не требует 24 часового контроля. Перечень работ и время на их выполнение определяется технологической картой, которая разработана на каждую модель автомата отдельно. Для обслуживания данных автоматов нам понадобится специалист на не полный рабочий день с окладом в сумме 40 000 тг (6 993,00 руб). Годовые затраты на оплату труда составят 480 000 тг (83 916, 08 руб).

Рассчитаем результат от внедрения вендинг-машины. Средняя цена за стакан напитка составит 550 тг (96,15 руб).

Если один автомат, при лучшем сценарии, за день может произвести 100 стаканов напитка, то выручка в день составит 55 000 тг (9 615,38 руб), за

месяц – 1 650 000 тг (288 461,54 руб), следовательно, два автомата – 3 300 000 тг (576 923,07 руб).

Так как торговая наценка составляет 11%, тогда:

$$3\,300\,000 - 11\% = 3\,630\,000 \text{ тг (мес.)} \quad (10)$$

$$576\,923,07 - 11\% = 63\,461,54 \text{ руб (мес.)} \quad (11)$$

Месячная прибыль компании за вычетом аренды и обслуживания сотрудником вендинг-машин Coca-Cola Freestyle составит:

$$3\,630\,000 - 66\,000 - 40\,000 = 2\,570\,000 \text{ тг} \quad (12)$$

$$63\,461,54 - 11\,538,46 - 6\,993,00 = 44\,930,08 \text{ руб} \quad (13)$$

Далее составим итоговую сводную таблицу затрат и результатов от внедрения программы для торговых представителей АВМ Digital Distribution и установки вендинг-машин Coca-Cola Freestyle (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Сводная таблица затрат и результатов от внедрения предложенных рекомендаций

№	Рекомендация по инновационному развитию	Затраты	Результат
1	Программа АВМ Digital Distribution	257 400 тг (45 000 руб) за месяц пользования.	Прибыль увеличится на 30%, т.е. предполагаемая прибыль составит 473 602 тг (82 797,55 руб) за месяц.
2	Вендинг-машина Coca-Cola Freestyle	Аренда мест – 66 000 тг (11 538,46 руб) за месяц, зарплата – 40 000 тг (6 993,00 руб).	Два автомата – 257 000 тг (44 930,08 руб) за месяц

Эффективность внедрения программы АВМ Digital Distribution составит:

$$\frac{473\,602}{257\,400} \cdot 100\% = 184\% \text{ (тг)} \quad (14)$$

$$\frac{82\,797,55}{45\,000} \cdot 100\% = 184\% \text{ (руб)} \quad (15)$$

Эффективность от внедрения вендинг-машин Coca-Cola Freestyle:

$$\frac{257\,000}{106\,000} \cdot 100\% = 242,45\% \text{ (тг)} \quad (16)$$

$$\frac{44\,930,08}{18\,531,46} \cdot 100\% = 242,45\% \text{ (руб)} \quad (17)$$

Таким образом, из таблицы 3.3 можно увидеть какие затраты понесет компания на внедрение предложенных инноваций и какие результаты она в итоге получит.

Далее рассмотрим, как изменятся показатели инновационного потенциала предприятия после внедрения инноваций для повышения конкурентоспособности ТОО «ТЕVK».

Показатели оценки инновационного потенциала предприятия до и после внедрения инноваций представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Показатели оценки инновационного потенциала предприятия до и после внедрения инноваций.

Составляющая потенциала	Характеристика	Показатели предприятия	Показатели предприятия
		До внедрения инноваций	После внедрения инноваций
1	2	3	4
Ресурсная составляющая (блок «Ресурсы»)			
Кадровый компонент	Доля сотрудников высшей квалификации (докторов и кандидатов наук);	0	0
	Доля сотрудников с высшим образованием;	68,8%	68,8%
	Доля сотрудников, участвующих в НИОКР.	0	0
Финансовый компонент	Объем собственных средств предприятия, которые потенциально могут быть и инвестированы в НИОКР, создание опытных образцов и т. п.;	Имеются	Имеются
	Привлекательность предприятия для внешних инвесторов* (банки, частные лица, государственные фонды).	Привлекательно	Привлекательно

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4
Интеллектуальный компонент	Число зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих предприятию, а также используемых по лицензионным договорам;	0	2
	Число незарегистрированных разработок предприятия;	0	1
	Число НИОКР, проводимых предприятием.	0	0
Материально-технический компонент	Доля расходов на НИОКР в общих расходах;	0	0
	Фондоотдача оборудования, задействованного в инновационном процессе.	–	–
Результативная составляющая (блок «Результаты»)			
Финансовые результаты	Доля выручки от реализации инновационной продукции в общей выручке;	0	0
Интеллектуальные результаты			
	Коэффициент коммерциализации объектов интеллектуальной собственности;	0	0
	Доля завершённых НИОКР, перешедших в стадию коммерциализации.	0	0
Управленческая составляющая (блок «Управление»)			
Организационный компонент	Наличие стратегии развития предприятия, включающей направления развития инновационной деятельности;	Отсутствует	Стадия рассмотрения
	Наличие конструкторского подразделения;	Отсутствует	Стадия рассмотрения
	Наличие системы мотивации и стимулирования инновационной деятельности;	Отсутствует	Имеется
	Наличие бизнес-планов инновационных проектов;	Отсутствует	Стадия разработки
	Наличие системы управления интеллектуальной собственностью.	–	–

#### Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4
Маркетинговый компонент	Наличие в организационной структуре предприятия отдела маркетинга или специалиста по маркетингу;	Присутствует	Присутствует
	Наличие исследований рынка инновационной продукции;	Проводятся исследования	Проводятся исследования
	Наличие стратегии продвижения инновационной продукции на рынок.	Отсутствует	Стадия утверждения

Так, благодаря внедрению инноваций на предприятие, мы видим, что произошло изменение многих показателей, что говорит об эффективности внедрения предложенных рекомендаций.

В литературе приводится много показателей, по которым можно оценивать конкурентоспособность организации. К их числу относятся оценка репутации, ценовой политики, ресурсов производства, коммуникации с потребителями и многие другие.

В результате выполнения нашей работы и рекомендуемых мероприятий для оценки конкурентоспособности ТОО «TEVK» мы использовали следующие показатели:

Целевая аудитория. Так как газированные и негазированные фруктовые напитки относятся к товарам повседневного спроса и краткосрочного пользования, и демографические и географические группы определения целевой аудитории слишком широкий, то сегментирование нами проведено по признаку потребительских мотивов.

Исходя из потребительских мотивов потребителями бренда TASSAY являются представители здорового образа жизни, приверженцы бренда TASSAY, а также предпочитающие отечественного производителя (патриотический выбор), покупатели столкнувшиеся с проблемой отсутствия «любимого» бренда и потребители совершающие импульсивные покупки.

Потребители бренда Pepsi – приверженцы бренда Pepsi, покупатели столкнувшиеся с проблемой отсутствия «любимого» бренда и потребители совершавшие импульсивные покупки.

Сегменты бренда Coca-Cola – это аналогичные бренду Pepsi группы, а именно: приверженцы бренда Coca-Cola, покупатели столкнувшиеся с проблемой отсутствия «любимого» бренда и потребители совершавшие импульсивные покупки.

В результате вывода на рынок вендинг-машин Coca-Cola Freestyle число сегментов увеличится как минимум на один. В это число войдут потребители – новаторы (т.е. любители приобретать новинки). Следовательно, бренд Coca-Cola получает конкурентное преимущество в росте числа сегментов, но уступает бренду TASSAY.

Объем рынка. Так как вендинговые машины предполагается разместить в двух торговых центрах, а средняя проходимость в день каждого из них составляет 12000 и 10000 соответственно, то при самом оптимистическом прогнозе потенциальный спрос на напитки вендинг-машин Coca-Cola Freestyle составит 22000 человек. Конечно, ресурсы вендинг-машин Coca-Cola Freestyle не безграничны и производитель заявляет о количестве товарных единиц в 100 штук в день, поэтому в ходе практического использования аппарата, возможностей дозаправки и обслуживания, спросе на напитки будет принято дальнейшее решение либо об увеличении числа вендинговых машин, либо о прекращении их использования.

Таким образом, показатель объема рынка после внедрения вендинг-машин Coca-Cola Freestyle в торговой деятельности ТОО «TEVK» демонстрирует увеличение до 200 покупок напитка в день (или  $200 \cdot 450 \text{ г} = 90\,000 \text{ г/в день}$ ); число сегментов увеличится на одну единицу.

Объем рынка и число сегментов конкурентов остается прежними.

Глубина ассортимента. Так как под глубиной товарного ассортимента понимается количество торговых марок товаров одного вида, и/или их



модификаций и/или товарных артикулов. Единицей измерения этого показателя служит товарная марка.

Таким образом, после внедрения вендинг-машин Coca-Cola Freestyle глубина ассортимента увеличится с 11 до 26 позиций. По показателю глубины ассортимента, компания ТОО «ТЕVK» превзойдет своих основных конкурентов.

Количество продавцов на рынке. Аналогов вендинг-машин Coca-Cola Freestyle на рынке города Экибастуз нет, следовательно, ТОО «ТЕVK» является единственным продавцом напитков через аппарат.

Предположительно прибыль от внедрения рекомендаций составит 703 602тг в месяц, что на 44 % (1 578 673тг – прибыль до) выше, чем без использования АВМ Digital Distribution и вендинг-машин Coca-Cola Freestyle.

К сожалению, из-за отсутствия данных о прибыли конкурентов, нет возможности оценить конкурентоспособность относительно конкурентов. Однако рост прибыли компании ТОО «ТЕVK» уже свидетельствует о положительной динамике.

Величина расходов на разработки и исследования также относится к показателям оценки конкурентоспособности. В результате оценки инновационного потенциала ТОО «ТЕVK» мы наблюдаем увеличение интеллектуального компонента, а именно «число зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих предприятию, а также используемых по лицензионным договорам». Такое число увеличилось до 2 объектов. По мнению руководителя ТОО «ТЕVK»», а также анализу публикаций в СМИ, официальных сайтов конкурентов ничего похожего с внедрением аналогичных объектов не отмечается.

Информационно-коммуникационные технологии рассматриваются как фактор повышения конкурентоспособности. Чем больше цифровых технологий применяет организация, тем больше вероятность того, что она опередит конкурентов и будет лидером в своей отрасли. Доказательство этому приводится в книге Leading Digital: Turning Technology into Business

Transformation Джорджа Уэстермана (George Westerman), Дидье Бонне (Didier Bonnet) и Эндрю Мак-Афи (Andrew McAfee), которые выяснили, что освоившие цифровые технологии компании на 26 % более прибыльны.

Опираясь на теории скандинавской школы, отметим, что ИКТ могут являться источником постоянных инноваций, позволяют оптимизировать процессы накопления знаний и улучшения навыков персонала, качественно улучшают взаимодействие с клиентами.

Опять же по мнению руководителя ТОО «ТЕВК», анализу публикаций в СМИ, официальных сайтов конкурентов ничего похожего с внедрением информационных или цифровых технологий (по примеру АВМ Digital Distribution) не отмечается.

## Заключение

Цель выпускной квалификационной работы была поставлена следующим образом: разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности организации ТОО «TEVK» в результате ее инновационного развития.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты, соответствующие целям и задачам:

1. При изучении теоретического материала мы пришли к выводу, что конкурентоспособность предприятия – это отличительная черта, которая определяет степень конкретного предприятия от конкурентов в разрезе удовлетворения потребностей потенциальных потребителей. Данное понятие включает в себя не только качественные, количественные и ценовые параметры выпускаемой продукции (товара или услуги), но и зависит от профессионализма менеджмента компании. Важными факторами, которые влияют на конкурентоспособность предприятия являются: конъюнктура на рынке, уровень конкуренции со стороны других участников в аналогичном сегменте, техническая оснащенность предприятия, инновации, внедряемые на предприятие (производстве), квалификация сотрудников, бренд компании и многое другое. Бренд же является неотъемлемым элементом развития товара или предприятия в современных условиях. Именно благодаря бренду, можно сказать о том, что компания сможет получать больше прибыли и быть важной для своей целевой аудитории.

Так же в настоящее время существует огромное количество методов оценки конкурентоспособности предприятия, что является следствием отсутствия единого взгляда на данную проблему. Это обусловлено тем, что не может быть универсальной методики для всех субъектов рынка, так как конкурентоспособность носит относительный характер (все зависит от объекта и предмета).

2. Инновационная деятельность предприятия рассматривается как важный источник развития, которая позволяет повысить ее

конкурентоспособность. Для того, чтобы получить устойчивые конкурентные преимущества, организации необходимо постоянно находить новые способы и методы ведения их деятельности. Систематическое внедрение нововведений – это главный фактор инновационного развития и конкурентоспособности предприятия.

3. Проведен анализ деятельности исследуемого предприятия. Рассмотрена история создания, рынок сбыта, организационная структура предприятия, структура персонала, как проходит товародвижение и реализуемые товары. Так же был проведен ABC-анализ реализуемых газированных напитков для выявления наиболее прибыльной товарной группы.

4. Рассмотрена внешняя среда организации – это условия (факторы), которые возникают независимо от деятельности организации и оказывают существенное влияние на нее. Главным фактором для предприятия стали конкуренты, которые занимаются дистрибьюцией газированных напитков бренда Pepsi и TASSAY. Проведен сравнительный анализ главных конкурентов, определены сильные и слабые стороны конкурирующих компаний. Нами был проведен анализ пяти сил Портера для того, чтобы, определить уровень конкуренции и привлекательность исследуемой компании.

5. Проведена оценка инновационного потенциала предприятия, результатом чего стало, компания имеет необходимый объем собственных средств, которые потенциально могут быть инвестированы в нововведения.

6. На основе анализа предприятия для повышения ее инновационного потенциала было предложено ввести на предприятие программу для торговых агентов и дистрибьюторов ABM Digital Distribution, которое позволит отслеживать показатели их работы, а также следить за экономическими показателями фирмы. Так же было предложено установить вендинг-машины Coca-Cola Freestyle, которые привлекут потребителей гаммой новых вкусов напитков бренда Coca-Cola, а следовательно, повысят

ее конкурентоспособность, так как на рынке нет подобных автоматов фирм конкурентов.

7.

8. Практическая ценность проведенного исследования состоит в том, что предложенное инновационное развитие уже сегодня быть применено на практике для обеспечения более успешной работы компании.

## Список использованных источников

1. Аكوпова Л.В., Жукова Е.А. Инновационная деятельность: проблемы и перспективы / Л.В. Аكوпова, Е.А. Жукова // Статья Студенческая наука, №2(17), 2018. 70-73 с.
2. Алексеев А.А. Инновационный менеджмент, 2-е изд., пер. и доп.: учебник и практикум для вузов /А.А. Алексеев. СПб.: ЮРАЙТ, 2020. 260 с.
3. Алексеев М.Б., Ветренко П.П. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М.Б. Алексеев, П.П. Ветренко. СПб.: ЮРАЙТ, 2020. 304 с.
4. Богомоллова И.П., Кривенко Е.И., Стряпчих Е.С., Шевалдова Т.В. Инновационное развитие как эффективная стратегия организации / И.П. Богомоллова, Е.И. Кривенко, Е.С. Стряпчих, Т.В. Шевалдова // Вестник ВГУИТ, том 80, №1, 2018. 398-412 с.
5. Варламов А.П. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Варламов А.П. М.: Дашков и К, 2017. 344 с.
6. Власова Е.И., Мокроносов А.Г. Управление конкурентоспособностью брендов. Екатеринбург: Изд-во Рос. Гос. Проф.-пед ун-та, 2005. 91 с.
7. Волков Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья. 2018, – №1 (19). 96-100 с.
8. Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / А.Л. Гапоненко. М.: ЮРАЙТ, 2020. 396 с.
9. Гладышева И. В. Прогнозирование конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дисс. канд. эк. наук / И.В. Гладышева. СПб.:, 2016. 20 с.
10. Гойко К.В. Матрица БКГ: понятие, построение и анализ / К.В. Гойко // Академия педагогических идей «Новация». Серия: Студенческий научный вестник. 2016. –№10 (ноябрь). – АРТ 105-эл. – 0,2 п.л.

11. Горбашко Е.А., Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. Научная школа: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Гриф УМО ВО, 2019. 447 с.
12. Гречникова В. Менеджмент 2-е издание / В. Гречникова. М.: «ЮНИТИ», 2018. 200 с.
13. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н. Домин. Изд. ЮРАЙТ, 2-е, изд., испр., доп. СПб: Питер, 2019. 352 с.
14. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товара: учебник и практикум для академического бакалавриата, 2-е изд. Москва: ЮРАЙТ, 2019. 242 с.
15. Завьялов П.С. Как выбрать рынок и оценить свои экспортные возможности / П.С. Завьялов. М.: Финвест, 2017. 86 с.
16. Каленская Н.В., Антонченко Н.Г. Брендинг: учебное пособие / Н.В. Каленская, Н.Г. Антонченко. Казань, 2019. 125 с.
17. Кобзева А.Г. Анализ состояния инновационной среды предприятия // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017)
18. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Б.Т. Кузнецов. М.: ЮНИИ – ДАНА, 2015. 58-66 с.
19. Кузьмина О.Е. Показатели, характеризующие инновационный потенциал предприятий / О.Е. Кузьмина // Вестник УрФУ. Серия и экономика управления, №6. 2014.
20. Ледницкий А.В., Сильванович И.А., Куприян С.В. Основные подходы к оценке инновационного потенциала / А.В. Ледницкий, И.А. Сильванович, С.В. Куприян. Труды БГТУ, 2017, серия 5, № 1, 219-223 с.
21. Леонов И.Г. Управление качеством продукции / И.Г. Леонов. М.: Издательство стандартов, 2018. 137 с.
22. Лещенко Е.С. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур промышленности / Е.С. Лещенко // Диссер. ...канд. экон. наук: 08.00.05. М.: 2019. 193 с.

23. Маврина, И.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. Екатеринбург: УрФУ, 2017. 44-45 с.
24. Мальцева С.В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавра / под ред. С.В. Мальцевой. М.: ЮРАЙТ, 2019. 500 с.
25. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М, 2016. 288 с.
26. Мезенцева В.Г. Последовательность этапов и методы разработки стратегии маркетинга / В.Г. Мезенцева, М.А. Меньшикова / Научный журнал «Дискурс». 2016. – 2 (2). 480-485 с.
27. Мелихова М.В. Эффективное управление брендом как фактор повышения конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке. / М.В. Мелихова. Публикация под ред. д-ра экон. наук, проф. А.И. Евдокимова. Киберленинка, 2018.
28. Минько, Э.В. Маркетинг: учебное пособие / Э.В. Минько, Н.В. Карпова. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. 351 с.
29. Молчанов Н.Н., Метод оценки конкурентоспособности нововведений / Н.Н. Молчанов // Инновации. 2018. - №2. 33-37 с.
30. Рахимова С.А. Управление инновациями и инновационными перспективами / С.А. Рахимова // Статья Вестник Омского университета, серия «Экономика» 201. 2013.
31. Рожков, И. Я. Брендинг: учебник для бакалавров / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. М.: ЮРАЙТ, 2017. 331 с.
32. Спиридонова Е.А. Основы инновационной деятельности: учебник и практикум для СПО / Е.А. Спиридонова. СПб.: ЮРАЙТ, 2020. 298 с.
33. Стоянова А. В. Управление группе оборотным капиталом / А. В. Стоянова, Е. В. М.: Перспектива, 2015. 156 с.
34. Суркова Е. В. Основы маркетинга: учебное пособие / Е.В. Суркова. Ульяновск: УлГТУ, 2017. 152 с.
35. Терехова С.В. Инновационный потенциал предприятия: структура и оценка / С.В Терехова. Киберленинка, 2017. 336-354 с.



36. Фазлутдинов Р.Р., Ломасова М.Е., Цветкова Е.Н., Большаков А.С., Карпушкина А.С., Шкумат Д.О. построение карт восприятия бренда / Р.Р. Фазлутдинова, М.Е. Ломасова., Е.Н. Цветкова, А.С. Большаков, А.С. Карпушкина, Д.О Шкумат. Вестник МГПУ имени И. Федорова №2/2016. 213 с.

37. Хакимовна И.М. Интернет журнал «Науковедение» / И.М. Хакимовна, том 7, №3, 2015. 483 с.

38. Чуркина В., Сухова О.В. Применение метода SWOT анализа в исследовании систем управления организации: научно-исследовательская публикация №4 (36) / В. Чуркина., О.В. Сухова. Киберленинка, 2016. 5 с.

39. Чернышева, А. М. Брендинг: учебник для бакалавров / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. М.: ЮРАЙТ, 2019. 504 с.

40. Яковлева Е.А., Козловская Э.А., Бойко Ю.В. Оценка инновационного потенциала предприятия на основе стоимостного подхода / Е.А. Яковлева, Э.А. Козловская, Ю.В. Бойко // Вопросы инновационной экономики. 2018. – Том 8. – № 2. 267-282 с.

41. Сайт компании АВМ Cloud [Электронный ресурс] URL: <https://abmcloud.com/> (дата обращения 18.05.2020).

42. Автомат Coca-Cola Freestyle позволит миксовать газировку по Bluetooth [Электронный ресурс] URL: <https://www.cossa.ru/news/203056/> (дата обращения 19.05.2020).

# Приложение А

## Вкусы напитков вендинг-машины Coca-Cola Freestyle





