

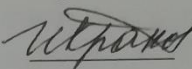
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»

Факультет экономический

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

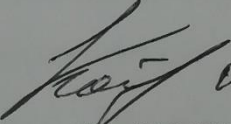
Зав. кафедрой  
д-р экон. наук, доц.

 И. Н. Краковская

«19» июня 2020 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

### УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «ПТИЦЕФАБРИКА «ЧАМЗИНСКАЯ»)

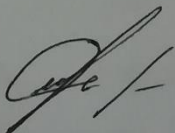
Автор бакалаврской работы  09.06.2020 М. В. Коновалова

Обозначение бакалаврской работы БР-02069964-38.03.02-08-20

Направление 38.03.02 Менеджмент

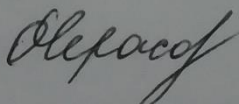
Руководитель работы

ст. преп.

 15.06.2020 Е. И. Фомичева

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.

 11.06.2020 О. В. Черкасова

Саранск  
2020

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»


Факультет экономический

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

д-р экон. наук, проф.

 Н. Д. Гуськова

«26» ноября 2019 г.

**ЗАДАНИЕ НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

Студент Коновалова Мария Владиславовна

1 Тема Управление конкурентоспособностью продукции предприятия (на примере АО «Птицефабрика «Чамзинская»)

Утверждена приказом № 9359-С от 26.11.2019

2 Срок представления работы к защите 09.06.2020

3 Исходные данные для научного исследования: научные пособия, монографии, статистическая отчетность предприятия, материалы периодической печати, научные статьи

4 Содержание бакалаврской работы:

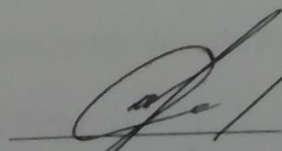
4.1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

4.1.1 Конкурентоспособность продукции предприятия как объект управления

- 4.1.2 Методы оценки конкурентоспособности продукции предприятия
- 4.1.3 Подходы к управлению конкурентоспособностью продукции предприятия
- 4.2 Исследование действующей практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 2.1.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 4.2.2 Анализ конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 4.2.3 Исследование организационного механизма управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 4.3 Разработка предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 4.3.1 Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 4.3.2 Рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 4.3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

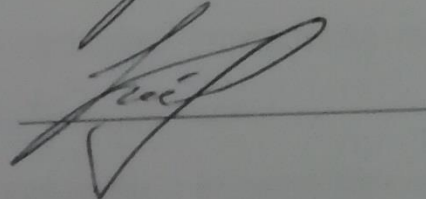
5 Приложения в соответствии с темой работы.

Руководитель работы



Е. И. Фомичева

Задание принял к исполнению



М. В. Коновалова

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 139 страниц, 34 таблицы, 21 рисунок, 11 формул, 8 приложений, 103 использованных источника.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО,  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ, КОНКУРЕНТНОЕ  
ПОЛОЖЕНИЕ, ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Объектом исследования является продукция предприятия АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Цель работы – изучение теоретических аспектов конкурентоспособности продукции предприятия, исследование действующей практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и определение направлений ее совершенствования

Методы – анализ, сравнительный метод, обобщение, абстрагирование, аналогия.

В результате исследования изучены теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности продукции предприятия, проведен анализ практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и разработаны рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспособностью продукции на исследуемом предприятии.

Степень внедрения – частичная.

Область применения – в практике управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская».

Эффективность – повышение конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская».

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия	10
1.1 Конкурентоспособность продукции предприятия как объект управления	10
1.2 Методы оценки конкурентоспособности продукции предприятия	21
1.3 Подходы к управлению конкурентоспособностью продукции предприятия	37
2 Исследование действующей практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»	47
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Птицефабрика «Чамзинская»	47
2.2 Анализ конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»	63
2.3 Исследование организационного механизма управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»	81
3 Разработка предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»	90
3.1 Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»	90
3.2 Рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»	99
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	115
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	120

ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное) Организационная структура АО «Птицефабрика «Чамзинская»	130
ПРИЛОЖЕНИЕ Б (обязательное) Бухгалтерский баланс АО «Птицефабрика «Чамзинская» за 2019 г.	131
ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное) Отчёт о финансовых результатах АО «Птицефабрика «Чамзинская» за 2019 г.	132
ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное) Анализ конкурентных сил М. Портера АО «Птицефабрика «Чамзинская»	133
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Пример анкеты респондентов для оценки маркетинговых, потребительских и ассортиментных характеристик	135
ПРИЛОЖЕНИЕ Е (обязательное) Потребительские характеристики птицеводческой продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и основных конкурентов	136
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж (обязательное) Маркетинговые характеристики птицеводческой продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и основных конкурентов	137
ПРИЛОЖЕНИЕ З (обязательное) Оценка ассортимента птицеводческой продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и основных конкурентов	138
ПРИЛОЖЕНИЕ И (обязательное) Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и основных конкурентов	139

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время деятельность практически любого предприятия немыслима без участия в конкурентной борьбе. Конкуренция является механизмом соперничества, состязательности участников рынка за право поиска своего покупателя, за возможность продажи товара на наиболее выгодных условиях, захвата определенной доли рынка и получении соответствующей прибыли. Она побуждает товаропроизводителя совершенствовать и обновлять свою продукцию, повышать ее качество, то есть делать ее конкурентоспособной.

В связи с этим все больше внимания отечественных товаропроизводителей уделяется вопросам управления конкурентоспособностью продукции. Исследование существующей отечественной практики управления конкурентоспособностью продукции показывает, что несмотря на их большое количество данные исследования по-прежнему остаются востребованными. Зачастую управленческие решения, принимаемые менеджерами в процессе производства и продвижения товаров, недостаточно учитывают конкретные потребности покупателей, условия формирования рынка сбыта продукции, тенденции изменения качества продукции, что в итоге приводит к ухудшению рыночных позиций производимой продукции. В этой связи проблема управления конкурентоспособностью продукции отечественных производителей является актуальным исследованием.

Тема конкурентоспособность является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. В научную литературу термин «конкуренция» вошел благодаря работам – Адама Смита. Впоследствии над развитием теории конкуренции работали также: Акулич И. Л., Алексунин В. А., Бернд Шмит, Веснин В. Р., Винокуров В. А., Вуд М., Глазов М. М., Голубков Е. П., Данько Т., Демченко Е.В., Егорова О., Кантор Е., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Леле М.,

Лобанов М. М., Мазилкина Е. И., Моисеева Ю., Носова Н. С., Портер М., Ракитова О. С., Стэйбелл Ч., Тарануха Ю. В. Томпсон-мл. А. А., Фатхутдинов Р. А., Философова Т. Г., Юданов А. Ю. и др.

Цель данной работы представляет собой изучение теоретических аспектов конкурентоспособности продукции предприятия, исследование действующей практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и определение направлений ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

- исследовать конкурентоспособность продукции предприятия как объект управления;
- исследовать методы оценки конкурентоспособности продукции предприятия;
- изучить подходы к управлению конкурентоспособностью продукции предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику обеспечения исследования маркетинговой среды АО «Птицефабрика «Чамзинская»;
- оценить конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»;
- исследовать организационный механизм управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»;
- разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика Чамзинская»
- дать рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»;
- провести экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Объектом изучения в работе является продукция предприятия АО «Птицефабрика «Чамзинская».

Предметом изучения выступает совокупность практических и теоретических подходов к проблеме управления конкурентоспособностью



продукции предприятия и его роли в процессе формирования и реализации управления предприятием в целом.

Практическое значение работы определяется возможностью использования ее результатов при повышении и управлении конкурентоспособностью продукции.

Методической основой исследования послужили статистические сборники, периодические издания и электронные источники информации, труды отечественных и зарубежных ученых, посвящённых проблемам анализа конкурентоспособности продукции, разработки стратегии конкуренции.

Методологическая основа заключается в комплексном подходе к анализу проблемы повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях. На различных этапах исследования использовались следующие методы: диалектический, системный, сравнительно-аналитический, экономико-статистический.

Информационной базой исследования послужили фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также данные, предоставленные АО «Птицефабрика «Чамзинская».

# **1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия**

## **1.1 Конкурентоспособность продукции предприятия как объект управления**

Значимым элементом рыночного хозяйствования является система управления конкурентоспособностью продукции на макро- и микроуровне.

Формирование такой системы управления предполагает определение связи конкурентоспособности продукции и эффективности производства, что, в свою очередь, требует уточнения экономического содержания этого понятия и определяющих его факторов.

Понятие «конкурентоспособность» тесно связано с понятием «конкуренция». Термин «конкуренция» в переводе с латинского означает «сталкиваться». Ожегов С. И. трактует конкуренцию как соперничество, борьбу за достижение больших выгод, преимуществ [61, с. 298].

Отметим, что экономической основой конкуренции являются отношения в сфере производства. Поэтому основные усилия конкурентов направлены на борьбу за конкурентоспособность:

- создание конкурентоспособной продукции, отвечающей потребностям рынка и запросам конечных потребителей;
- использование при разработке новой продукции или совершенствования выпускаемой продукции передовых технологий и выпуск принципиально новой продукции;
- постоянное снижение издержек производства на всех этапах и во всех звеньях технологического процесса;
- согласование с потребителем цен до начала выпуска продукта и установление их на новую продукцию с учетом условий сбыта на конкретном рынке;

- борьба фирм за источники сырья дополняется борьбой за подчинение всех вертикальных ступеней изготовления товаров от сырья и полуфабрикатов до комплектующих узлов;
- использование внутрифирменных связей для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, получения преимуществ в конкурентной борьбе;
- передача лицензий и передовой технологии своим дочерним компаниям, регулирование цен, повышение уровня качества и новизны продукции на заграничных предприятиях. Создание зарубежного снабжающего производства [63, с. 35].

Исходя из рассмотренных вариантов поведения конкурентов, можно представить следующую классификацию видов конкуренции, которые можно разделить на три основные группы:

- 1) По отраслевому и территориальному признакам (внутриотраслевая, межотраслевая, международная).
- 2) По количеству субъектов рынка и их конкурентной силе (совершенная, несовершенная).
- 3) По методам конкурентной борьбы (ценовая, неценовая, честная, нечестная) [74, с. 101-104].

Переходя к рассмотрению конкурентоспособности, обозначим, что существует диалектическая связь между ней и конкуренцией – одно вытекает из другого. Это подразумевает, что конкуренция обязывает предприятие создавать конкурентоспособную продукцию.

Следует отметить, что как нет единого подхода к определению понятия «конкуренция», так и нет общей точки зрения относительно понятия «конкурентоспособность». Основными факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве производителя рассматривается лишь отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом. Конкурентоспособность – понятие относительное, поскольку успешно

конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособным на других [30, с. 8].

Ряд авторов предлагает объединить в одно понятие конкурентоспособности товара и конкурентоспособности организации. На наш взгляд, конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия.

Часто понятие «конкурентоспособность предприятия» сводят к понятию «способность предприятия производить конкурентоспособный товар» [31, с. 89]. Так, под конкурентоспособностью фирмы подразумевается способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции.

Конкурентоспособность продукции является лишь элементом конкурентоспособности организации. Они отличаются по своей сущности по следующим параметрам:

– определяются и применяются к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени);

– конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;

– конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации [78, с. 81].

В связи с этим, данные понятия следует рассматривать как самостоятельные.

Существуют различия в понимании категории «конкурентоспособность продукции» – каждый автор в зависимости от целей и задач исследования, изучаемых объектов, требований субъектов рыночных отношений дает свое толкование исследуемого понятия. Наиболее типичные из них приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определения конкурентоспособности продукции

№	Автор	Определение
1)	Горбашко Е. А.	Конкурентоспособность означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.
2)	Амбарцумов А. А., Стерликов Ф. Ф.	Конкурентоспособность товара – комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров–аналогов.
3)	Грошев В. П.	Конкурентоспособность товара – совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию.
4)	Тарасова В. П., Крутикова Ф. А.	Конкурентоспособность товара – способность продукции быть более привлекательной для потребителя (покупателя) по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.
5)	Андреев О. Д.	Конкурентоспособность продукции – это характеристика товара–конкурента по степени соответствия конкурентной общественной потребности и по затратам на ее удовлетворение.
6)	Лифиц И. М.	Конкурентоспособность продукции – это способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогами–конкурентами.
7)	Швецова В. Е.	Конкурентоспособность продукции есть не что иное, как проявление качества продукции в условиях рыночных отношений и определяется способностью продукции быть проданной на конкретном рынке, в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя.

Все трактовки достаточно схожи между собой, разница состоит лишь в том, с какой позиции автор рассматривает данное понятие.

Определение представленное Горбашко Е. А. не дает достаточно ясного представления и не применимо для оценки конкретного товара или услуги. Определение данное Амбарцумовым А. А., и Стерликовым Ф. Ф. сравнительно полно отражает сущность конкурентоспособности продукции, тем не менее, можно выделить такой недостаток, как отсутствие результата деятельности производителя – прибыли, который не нужно упускать.

Определение данное Грошевым В. П. является наиболее полным, так как автор учитывает затраты за весь жизненный цикл товара, но при этом не учитывает разную конкурентоспособность товара на различных рынках, в разное время и не оговаривает кем оценивается товар – потребителем или продавцом.

Аналогичные предыдущим недостаткам можно выделить и в определении Тарасова В. П. и Крутикова Ф. А., где не указывается пространственная характеристика конкурентоспособности продукции, но в то же время упоминается потребитель, который и определяет ее уровень.

В определении Андреева О. Д. следует отметить, что степень соответствия товара общественной потребности для различных рынков будет различной. Данная особенность в определении конкурентоспособности не учитывается.

В определении Лифица И. М. заложены три отличительных признака: пространство–конкретный рынок (страна, сегмент рынка), период – фиксированный отрезок времени, познаваемость в сравнении.

На наш взгляд, все перечисленные недостатки устранены в определении Швецовой В. Е., в котором автор показал, что товар является конкурентоспособным на конкретном рынке, его продается больше чем аналогов и при этом продавец работает с прибылью, которая является одним из показателей эффективности работы любого субъекта рыночной экономики.

Приведенные определения конкурентоспособности продукции позволяют выделить целый ряд моментов, безусловно, важных для уточнения сущности

данного понятия и определения его места среди других экономических категорий:

1) конкурентоспособность продукции – это мера ее привлекательности для потребителя.

2) привлекательность продукции определяется степенью удовлетворения совокупности разноплановых, иногда противоречивых требований.

3) состав предъявленных требований, их приоритетность зависит как от вида продукции, так и типа ее потребителя.

4) конкурентоспособности присущ динамический характер – ее имеет смысл рассматривать лишь применительно к конкретному моменту времени, с учетом изменений во времени рыночной конъюнктуры.

5) проблема конкурентоспособности относится лишь к нестационарному недефицитному рынку, который находится в неравновесном состоянии. Конкурентоспособность зависит от стадии жизненного цикла, на которой находится рассматриваемый товар.

6) имеет смысл говорить о конкурентоспособности лишь того товара, который уже обладает какой-то долей рынка, причем показатель конкурентоспособности существенно зависит от предыстории, т.е. доли рынка в предыдущий период.

Понятие конкурентоспособности продукции неотделимо от понятия «конкурентное преимущество», которое определяется ее ценностью, т.е. нечто особенным (эксклюзивным), которое содержится в продукции и которое ее производители стремятся сохранить либо иметь в будущем для достижения превосходства своей продукции над конкурирующей.

Все потребительские ценности можно условно классифицировать по следующим категориям потребительских ценностей продукции: базовые, постоянные, временные ценности, сопутствующие, привнесенные, универсальные [11, с. 72–76]. Рассмотрим подробнее каждую из них.

Базовые потребительские ценности – это ценности, заложенные в продукцию на этапе проектирования и характеризующиеся эксплуатационными показателями качества. Они характеризуют продукцию на протяжении всего ее жизненного цикла, могут совершенствоваться, изменяться, но их начальная номенклатура не меняется. Эти показатели определяют базовое потребительское качество, которое является основой для сравнения с продукцией конкурентов.

Дополнительные ценности не изменяют базового качества, заложенного при проектировании продукции, но усиливают или оттеняют его действие в глазах потребителя, что выражается в повышении потребительской стоимости продукции. К ним относятся постоянные, временные, сопутствующие и привнесенные потребительские ценности.

Постоянные ценности действуют на протяжении всего жизненного цикла продукции, но имеют к базовым ценностям косвенное отношение. Их воздействие на покупателя позволяет намного увеличить потребительскую стоимость продукции. В отдельных случаях влияние только этих ценностей обеспечивает долговременную ликвидность продукции, даже если она по базовым показателям качества уступает конкурентам. Постоянные ценности реализуются потенциальной возможностью постоянной наценки к себестоимости продукции.

Временные ценности имеют прямое отношение к виду и качеству продукции, но действуют временно, иногда сезонно, обычно меньше жизненного цикла товара. Как правило, они на какое-то время позволяют держать ударные цены на продукцию. Идеально, когда жизненный цикл изделия соразмерен с длительностью действия временных ценностей. Временные ценности реализуются потенциальной возможностью наценки к себестоимости товара, убывающей во времени (в связи с его моральным износом).

Сопутствующие ценности не связаны с продукцией непосредственно, но облегчают или затрудняют условия ее приобретения или эксплуатации. Также



могут как способствовать ликвидности продукции, так и затруднить ее реализацию. Наценка к продукции за счет действия сопутствующих ценностей может значительно колебаться во времени.

К привнесенным потребительским ценностям относятся информационные ценности, которые сами по себе не имеют ни прямого, ни косвенного отношения к продукции, но за счет новой или повторяющейся информации о ценностях, имеющих отношение к продукции, значительно увеличивают ее потребительскую стоимость в глазах многих покупателей.

Большая часть продукции, как правило, не имеет дополнительных потребительских ценностей. Особенно это относится к материалам, полуфабрикатам, комплектующим изделиям, ценность которых профессионально оценивается потребителями по базовым характеристикам. Поэтому их стоимость на рынке может быть с большой вероятностью спрогнозирована еще в период разработки [1, с. 103].

Так как дополнительные ценности выражаются наценкой к себестоимости, то долю этой наценки можно считать рентабельностью продукции за счет конкретной потребительской ценности.

Универсальные ценности характеризуются рыночной стоимостью продукции, или ценой, отражающей все остальные потребительские ценности продукции. Цена имеет универсальную размерность (в денежном выражении) и по ней можно сравнивать ценности разных по виду и качеству изделий [10, с. 67].

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Успешное продвижение на рынок продукции во многом зависит от правильного учета всех факторов, влияющих на ее ликвидность, а также от способности предприятия изготовителя своевременно выявить, сформировать и использовать дополнительные потребительские ценности, усиливающее

базовое качество продукции. Для лучшего понимания взаимосвязи ценности объекта, конкурентных преимуществ и различных эффектов от использования рассмотрим схему представленную на рисунке 1.1 [92, с. 106].

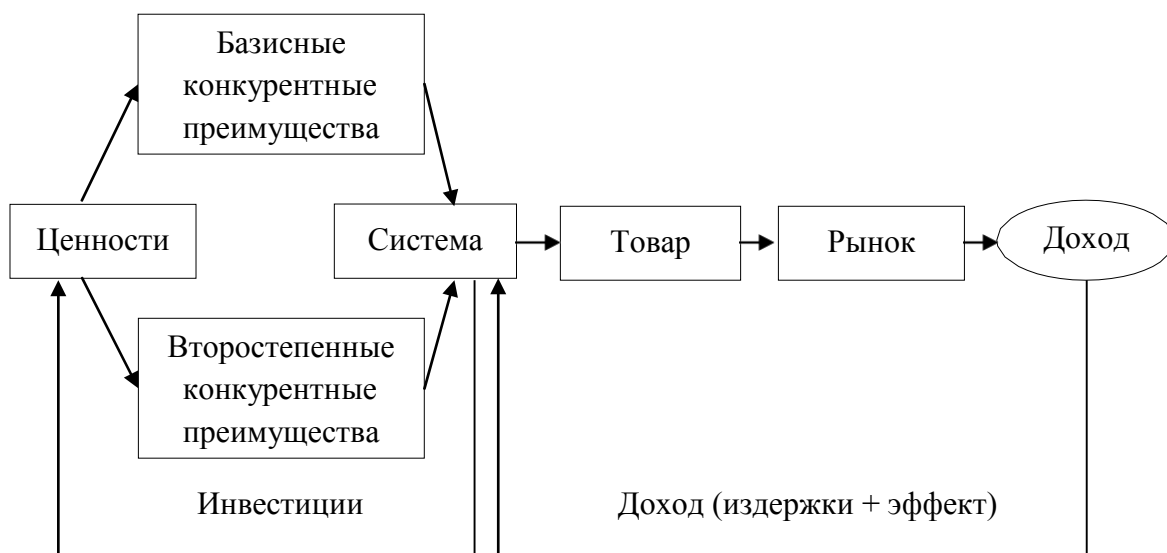


Рисунок 1.1 – Схема взаимосвязи ценности объекта, конкурентных преимуществ и различных эффектов от их использования

В соответствии с данной схемой присущие продукции ценности проявляются в виде базисных и второстепенных конкурентных преимуществ, которые в рамках определенной системы в итоге воплощаются в товарах, реализуемых на конкретном рынке. В качестве примеров базисных конкурентных преимуществ можно привести инновации, патенты, высокую квалификацию персонала, наличие эффективной системы управления и т.п., второстепенных – традиционные новшества, дешевые трудовые и другие материальные ресурсы, достаточно развитая рыночная инфраструктура, активы и т.п. [98, с. 202].

Продажа товара, имеющего собственное конкурентное преимущество или использующего конкурентные преимущества системы, в рамках которого он изготавливается, позволяет получить доход, распределяемой системой на

внутреннее потребление и/или на получение (приобретение, покупку) новой конкурентной ценности [26, с. 34].

Таким образом, потребительская ценность продукции характеризуется его способностью удовлетворять конкретную потребность соответствующей группы потребителей и определяется степенью соответствия ее свойств установленным запросам и требованиям со стороны этих групп или их потенциальным желаниям. Мерой потребительской ценности продукции является максимальная цена, которую потребитель готов заплатить за нее без сожаления.

Выявление конкурентных преимуществ производимой продукции, а также их классификация может быть использована производителями в процессе управления конкурентоспособностью продукции. Таким образом, управление конкурентоспособностью является важнейшим условием осуществления многофакторного процесса реализации конкурентных отношений, т.е. достижения конкурентоспособности продукции [20, с. 73].

Конкурентоспособность товара находится в прямой зависимости от различных факторов, между которыми существуют причинно-следственные связи.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности [5, с. 34].

Ряд авторов применяет подход к группировке факторов, в зависимости от воздействия на конкурентные позиции субъектов. В зависимости от среды, в которой они проявляются, выделяют факторы внешнего и внутреннего порядка. Факторами внешнего порядка считаются:

- благоприятная социально-политическая обстановка;
- поддержка отечественного предпринимательства со стороны государства;
- развитая инфраструктура (транспорт, связь и пр.) и финансово-кредитная система;

- потенциально высокая емкость рынка;
- легкость доступа на рынок, низкий уровень выходных барьеров
- удобное месторасположение, близость к основным коммуникациям

и др. [81, с. 104].

Основными внутренними для предприятия факторами конкурентоспособности являются:

- применение современных форм и методов организации управления, информационных технологий;
- передовой технический и технологический уровень оснащения предприятия;
- четкая организация сбыта (собственная сеть, эффективная реклама, широкий товарный ассортимент, красивая упаковка, надежное гарантийное обслуживание);
- высокое качество продукции и услуг;
- квалифицированный персонал;
- наличие высокой организационной культуры, благоприятной репутации, имиджа [74, с. 36].

Таким образом, конкурентоспособность – это свойство практически любых экономических объектов. Независимо от физической природы и выполняемых функций, все изделия, а также производственные системы их изготавливающие и использующие, могут рассматриваться в контексте проблемы конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами конкретной экономической деятельности.

Под конкурентоспособностью продукции следует понимать свойство продукции, характеризующее ее способностью обеспечивать за счет своих конкурентных преимуществ более полное и эффективное использование имеющихся и/или приобретенных свойств или потенциала для удовлетворения установленной или потенциальной потребности по сравнению с аналогичной

продукцией, представленной на конкретном рынке в определенный (фиксированный) период времени.

На конкурентоспособность продукции влияет множество факторов. Данные факторы неоднородны по природе, характеру и степени воздействия. Систематизация различных подходов позволила нам выделить две группы основополагающих факторов – внешние и внутренние. При этом в процессе управления конкурентоспособностью продукции производители должны учитывать взаимосвязь конкурентных преимуществ и ценностей продукции.

## **1.2 Методы оценки конкурентоспособности продукции предприятия**

Оценка конкурентоспособности продукции представляет собой исходный элемент производственно-хозяйственной деятельности предприятия в условиях рыночной экономики.

Вопросами оценки конкурентоспособности на протяжении десятилетий занималось большое количество российских и зарубежных ученых. Среди зарубежных авторов большой вклад в разработку методик оценки конкурентоспособности предприятий внесли И. Ансоф, П. Друкер, Ф. Котлер, Й. Шумпетер, М. Портер, А. Смит, А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд, А. Розенберг, О. Фишбейн и др.

Значимость данной оценки обусловлена таким рядом обстоятельств, как:

- необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
- привлечение средств инвесторов для организации конкурентоспособности производства;
- составление маркетинговых программ для выхода предприятия на новые рынки сбыта;

– своевременное принятие решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, разработке и производстве новых и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и др. [35, с. 84]. Не существует единого подхода к оценке конкурентоспособности продукции, как и нет единого алгоритма.

Одним из важных моментов управления конкурентоспособность продукции является её оценка, а именно определение качественных и количественных характеристик. Для этого в рамках управления конкурентоспособностью продукции необходимо располагать системой показателей и способами их расчёта. Важная роль при оценке конкурентоспособности продукции принадлежит такому показателю как характеристика товара. Существует три группы показателей, которые потребитель анализирует и сопоставляет друг с другом (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Показатели конкурентоспособности продукции предприятия [52, с. 27]

№	Название	Пояснение
1)	Нормативные	Отражают, на сколько продукция отвечает нормам и правилам, установленным законодательно
2)	Технические	Представляют характеристики и свойства, направленные на удовлетворение определённой потребности, ради которой продукция приобретается. К ним относятся такие показатели, как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– показатели назначения продукции;</li> <li>– эргономические показатели;</li> <li>– эстетические показатели;</li> <li>– экологические показатели</li> </ul>
3)	Экономические	Денежная оценка расходов, которые потребитель понесёт в процессе приобретения товара и дальнейшего использования

Обеспечение конкурентоспособности продукции на требуемом уровне предполагает необходимость её количественной и качественной оценки, без которой все предусматриваемые предприятием меры по поддержанию конкурентоспособности продукции (товара, услуги) на должном уровне останутся лишь намерениями.

Наиболее известные современные модели и методы оценки конкурентоспособности товара представлены на рисунке 1.2:

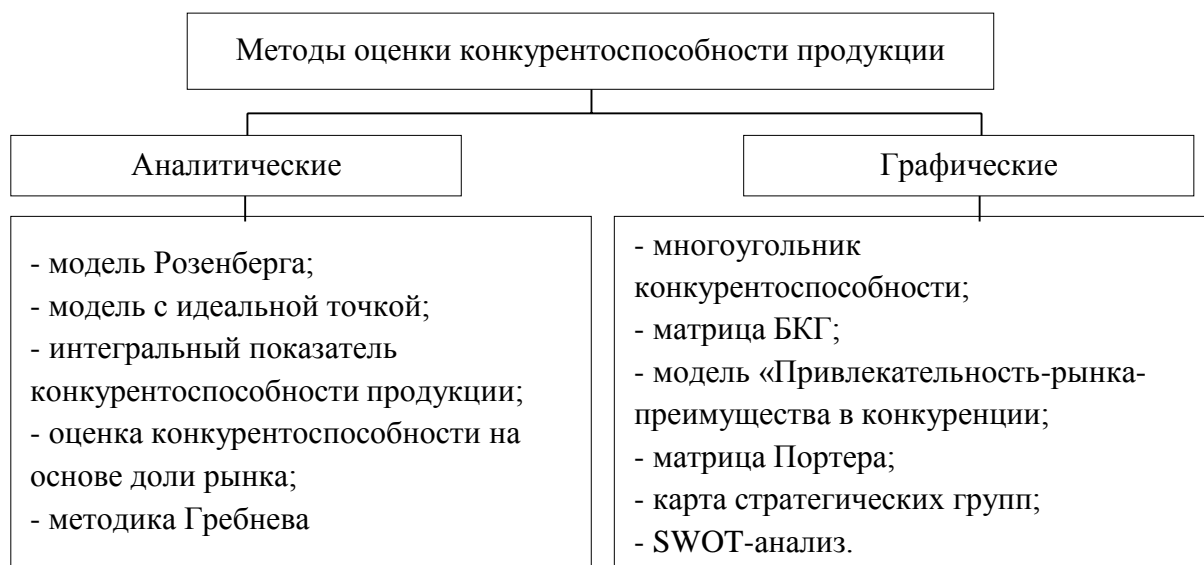


Рисунок 1.2 – Методы оценки конкурентоспособности продукции

Использование того или иного метода для каждого предприятия имеет свои особенности, прежде всего это зависит от размера предприятия, его специализации, объема производства и других показателей, необходимых для использования того или иного метода. Рассмотрим основные характеристики наиболее распространенных методов и особенности их применения.

Модель А. Розенберга Модель исходит из того, что потребители оценивают товары с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей. Она выражается формулой (1.1):

$$1 \quad , \quad (1.1)$$

где – субъективная пригодность товара (отношение к товару);

– важность мотива для потребителя;

– оценка пригодности товара для удовлетворения мотива .

С точки зрения работы с товаром использование модели связано со множеством проблем. Мотивы, важные для товара, часто бывает трудно определить, оценка определяется субъективными взглядами, экспертов. Высказывания опрашиваемых не дают указания на то, какие характеристики продукта должны быть изменены, нет сравнения с идеальными характеристиками [12, с. 101].

Положительной стороной данного метода является то, что каждому товару может быть поставлено в соответствие какое-либо число, что значительно облегчает сравнение их конкурентоспособности: чем больше число, тем более конкурентоспособен продукт.

Модель с идеальной точкой. Особенность данного метода состоит в том, что в него введена добавочная компонента – идеальная величина характеристики товара (формула 1.2):

$$I = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n \frac{r_k}{r_k^*} \quad (1.2)$$

где  $I$  – оценка потребителями марки ;

– важность характеристики  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ );

– оценка характеристики марки с точки зрения потребителей;

– идеальное значение характеристики марки с точки зрения потребителей;

$r$  – параметр, означающий при 1 постоянную, а при 2 убывающую граничную пользу.

Смысл этой формулы: товар следует предпочесть другому в случае, если его удаление от идеальной точки меньше [15, с. 185].

Преимущества метода заключаются в том, что он дает представление об идеальном, с точки зрения потребителя, продукте. Конкурентоспособность товара определяется по величине отклонения данной оценки от идеальной величины. В качестве недостатка метода можно выделить сложность обработки большого количества потребителей.



Интегральный показатель конкурентоспособности продукции. Оценка способности товара конкурировать производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения, т.к. конкурентоспособность товара или иного объекта – понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. За базу сравнения принимается либо потребность покупателя, либо образец. Обычно образец – это аналогичный товар, имеющий максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта в будущем [45, с. 55-59].

При оценке уровня конкурентоспособности продукции применяются следующие методы (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Методы определения интегрального показателя

№	Метод	Формула	Интерпретация
1)	Дифференциальный	$- 100 \frac{\Delta z}{z_0} \cdot 100$	Позволяет лишь констатировать факт необходимости повышения или снижения параметров продукции для обеспечения конкурентоспособности, но не отражает влияние каждого параметра при выборе товара потребителем
2)	Комплексный	$\sum_{i=1}^n \frac{z_i}{z_0} \cdot 100$	Основывается на применении групповых, обобщенных, интегральных показателей
3)	Смешанный	$\sum_{i=1}^n \frac{z_i}{z_0} \cdot 100$	Позволяет выразить способность товара конкурировать в определенных условиях рынка через комплексный количественный показатель – коэффициент конкурентоспособности
4)	Интегральный	$\frac{\sum_{i=1}^n z_i}{z_0} \cdot 100$	Позволяет учесть влияние всех показателей, выводится общая оценка

Формула дифференциального метода позволяет рассчитать единичный параметрический показатель конкурентоспособности ( ) по -му параметру с помощью следующих величин:

где  $i$  – величина  $i$ -го параметра для анализируемой продукции;  
 $i$  – величина  $i$ -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;  
 $n$  – количество анализируемых параметров.

По формуле комплексного метода рассчитывается групповой показатель по техническим параметрам:

где  $G$  – групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;  
 $g_i$  – единичный показатель конкурентоспособности по  $i$ -му техническому параметру;  
 $w_i$  – весомость  $i$ -го параметра в общем наборе технических параметров, характеризующих потребность;  
 $n$  – число параметров, участвующих в оценке [39, с. 112].

Рассчитать коэффициент весомости параметра ( $w_i$ ) можно по формуле (1.3):

$$w_i = \frac{1}{\sum_{i=1}^n w_i}, \quad (1.3)$$

где  $E_{ij}$  – оценка  $j$ -го свойства –  $m$  экспертом;  $m$  – количество экспертов;  
 $n$  – количество свойств.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится по формуле комплексного метода (таблица 1.3),

где  $Z$  – полные затраты потребителя соответственно по оцениваемой продукции и образцу.

$$Z = Z_0 + Z_1, \quad (1.4)$$

где  $Z_0$  – средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к  $k$ -му году ее службы;

$Z$  – единовременные затраты на приобретение продукции

$T$  – срок службы;

$i$  – г. по порядку.

Расчет группового показателя по нормативным параметрам производится по формуле интегрального метода (таблица 1.3),

где  $H_n$  – групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам;

$H_i$  – единичный показатель конкурентоспособности по  $i$ -му нормативному параметру, рассчитываемый по формуле комплексного метода.

Смешанный метод позволяет выразить способность товара конкурировать в определенных условиях рынка через комплексный количественный показатель – коэффициент конкурентоспособности (таблица 1.3),

где  $i = 1, \dots, n$  – число параметров продукции, участвующих в оценке;

$K_i$  – виды продукции;

$W_i$  – коэффициент важности (значимости) по сравнению с остальными существенными параметрами продукции;

$W_i^*$  – конкурентоспособное значение  $i$ -го параметра для  $i$ -ой продукции;

$W_i^0$  – желаемое значение  $i$ -го параметра, которое позволяет полностью удовлетворить потребность показателя;

$W_i = +1$ , если увеличение значения параметра способствует росту конкурентоспособности продукции (например, надежности, производительности изделия и т.д.).

$W_i = -1$ , если увеличение значения параметра приводит к снижению конкурентоспособности продукции (например, вес, габарит, цена и др.)

Интегральный показатель конкурентоспособности рассчитывается по следующей формуле (1.3), используя в качестве основных величин групповые показатели.

Полные затраты потребителя состоят из единовременных затрат на приобретение продукции и средних суммарных затрат на эксплуатацию продукции. Иными словами с помощью цифровых показателей можно

охарактеризовать конкурентоспособность товара по отношению к другим товарам.

Сопоставление продукции ведется по таблице сравнения параметров. В результате сравнения одним из методов (дифференциального, комплексного или смешанного) дается одно из следующих заключений:

- продукция конкурентоспособна на данном рынке в сравниваемом классе изделий;
- продукция обладает низкой конкурентоспособностью в сравниваемом классе изделий на данном рынке;
- продукция полностью неконкурентоспособна в сравниваемом классе изделий на данном рынке.

Заключение дополняется выводами о преимуществах и недостатках оцениваемой продукции по сравнению с аналогами, а также предложениями о мерах, которые должны быть приняты для улучшения положения ее на рынке [48, с. 112].

Преимущество метода – учет не только достигнутого уровня конкурентоспособности, но и его возможную динамику в будущем. Недостаток: способы и приемы, используемые при интегральной оценке конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.

Оценка конкурентоспособности относительно доли продаж. Уровень конкурентоспособности товара – это показатель, дающий относительную характеристику его способности противостоять конкурентам на конкретных рынках в рассматриваемый период. Его можно определить, сопоставляя критерии эффективности производственно-сбытовой деятельности производителя и конкурентов [53, с. 73].

Конкурентоспособность товара, с этой точки зрения, – это ее свойство, а уровень конкурентоспособности – показатель этого свойства, дающий относительную характеристику способности продукции удовлетворять

требования конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с продукцией конкурентов [59, с. 39]. В этом случае критерием конкурентоспособности может служить относительная доля продаж оцениваемого товара по сравнению с конкурентом (формула 1.5):

$$\frac{V_i}{V_{i+1}}, \quad (1.5)$$

где  $V_i$  – объем продаж данного товара за определенный период;

$V_{i+1}$  – объем продаж товара-конкурента за такой же период.

Уровень конкурентоспособности можно оценить как вероятность того, что на данном рынке произвольный потребитель, совершая покупку, предпочтет данный товар указанному -му его конкуренту-аналогу. Вероятность 0 – это предпочтительность одного товара (оцениваемого) перед другим товаром ( -ым его аналогом) [79, с. 65-67].

Найденные значения предпочтительности товаров позволяют вычислить оценки ожидаемой доли продаж на рассматриваемом рынке оцениваемой продукции и ее аналогов (формулы 1.6, 1.7):

$$0 \frac{1}{1 + \frac{1}{1 - 1}} \quad (1.6)$$

$$\frac{1}{1 + \frac{1}{1 - 1}} \quad (1.7)$$

где  $0_i$  – ожидаемые доли продаж оцениваемой продукции и ее  $i$ -го аналога;

$n$  – число аналогов-конкурентов;

$1_i$  – предпочтительность оцениваемой продукции относительно ее  $i$ -го аналога;

$1_{i+1}$  – предпочтительность  $i$ -го продукта относительно  $i+1$ -го аналога.

Данные формулы позволяют определить позицию, занимаемую товарами на рынке, что в итоге отражает конкурентоспособность товаров в смысле данного определения, согласующегося с принятым понятием конкурентоспособности как способности противостоять конкурентам, занимая и удерживая определенную позицию на конкретном рынке.

Преимущество метода – позволяет сделать текущую оценку, возможность оценить конкурентов. Отрицательной стороной данного метода является то, что в основе оценки лежит экспертный метод, то есть оценка определяется субъективными взглядами экспертов.

Методика Е. Т. Гребнева. Алгоритм расчета конкурентоспособности товара Гребнева включает следующие этапы:

- 1) разработка на основе информации о рынке и знания требований к товару совокупности показателей и параметров его качества;
- 2) выбор из этой совокупности несколько важнейших показателей (параметров качества);
- 3) получение количественных характеристик (оценок) значимости (а ) каждого из -го параметра путем опроса эксперта;
- 4) формирование идеальной модели, т.е. образца товара в разрезе выбранных параметров с позиции покупателей, с наилучшими количественными оценками;
- 5) разработка количественных оценок тех же самых параметров качества по своему изделию и по изделию конкурентов;
- 6) оценка уровня качества или потребительского эффекта своего товара и товара конкурентов по формулам 1.8, 1.9:

$$K_a = \dots, \quad (1.8)$$

$$K_a = \dots, \quad (1.9)$$

где – количественная оценка -го параметра качества соответственно по своему изделию и по изделию конкурента;

– количественная оценка -го параметра качества эталона-образца с позиции показателя.

7) расчет цены потребления своего товара и определение цены потребления товара конкурента с учетом отпускной или розничной цены и эксплуатационных расходов в период пользования товара;

8) расчет интегрального показателя конкурентоспособности своего товара по формуле:

$$КС = \frac{\frac{K}{\Pi}}{\frac{K_k}{\Pi_k}} = \frac{K \Pi_k}{K_k \Pi}, \quad (1.10)$$

Если коэффициент конкурентоспособности меньше единицы, то предприятие предлагает на рынок явно не конкурентоспособный товар, и необходимо изменить его технические и экономические характеристики. Более того, считается, что превышение данного значения на 10-20 слишком мало, чтобы быть уверенным в успехе на рынке. Однако если это превышение составляет 30-50, то считается, что предприятие занимает достаточно устойчивое положение. Превышение 50-70 говорит о верности выбранного направления действия фирмы на рынке [93, с. 48].

Преимущество метода заключается в том, что для оценки конкурентоспособности можно задать те параметры, которые интересуют производителя больше всего, тем самым самостоятельно определив идеальную модель. Недостаток метода проявляется в субъективности оценок экспертов.

Многоугольник конкурентоспособности. Удобным инструментом сравнения конкурентоспособности товаров является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графические соединения оценок параметров по наиболее значимым направлениям конкурентоспособности, представленных в виде векторов-осей

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных товаров друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного товара или группы товаров по отношению к другому или другой группе. Для определения характеристик, по которым будет производиться сравнение товаров, может использоваться экспертный метод или опрос потребителей [99, с. 57].

Достоинство метода – достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации, конкурентоспособности. Недостатком метода является сложность при расчете показателей и получении исходных данных, используется экспертный метод.

Для количественного выражения характеристик применяется экспертный метод, используется метод шкалирования. Чаще всего используют семи или пятнадцати балльную шкалу.

Матрица Бостонской консалтинговой группы ( ). В основе метода – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали темпы роста (сокращения) количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – доля совокупности товаров на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке, то есть являются «звездами» [90, с. 33-36] (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Матрица



Аналогично данный метод можно использовать для одного или группы однородных видов продукции. В этом случае наиболее конкурентоспособным будет продукция/группа однородных видов продукции, занимающий значительную долю на быстрорастущем рынке.

При наличии достаточно достоверной информации, метод точно показывает положение товара на рынке, что является преимуществом метода. Но с другой стороны метод не показывает причин данного положения товара, что осложняет выработку управленческого решения, и это является его недостатком.

Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции». Эта модель представляет собой развитие описанной выше модели. Определяющими в модели являются привлекательность рынка и преимущества. Привлекательность рынка складывается из характеристик просто рынка, качества рынка, основы снабжения и прочих условий. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией менеджеров и сотрудников [105, с. 64-67] (рисунок 1.4).

Привлекательность рынка	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			
		Малые	Средние	Большие
		Преимущества по отношению к конкурентам		

Рисунок 1.4 – Модель привлекательности рынка – преимущества в конкуренции

Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого продукции/предприятия на рынке относительно других конкурентов, а также позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности продукции/ фирмы. Тем не менее, существенным недостатком является ее статичность, вследствие чего возникают трудности при оценке качественных характеристик товара.

Матрица М. Портера. Матрица построена на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка.

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер разработал матрицу конкуренции (рисунок 1.5):

1) лидерство по затратам: все действия и решения фирмы должны быть направлены на сокращение затрат.

2) стратегия дифференциации: продукт фирмы должен отличаться от продукта конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей.

3) концентрация на сегменте: обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе [32, с. 229].

	Преимущество товара	Преимущество себестоимости
Вся отрасль	Дифференцированность	Лидерство по затратам
Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

Рисунок 1.5 – Матрица конкуренции М. Портера

Преимуществом метода является наглядное структурирование конкурирующих сил на рынке для достижения конкурентоспособности. Недостаток–метод не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ.

Карта стратегических групп. Данный метод характеризует позиционирование предприятия в конкуренции в каждой из целевых стратегических зон хозяйствования, т. е. в каждом отдельном сегменте внешнего окружения, на который предприятие имеет или желает получить

выход. Каждая карта стратегических групп строится по двум переменным позиционирования, которые должны быть количественными. На карту наносится положение предприятия в конкуренции по рассматриваемым переменным, а также его главных конкурентов. После построения карты необходимо провести ее анализ относительно:

а) совпадения позиций предприятия и его конкурентов в конкуренции на рынке;

б) расстояния между позициями предприятия и его конкурентов и их опасности [75, с. 101-104].

На основании данного анализа принимается решение о необходимости репозиционирования предприятия относительно конкурентов и его направления.

Данный метод наглядно показывает расположение предприятия относительно его конкурентов, а также причину такого положения.

Под влиянием изменения рыночной ситуации в отрасли могут происходить перемещения организаций из одной стратегической группы в другую, что скажется на изменении характера и интенсивности конкуренции и может потребовать пересмотра целей и стратегий.

Итак, конкурентоспособность продукции предприятия может быть определена в стоимостных показателях в виде отношения занимаемых долей рынка, а также как вероятность покупки продукции. Использование стоимостных показателей составляет базу для планирования и контроля, т.е. управления ростом конкурентоспособности продукции предприятия. Таким образом:

– единственным экспертом в части оценки конкурентоспособности продукции является покупатель, для которого эта продукция и производится;

– чем выше уровень конкурентоспособности продукции предприятия, тем выше вероятность ее продажи и завоевания большей доли целевого рынка;

– при оценке конкурентоспособности в расчет может приниматься только сопоставимая продукция, причем даже не на товарных рынках, а на

целевых сегментах товарных рынков; оценивать конкурентоспособность предприятия агрегированием показателей его продукции не всегда целесообразно;

– справедливо и обратное утверждение: чем большая доля целевого рынка завоевана, тем выше уровень конкурентоспособности продукции.

Нами были рассмотрены различные методы оценки конкурентоспособности продукции. Можно сделать вывод, что они достаточно специфичны, что ограничивает их использование на предприятиях абсолютно всех специализаций. То есть, основным недостатком рассмотренных методов является их ограниченность: или оценивается какая-либо одна группа факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, и на основе полученных данных делается вывод об уровне конкурентоспособности всего предприятия, или метод является слишком сложным и трудоемким для практического использования. Следовательно, использование только какого-то одного метода не дает полного представления об уровне конкурентоспособности продукции предприятия.

В нашей работе при оценке уровня конкурентоспособности продукции мы будем использовать интегральный показатель, так как, он объединяет в себе все необходимые критерии оценивания, то есть он допускает использование при оценке конкурентоспособности продукции в качестве критерия, как потребности покупателей, так и какой-либо аналогичный товар-образец. Такая альтернатива позволит применять данный метод в оценке любой продукции. С нашей точки зрения, использование интегрального показателя дает наиболее достоверные и точные результаты. Учитывая специфику и род деятельности оцениваемого предприятия, а также выпускаемую ею продукцию, использование интегрального метода будет являться наиболее целесообразным.

Таким образом, на наш взгляд, предлагаемый метод оценки конкурентоспособности продукции прост, достаточно объективен и информативен. Он позволяет формировать реальную картину конкурентоспособности продукции предприятия и управлять ею. На основе

получаемой информации предприятия могут достаточно достоверно планировать объемы продаж своей продукции на перспективу.

### **1.3 Подходы к управлению конкурентоспособностью продукции предприятия**

В отечественной и зарубежной литературе отсутствует четкое определение понятия «управление конкурентоспособностью продукции», что может вызывать некоторые затруднения при теоретическом исследовании проблемы и её практическом решении.

Под управлением конкурентоспособностью обычно понимается целеустремлённый, планомерный и постоянный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, который обеспечивает создание продукции оптимального качества и полноценное её использование.

Управление конкурентоспособностью рассматривается как корректирующий процесс формирования производства и потребления продукции с той целью, чтобы вывести на рынок конкурентоспособный товар, минимизировав влияние различных факторов [63, с. 48].

В настоящее время существует большое количество научных подходов к управлению конкурентоспособностью продукции, рассмотрим наиболее распространённые из них (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Научные подходы к управлению конкурентоспособностью продукции предприятия

№	Научный подход	Характеристика подходов
1)	Системный	Исследование объекта как системы, в разрезе двух составляющих: связь с внешней средой и внутренняя структура
2)	Глобальный	Ориентир на требования системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества
3)	Инновационный	Нацеленность на активизацию инновационной направленности деятельности предприятия
4)	Стандартизационный	Разработка и внедрение стандартов, позволяющих повысить уровень конкурентоспособности продукции предприятия

Продолжение таблицы 1.4

№	Научный подход	Характеристика подходов
5)	Комплексный	Принятие решения основано на комплексном учете таких факторов, как технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические
6)	Воспроизводственно-эволюционный	Ориентир на стратегию замены существующей модели выпускаемого продукта на более совершенную с точки зрения потребительских качеств
7)	Интеграционный	Усиление взаимодействия отдельных составляющих элементов единого целого для повышения эффективности при достижении общей цели
8)	Виртуальный	Применение сети Интернет, сотовой связи и других средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур, получения, обработки, использования и передачи информации для удовлетворения соответствующих потребностей
9)	Маркетинговый	Ориентация управляющей подсистемы на решение любых проблем потребителя: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; экономия ресурсов за счет повышения качества объекта, качества сервиса и других факторов; экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента
10)	Эксклюзивный	Приобретение субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом
11)	Процессный	Определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов деятельности и других инструментов с целью структуризации проблемы и выявления элементов, образующих данную структуру, с последующим установлением рациональности и обоснованности распределения ресурсов
12)	Структурный	Определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов в их совокупности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов
13)	Нормативный	Установление нормативов управления в рамках подсистемы управления конкурентоспособностью продукции предприятия
14)	Ситуационный	Пригодность различных параметров и методов управления определяется конкретной ситуацией
15)	Оптимизационный	Переход от качественных оценок к количественным при помощи методов исследования операций, инженерных расчетов, статистических методов, экспертных оценок и др
16)	Директивный	Регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, планы, программы, положения, методики и т.п.)
17)	Поведенческий	Повышение эффективности деятельности предприятия на основе повышения эффективности деятельности кадров через реализацию их человеческих ресурсов

1) Системный подход. Регулирование системы обеспечивает такую деятельность, при которой выравнивается состояние выхода системы по заданной норме. Главная задача сводится к установлению заданного состояния функционирования системы, предусмотренного планированием как упреждающей функцией управления. Сложность управления зависит от количества элементов в системе и её окружении [7, с. 48].

В основе системного подхода лежит ряд следующих принципов:

- принцип ориентированности на цель показывает что при исследовании объекта необходимо выявить цель его функционирования;
- принцип двойственности означает, что система должна рассматриваться как часть системы более высокого уровня и в то же время как самостоятельная часть, выступающая как единое целое во взаимодействии со средой;
- принцип целостности обозначает рассмотрение объекта как нечто выделенное из совокупности других объектов, выступающих целым по отношению к окружающей среде;
- принцип сложности указывает на необходимость исследования объекта как сложного образования;
- принцип множественности требует от исследователя представлять описание объекта на множестве уровней: морфологическом, функциональном, информационном;
- принцип историзма обязывает исследователя вскрывать прошлые системы и выявлять тенденции и закономерности её развития в будущем [10, с. 61].

2) Сущность глобального подхода заключается в том, что при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть над глобальной системой, а не на уровне, где находится анализируемый объект. Обзор должен отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества [92, с. 123].

Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации, информационного обеспечения управлений различными объектами, выполнении финансовых операций, создании, функционировании и развитии меж- и транснациональных корпораций, компаний предприятий.

3) Инновационный подход к управлению заключается в ориентации развития экономики страны на активацию инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей, являющихся двигателями развития экономики. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не этапами развития экономики [8, с. 64].

4) Идея стандартизационного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов реализуется, во-первых, путем выбора оптимального соотношения между стандартными и индивидуальными решениями при формировании объектов, во-вторых, путем разработки и внедрения системы стандартов соответствующей категории [102, с. 65].

Развитие международной кооперации на основе сети Интернет и других информационных технологий требует повышения качества и взаимозаменяемости, сокращения количества типоразмеров средств, оснащения и коммуникаций. В настоящее время по различным направлениям создан большой фонд международных, европейских, национальных и других стандартов.

5) При применении комплексного подхода при производстве продукции на предприятии необходимо учитывать технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, а при необходимости и другие (политические, демократические) аспекты управления и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов управления, то проблема не будет полностью решена [77, с. 30].

6) Воспроизводственно-эволюционный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения



потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Получается, что каждая модель должна быть заменяема новой, более совершенной моделью [100, с. 216].

Элементами воспроизводственно-эволюционного подхода являются:

- применение опережающей базы сравнения при планировании частных показателей качества и ресурсоемкости обновляемого объекта, базы, отвечающей достижениям научно-технического прогресса в данной области на момент приобретения объекта потребителем, базы, удовлетворяющей требованиям потребителей не к моменту планирования или разработки объекта, а к моменту приобретения объекта потребителем;

- трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта;

- рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта в координатах времени и программы выпуска;

- обеспечение по возможности пропорционального развития элементов внешней среды системы управления конкурентоспособностью предприятия [54, с. 147].

7) Интеграционный подход к управлению нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

- между отдельными подсистемами и компонентами системы управления конкурентоспособностью предприятия;

- стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-технологическая подготовка производства и т. д.);

- уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, предприятие, его подразделения);

- субъектами управления по горизонтали [96, с. 207].

Термин «интеграция» означает усиление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления. В данном случае интеграция между отдельными подсистемами и компонентами системы управления конкурентоспособностью предприятия обеспечивается углублением и конкретизацией взаимосвязей между ними, количественным выражением этих взаимосвязей [81, с. 36].

8) Сущность виртуального подхода заключается в применении сети Интернет, сотовой связи и других средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур, получения, обработки, использования и передачи информации для удовлетворения соответствующих потребностей при возможности действовать на местном уровне, а конкурировать в глобальном масштабе без прямых контактов с клиентами и партнерами, виртуально преодолевая огромные расстояния [87, с. 111].

9) Маркетинговый подход. Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на решение любых проблем потребителя [50, с. 72].

При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления являются следующие:

- повышение качества объекта (выхода системы) в соответствии с нуждами потребителей.
- экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объекта, качества сервиса и других факторов.
- экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента [22, с. 215].

10) Эксклюзивный подход. Сущность эксклюзивного подхода к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению

новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом [14, с. 62].

Наиболее характерными объектами для реализации эксклюзивного подхода, приобретения исключительного права являются: конкурентоспособный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии, прогрессивное технологическое оборудование.

11) Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является цепью непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию, координации [4, с. 64].

12) Структурный подход предполагает определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов в их совокупности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов [24, с. 76].

13) Сущность нормативного подхода заключается в устремлении нормативов управления в рамках подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия.

Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей и отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности применения по масштабу и во времени [17, с. 84].

14) Ситуационный подход базируется на том, что пригодность различных параметров и методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов как на самом предприятии, так и во внешней среде, не существует лучшего единого способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней. Применение ситуационного подхода основано

на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения [76, с. 183].

15) Сущность оптимизационного подхода к управлению заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи методов исследования операций, инженерных расчетов, статистических методов, экспертных оценок и др.

Оптимизационный подход реализуется также путем установления зависимостей между технико-организационными и экономическими показателями, изучения механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени, закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления, зависимостей между показателями качества товара и затратами в сфере его производства [13, с. 206].

16) Сущность директивного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, планы, программы, положения, методики и т.п.).

В основе директивного подхода лежат методы принуждения, опирающиеся на:

- систему законодательных актов страны и региона;
- систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов предприятия и вышестоящей организации;
- систему планов, программ, заданий;
- систему оперативного руководства (власти), включая психологические аспекты [44, с. 317].

17) Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной задачей этого подхода является повышение эффективности деятельности предприятия на основе повышения эффективности деятельности

кадров через реализацию их человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении способствует повышению эффективности как отдельного работника, так и предприятия в целом [38, с. 94].

На наш взгляд, рассматриваемые подходы не являются альтернативными, а могут использоваться одновременно, взаимно дополняя друг друга. Каждый из подходов более глубоко освещает отдельный аспект управления и может использоваться на конкретном предприятии в целях повышения его конкурентоспособности.

Таким образом, в первой главе нами были сделаны следующие выводы. Под управлением конкурентоспособностью продукции большинство авторов понимают процесс планирования, формирования, содержания и наращивания конкурентных преимуществ продукции с целью повышения уровня конкурентоспособности продукции или удерживания его на запланированном уровне. В нашем понимании управление конкурентоспособностью продукции – циклический процесс чередования общих функций управления конкурентоспособностью продукции, направленный на обеспечение наилучшего удовлетворения требований потребителей в условиях влияния конкурентообразующих факторов и созданных в экономике условий формирования конкурентоспособности продукции через опосредованное управление производством и продвижением продукции на рынок при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути ее повышения:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и/или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;

- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, и цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков.

В конечном результате необходимо нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Также из множества научных подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия нами были выбраны несколько основных, являющихся наиболее актуальными в настоящее время, и был проведен их сравнительный анализ.

## **2 Исследование действующей практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Птицефабрика «Чамзинская»**

Рассмотрев теоретические аспекты управления конкурентоспособностью продукции предприятия, исследуем её практическую составляющую на примере АО «Птицефабрика «Чамзинская».

Открытое акционерное общество АО «Птицефабрика «Чамзинская» было образовано в мае 2001 года на базе птицефабрика «Комсомольская». Общество является агропромышленным предприятием, функционирующем в птицеводческой отрасли.

В настоящее время АО «Птицефабрика «Чамзинская» входит в Группу компаний «Сфера», которая в свою очередь состоит из Группы строительных предприятий «Магма» и Агрохолдинга «Хорошее дело». Группа компаний «Сфера» включает в себя это более 45 производственно-дистрибутивных предприятий, занимающих ведущие позиции на рынках предоставляемых ими услуг.

Наличие собственных предприятий на каждом этапе создания продукта позволяет «Сфере», как в строительном, так и в продовольственном направлении, обеспечивать полный цикл производства, начиная от добычи и выращивания сырья, заканчивая реализацией готовой продукции через собственные торговые дома. Благодаря вертикально-интегрированной структуре «от поля до прилавка» Группа компаний можем контролировать качество на каждом этапе производства.

Агрогруппа «Хорошее дело» – российский производитель продуктов питания, включающих более 20 предприятий на территории Республики Мордовия и Ульяновской области. Под управлением Агрогруппы «Хорошее дело» работают 7 агрохозяйств (молочное и мясное животноводство,

растениеводство), птицефабрика (16 производственных площадок), единое предприятие по переработке молока, мясоперерабатывающий комплекс (свинина, говядина и птица), комбикормовый завод и собственные торговые дома. В частности, данная агрогруппа состоит из таких предприятий, как: ООО «Юбилейное» (производство куриных яиц, куриного мяса, мясоперерабатывающий комплекс); ООО «Мечта» (выпуск молочной продукции и сыров); ООО «КомбиС» (производство комбикормов для птицы, свиней и крупного рогатого скота); АО «Птицефабрика «Чамзинская» (производство куриного яйца, мяса и полуфабрикатов цыплят бройлеров) и др.

Постоянное стремление к обеспечению высоких результатов в хозяйственной деятельности способствовало тому, что АО «Птицефабрика «Чамзинская» неоднократно входила в число лучших предприятий птицеводческой отрасли России по высокой эффективности производства.

Благодаря огромному количеству преобразований и оптимизации производственных процессов обеспечивается динамичное развитие птицефабрики на протяжении всего времени ее существования.

Миссия АО «Птицефабрика «Чамзинская»: «Больше всего мы ценим любовь наших покупателей и стараемся постоянно совершенствовать качество, расширять ассортимент выпускаемой продукции».

В настоящее время АО «Птицефабрика «Чамзинская» является одним из самых крупных предприятий, расположенных в республике Мордовия.

С момента образования и по настоящее время основным видом деятельности общества выступает производство яиц, мяса птицы, продукции промышленной переработки.

Кроме того, общество в установленном законодательстве порядке вправе также осуществлять следующие виды деятельности:

- оптовая торговля молочными продуктами;
- оптовая торговля живыми животными;
- разведение свиней;
- разведение крупного рогатого скота;



- выращивание кормовых культур, заготовка растительных кормов;
- выращивание сахарной свеклы;
- выращивание зерновых и зернобобовых культур.

АО «Птицефабрика Чамзинская» представляет собой единственный в России комплекс, где процесс производства куриного мяса контролируется еще на этапе формирования яйца. Производственные площадки, состоящие из инкубатория, способного обрабатывать 84 миллиона яиц в год, площадок по выращиванию цыплят-бройлеров, родительского стада, ремонтного молодняка и мясоперерабатывающего комплекса расположены по всей территории Чамзинского района.

В связи с усилением интенсивности конкуренции в птицеводческой отрасли Российской Федерации, а также Республики Мордовия, на первый план для птицефабрики выходит поддержание и повышение уровня конкурентоспособности производимой продукции.

Для начала отметим, что характерной тенденцией птицеводческой отрасли является наличие мощных интеграционных процессов.

На сегодняшний день в России действует 940 птицефабрик, производящих пищевое и инкубационное яйцо, мясо бройлеров, индейки, утки, гуся, а также племенные птицефабрики. В рейтинге производителей мяса птицы Россия на сегодняшний день находится на четвертом месте, производя 5,05 млн. тонн, следуя за тройкой лидеров: США, Китаем и Бразилией. На такой же позиции РФ находится и в списке экспортеров.

По экспорту мяса птицы Россия уверенно движется по курсу развития экспорта. В 2019 году было поставлено 163 тыс. тонн мяса птицы, а общее количество стран импортеров мяса птицы достигло 39, из которых 8 стран СНГ и 31 страна дальнего зарубежья. К 2024 году планируется поставить 638 тыс. тонн мяса птицы и основательно расширить географию поставок. Россия может увеличить долю своего присутствия на рынках стран Ближнего Востока и Азии, в частности, Китая, Вьетнама, Саудовской Аравии, ОАЭ, Гонконга, Ирака и Японии.

Из официальных данных Росстата следует, что в 2019 году в России произведено: птицы на убой в живом весе 6,7 млн тонн или 506,9 млрд рублей, яиц 44,9 млрд штук или 187,5 млрд рублей.

Проанализируем влияние основных внешних факторов на исследуемое предприятие. Для этого проведем STEP-анализ АО «Птицефабрика «Чамзинская» (рисунок 2.1).

<b>Государственно-правовые факторы</b>		<b>Экономические факторы</b>	
<i>Способствующие</i>	<i>Тормозящие</i>	<i>Способствующие</i>	<i>Тормозящие</i>
- обеспечение политической стабильности; - существующая налоговая политика; - финансирование, гранты, инициативы.	- высокие ставки по кредитам; - ужесточение контроля.	- платежеспособный спрос на товары	- неустойчивость рубля; - высокие цены на покупку сырья.
<b>Социально-демографические факторы</b>		<b>Технологические факторы</b>	
<i>Способствующие</i>	<i>Тормозящие</i>	<i>Способствующие</i>	<i>Тормозящие</i>
- рост в структуре доходов населения; - рост численности населения; - изменение в предпочтении потребителей в положительную сторону.	- недостаток квалифицированного персонала; - высокий уровень миграции работоспособного населения; - снижение доходов населения.	- значимые тенденции в области НИОКР; - развитие технической инфраструктуры - увеличение объемов передаваемой мощности.	- недостаточность капиталовложений в техническое перевооружение; - развитие альтернативных технологий.

Рисунок 2.1 – STEP-анализ АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Основными факторами, влияющими как на состояние отрасли в целом, так и на деятельность данного предприятия, являются

- динамика и уровень спроса на товар;
- специфика товара как скоропортящегося продукта;
- развитие технической инфраструктуры.

Анализ организационно-экономического потенциала АО «Птицефабрика «Чамзинская» предполагает анализ организационной структуры управления и экономического потенциала предприятия.

Экономический потенциал является многоуровневым и многоаспектным объектом исследования. Экономический потенциал предприятия представляет собой систему, включающую в себя совокупность кадровых, финансовых, производственных, маркетинговых ресурсов направленных на обеспечение долгосрочного экономического развития предприятия на основе принятых к реализации стратегий [34].

АО «Птицефабрика «Чамзинская» имеет линейно-функциональную структуру управления. Организационная структура представлена в приложении А. Линейно-функциональная структура управления в АО «Птицефабрика «Чамзинская» состоит из линейных подразделений, осуществляющих основную работу и специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

В настоящее время штат АО «Птицефабрика «Чамзинская» составляет 1673 сотрудника. Уточняющие данные по персоналу исследуемого предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Кадровый ресурс АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Общая численность работников, чел.	1441	1658	1661	1669	1673
Средняя заработная плата, тыс. р.	19,3	19,8	20,2	21,6	23,5
Средний возраст рабочих, лет	32,7	33,9	35,5	37,8	39,9
Доля работников имеющих высшее образование, %	32,5	33,8	36,1	39,7	41,9
Уровень текучести кадров	2,7	3,0	3,1	3,3	3,5

Из таблицы 2.1 видно, что за 2015–2019 гг. в АО «Птицефабрика «Чамзинская» численность работников возросла на 232 человека и составила в 1673 человека. При этом стоит отметить, что заработная плата сотрудников выросла в АО «Птицефабрика «Чамзинская» к 2019 году до 23,5 тыс. р. Также стоит отметить тенденцию увеличения среднего возраста персонала за анализируемый период до 39,9 лет. Данный показатель свидетельствует о необходимости пересмотра кадровой стратегии для привлечения молодых

сотрудников. При этом наблюдался рост работников с высшим образованием с 31,4 в 2015 году до 41,9 в 2019 году. Показатель характеризующий текучесть кадров за анализируемый период увеличился с 2,7 до 3,5.

Текучесть персонала АО «Птицефабрика «Чамзинская» можно определить как процесс движения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом, а именно поиском более высокой заработной платы и миграцией рабочей силы в такие города как Москва, Санкт-Петербург, Самара, Нижний-Новгород. Нарращивание качества кадрового потенциала в АО «Птицефабрика «Чамзинская» осуществляется посредством обучения, подготовки и переподготовки работников всех категорий, а также посредством приёмки на работу специалистов с необходимыми для выполнения функциональных обязанностей знаниями и навыками. За 2015 – 2019 гг. 21 человек обучался в МГУ им. Н.П. Огарёва. На производственно-экономических курсах повысили квалификацию 13 человек. Данные меры способствуют росту производительности труда.

Для того, чтобы в полной мере оценить финансовую деятельность АО «Птицефабрика «Чамзинская», на основе бухгалтерской отчетности (приложения Б), проведем оценку финансового положения предприятия. С этой целью проведем анализ ликвидности баланса, который представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Анализ ликвидности баланса АО «Птицефабрика Чамзинская»

<i>Актив</i>	2017 г.	2018 г.	2019 г.	<i>Пассив</i>	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<i>A1</i>	1 139	445	3 219	<i>П1</i>	2 146 670	2 255 403	764 050
<i>A2</i>	2 725 283	3 788 369	1 528 000	<i>П2</i>	940 500	939 500	3 754 574
<i>A3</i>	1 561 292	1 902 095	1 727 600	<i>П3</i>	1 036 564	786 305	4 566 803
<i>A4</i>	1 037 664	927 281	9 922 521	<i>П4</i>	1 201 644	2 636 982	4 095 913
<i>Баланс</i>	5 325 378	6 618 190	13 181 340	<i>Баланс</i>	5 325 378	6 618 190	13 181 340

Сопоставив наиболее ликвидные активы на 2019 г. (A1) с наиболее срочными обязательствами (П1), мы выяснили, что  $A1 < П1$ . Это говорит о том, что денежные средства и финансовые вложения АО «Птицефабрика

Чамзинская» не покрывают платежные обязательства в виде краткосрочной кредиторской задолженности.

Проанализировав соотношение быстро и медленно реализуемых активов (А2), (А3), а также краткосрочных и долгосрочных пассивов (П2), (П3), мы пришли к выводу, что в 2019 году ситуация ухудшилась по сравнению с предыдущими годами. Это свидетельствует о том, что организация может быть неплатежеспособной в недалеком будущем с учетом несвоевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит, а также о том, что в будущем, при несвоевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть неплатежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Сопоставление труднореализуемых активов (А4) с постоянными пассивами (П4) выявило, что в 2019 году  $A4 > П4$ . Что может свидетельствовать о том, что бухгалтерский баланс считается неликвидным. Однако с учетом специфики деятельности предприятия, для которой характерна незначительная сумма внеоборотных активов, данный показатель можно считать не совсем значительным.

Далее рассмотрим финансовую устойчивость АО «Птицефабрика «Чамзинская», представленную в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Финансовая устойчивость АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Показатели	Среднеотраслевое значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1)	Коэффициент автономии	0,46	0,23	0,40	0,31
2)	Коэффициент обеспеченности соб. оборотными средствами	-0,03	0,04	0,30	-1,79
3)	Коэффициент обеспеченности запасов	-0,21	0,77	1,31	-0,73
4)	Коэффициент покрытия инвестиций	0,67	0,42	0,52	0,66

Проведенный анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что значение коэффициента автономии в 2019 году снизилось по сравнению с базисным годом из-за дисбаланса в пользу заёмных средств.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в отчётном году имеет отрицательное значение. Это значит, что обеспеченность оборотными средствами за счет собственного капитала у птицефабрики ниже, чем среднеотраслевое значение

Коэффициент покрытия инвестиций имеет положительную динамику и максимально приближен к среднеотраслевому значению. Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая устойчивость АО «Птицефабрика «Чамзинская» за 2019 год снизилась по сравнению с предыдущими годами.

При исследовании финансового потенциала организации необходимо рассмотрение его уровня платежеспособности (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Платежеспособность АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Показатели	Среднеотраслевое значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1)	Коэффициент текущей ликвидности	1,32	1,39	1,77	1,72
2)	Коэффициент быстрой ликвидности	0,7	0,88	1,18	0,34
3)	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,0004	0,0001	0,0007

Из таблицы 2.4 видно, что перспектива утраты платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе АО «Птицефабрика «Чамзинская» не может угрожать. Коэффициент текущей ликвидности птицефабрики значительно превышает среднеотраслевое значение.

Коэффициент быстрой ликвидности, АО «Птицефабрика «Чамзинская» покрывают краткосрочные обязательства хуже, чем у большинства других предприятий отрасли, повышая риск утраты платежеспособности в среднесрочной перспективе. Полученное значение коэффициента абсолютной ликвидности свидетельствует о том, что краткосрочные обязательства обеспечены высоколиквидными активами значительно хуже, чем как минимум у трех четвертей аналогичных предприятий. В ближайшем будущем это может привести к проблемам погашения наиболее срочных обязательств АО «Птицефабрика «Чамзинская».

Оценку производственного потенциала АО «Птицефабрика «Чамзинская», на наш взгляд, необходимо начать с анализа состава и структуры имущества и с анализа показателей эффективности управления производственным процессом на предприятии.

Рассмотрим состав и структуру имущества АО «Птицефабрика «Чамзинская» за 2017 – 2019 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Состав и структура имущества АО «Птицефабрика «Чамзинская» на 2017-2019 гг.

Статьи баланса	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение, тыс. р.			Отклонение,		
	тыс. р.	тыс. р.	тыс. р.	2018- 2017 гг.	2019- 2018 гг.	2019- 2017 гг.	2018 к 2017 гг.	2019 к 2018 гг.	2019 к 2017 гг.
<b>Внеоборот. активы</b>	1037664	927281	9922521	-110383	8995240	8884857	0,89	10,70	9,56
Основные средства	1037664	927281	9870180	-110383	8942899	8832516	0,89	10,64	9,51
Долгосроч ные фин. вложения	-	-	51824						
Нематериа л. активы	-	-	517	0	517	517			
<b>Оборотны е активы</b>	4287714	5690909	3258819	1403195	-2432090	-1028895	1,33	0,57	0,76
Запасы	1561292	1902095	1727251	340803	-174844	165959	1,22	0,91	1,11
Дебиторска я задолжен.	2725283	3788369	1528000	1063086	-2260369	-1197283	1,39	0,40	0,56
Денежные средства	1136	442	3219	-694	2777	2083	0,39	7,28	2,83
<b>Баланс</b>	5325378	6618190	13181340	1292812	6563150	7855962	1,24	1,99	2,48

Из таблицы 2.5 видно, что динамика всех показателей улучшилась. Внеоборотные активы увеличились на 10, также оборотные активы незначительно увеличились. Запасы АО «Птицефабрика «Чамзинская» уменьшились, что свидетельствует о грамотной системе сбыта продукции. Дебиторская задолженность сократилась в два раза, что свидетельствует о том, что на предприятии налажено взаимодействие с потребителями.

Одним из наиболее значимых ресурсов АО «Птицефабрика «Чамзинская» является наличие необходимых производственных мощностей. За счёт их эффективного применения предприятие может наращивать объёмы производства, добиваться снижения издержек на единицу продукции и создавать предпосылки для успешной ценовой конкуренции. В то же время размеры предприятия, содержание производственных корпусов и элементов непромышленной инфраструктуры требуют больших постоянных затрат. Проанализируем производственные мощности АО «Птицефабрика «Чамзинская» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Увеличение объёмов продаж посредством наращивания производственных мощностей АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1)	Объём произведённой продукции, тыс. р.	1 193	1 514	1 856	4 913	149 561
2)	Темп прироста,	0,002	26,9	22,6	164,7	2944,2

Из таблицы 2.6 видно, что объём продукции увеличивается с каждым годом и в 2019 году наблюдается рекордный рост в объёмах производства. Данный рост объясняется заключением инвестиционного проекта в области птицеводства, благодаря которому были введены площади не только по откорму, но и по выращиванию своего молодняка. В настоящее время весь молодняк производится из собственных яиц, который выращивается на собственных площадках. Ранее АО «Птицефабрика «Чамзинская» из-за рубежа закупала яйца для выращивания молодняка.

В современных условиях невозможно выжить без грамотно построенной маркетинговой деятельности. Маркетинговая деятельность АО «Птицефабрика «Чамзинская» проводится в рамках агрогруппы «Хорошее дело». Систематически обновляется линейка продукции, дизайн упаковки, проводятся экскурсии на предприятия холдинга, поддерживается обратная связь с потребителями, на постоянной основе происходит участие во всероссийских



выставках. К примеру, на Всероссийской выставке «Золотая осень 2019» в ВДНХ в г. Москва было завоевано четыре золотых медали.

Учитывая тенденции мирового рынка, внимание мирового экономического сообщества к вопросам обеспечения качества, а также требования Российского законодательства в АО «Птицефабрика» Чамзинская» разработана и введена в действие Система менеджмента качества (СМК), построенная по принципам, установленным в стандартах ИСО серии 9000 и ГОСТ РВ 0015-002.

Все процессы СМК АО «Птицефабрика» Чамзинская» взаимосвязаны. Основным критерий эффективности их функционирования – достижение установленных целей в области качества. Все цели АО «Птицефабрика» Чамзинская» в области качества разбиты на 7 направлений (рисунок 2.1), а процесс управления качеством в АО «Птицефабрика» Чамзинская» представлен на рисунке 2.2.

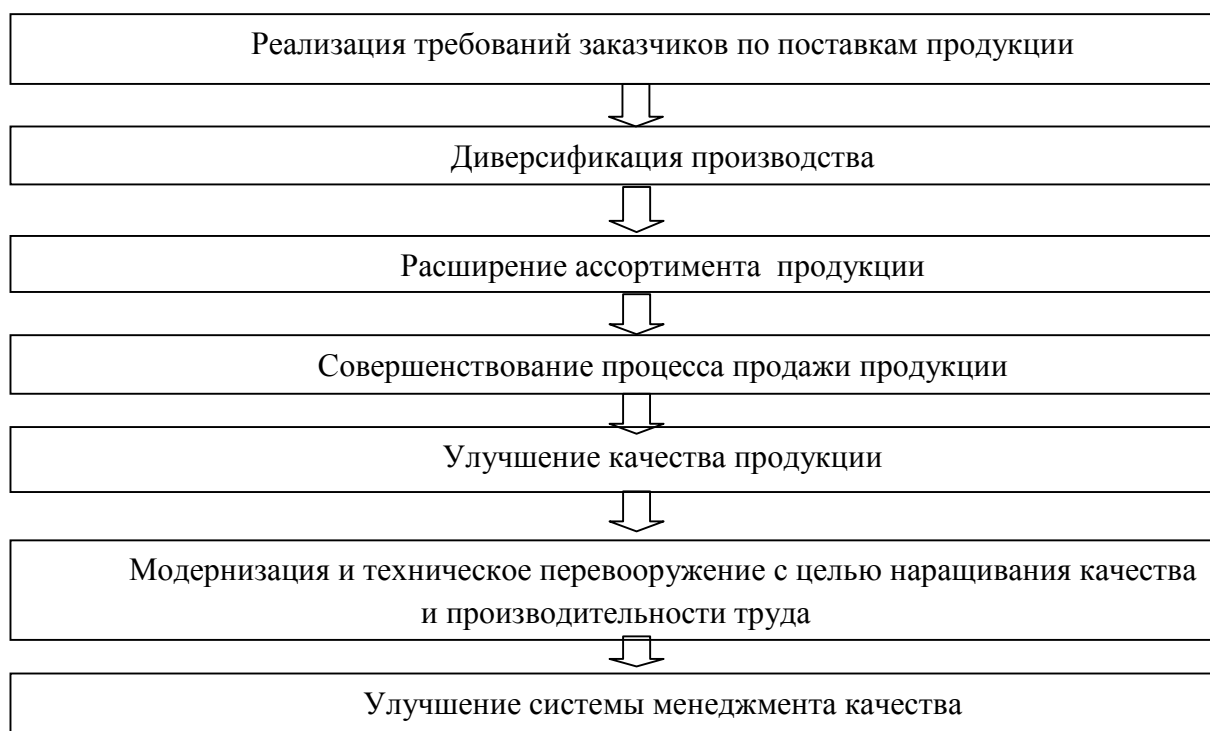


Рисунок 2.2 – Стратегические направления целей в области качества АО «Птицефабрика» Чамзинская»

Предприятие АО «Птицефабрика «Чамзинская» осуществляет свою деятельность в сфере производства пищевых продуктов, исходя из этого работа, построенная по принципу «производство на склад», не подходит для предприятия, поэтому предприятие производит продукцию, подлежащую непосредственной реализации сразу после производства.

Продукты аргохолдинга «Хорошее дело» можно найти как в крупных федеральных сетях гипермаркетов «Лента», «Пятёрочка», «Магнит», «SPAR», «METRO», «Ашан» и др., так и в относительно небольших продуктовых магазинах.

На предприятии АО «Птицефабрика «Чамзинская» существует отдел реализации, который подчиняется заместителю директора по коммерческим вопросам. Сбытовая деятельность птицефабрики носит договорной характер, цена продукции зависит от объема заказа, долгосрочности отношений (постоянным клиентам предусмотрены скидки) и условий доставки. Цены на продукцию, реализуемые АО «Птицефабрика «Чамзинская», устанавливаются по согласованию между изготовителем продукции и потребителями. Применение скидок приводит данное предприятие к постоянному взаимовыгодному сотрудничеству с потребителями, а также к увеличению объема продаж и прибыли.

Скидки на АО «Птицефабрика «Чамзинская» начисляются двумя способами: при покупке большой партии продукции и постоянным клиентам предприятия.

Исследуя процесс формирования ценовой политики АО «Птицефабрика «Чамзинская», мы выяснили, что для расчета цены на птицеводческую продукцию на предприятии используется метод ценообразования «средние издержки плюс прибыль». В итоге вследствие ежегодного удорожания сырья, других издержек производства, а также увеличения спроса, цены на продукцию предприятия каждый год преимущественно увеличивалась. Показатели, оценивающие эффективность, организация сбыта и продвижения товаров в агрофирме представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика показателей эффективности организации сбыта и продвижения товаров в АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018-2017 гг.	2019-2018 гг.	2019-2017 гг.
Рентабельность продаж,	0,168	14,937	10,520	14,769	-4,416	62,748
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,013	0,001	0,001	-0,012	0,000	0,044

Из таблицы 2.7 видно, что рентабельность продаж имела самое высокое значение в 2018 г., а далее снизилась на 4 . Однако полученные значения рентабельности продаж находятся в пределах среднеотраслевого значения. Коэффициент затоваренности готовой продукции незначительно уменьшился, что может свидетельствовать о возможности роста спроса на продукцию.

Эффективное управление организацией является одной из составляющих конкурентоспособности предприятия. Эффективность управления птицефабрикой можно оценить при помощи показателей рентабельности и деловой активности. Проанализируем рентабельность деятельности АО «Птицефабрика «Чамзинская» (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Рентабельность деятельности АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Показатели	Среднеотраслевое значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1)	Рентабельность продаж, %	9,14	3,11	17,49	14,29
2)	Рентабельность продаж по EBITDA, %	9,74	2,34	16,04	13,75
3)	Норма чистой прибыли, %	6,35	0,17	14,94	10,52
4)	Коэффициент покрытия процентов к уплате	3,47	1,08	14,54	4,28
5)	Рентабельность активов, %	6,23	0,27	6,01	3,15
6)	Рентабельность собственного капитала, %	14,4	1,25	54,43	30,43
7)	Фондоотдача	2,26	1,87	2,45	0,55

Анализ показателей позволил нам сделать вывод, что рентабельность продаж и рентабельность продаж по EBIT на птицефабрике имеет достаточно

высокий уровень по сравнению со среднеотраслевыми показателями. Норма чистой прибыли показывает, сколько копеек чистой прибыли получает организация в каждом рубле выручки. У АО «Птицефабрика «Чамзинская» высокая норма чистой прибыли, значение данного показателя выше, чем как минимум у 75 аналогичных организаций. Коэффициент покрытия процентов к уплате также превышает среднеотраслевой показатель. Что касается рентабельности активов, то в 2019 году данный показатель снизился в связи с уменьшением отдачи от активов АО «Птицефабрика «Чамзинская». В рентабельности собственного капитала прослеживается положительная динамика, которая превышает среднеотраслевые показатели. Показатель фондоотдачи АО «Птицефабрика «Чамзинская» значительно снизился в динамике в сравнении со среднеотраслевым показателем.

Далее проанализируем показатели деловой активности исследуемого предприятия. (таблица 2.9)

Таблица 2.9 – Показатели деловой активности (оборачиваемости) АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Показатели	Среднеотраслевое значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1)	Оборачиваемость оборотных активов, в днях	154	175,12	216,16	100,40
2)	Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	50,8	111,31	143,89	47,08
3)	Оборачиваемость в активах, в днях	369	217,51	251,38	406,12

Оборачиваемость оборотных активов АО «Птицефабрика «Чамзинская» в 2019 году происходит гораздо быстрее среднеотраслевого значения, это означает, что количество дней, необходимых для получения выручки равной среднегодовому остатку оборотных активов, превышает показатели подавляющего большинства сопоставимых организаций. Оборачиваемость дебиторской задолженности имеет положительную динамику, это свидетельствует о том, что управление дебиторской задолженностью в 2019 году происходит эффективнее по сравнению с 2015 годом. Оборачиваемость в

активах АО «Птицефабрика «Чамзинская» незначительно уступает среднеотраслевому показателю и имеет отрицательную динамику.

Необходимым условием при анализе организационно-экономического потенциала предприятия является проведение S O -анализа (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – SWOT-анализ АО «Птицефабрика «Чамзинская»

	<i><b>Возможности</b></i>	<i><b>Угрозы</b></i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- растущий рынок;</li> <li>- приток дополнительного инвестирования;</li> <li>- увеличение ассортимента предоставления товаров;</li> <li>-- появление новых поставщиков;</li> <li>- снижение налогов и пошлин;</li> <li>- государственные программы поддержки;</li> <li>- неудачное поведение конкурентов;</li> <li>- совершенствование технологии производства;</li> <li>- улучшение уровня жизни населения;</li> <li>- совершенствование маркетинговой деятельности;</li> <li>- выход на новые рынки сбыта продукции сопредельных областей и других регионов России;</li> <li>- повышение квалификации работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- угроза появления новых конкурентов;</li> <li>- замедление роста рынка;</li> <li>- неблагоприятная демографическая ситуация;</li> <li>- дефицит специалистов;</li> <li>- высокая степень контроля бизнеса со стороны государства;</li> <li>- изменение покупательских предпочтений;</li> <li>- увеличение конкурентных преимуществ конкурентов;</li> <li>- рост налогов и пошлин;</li> <li>- ухудшение политической обстановки.</li> </ul>
<i><b>Сильные стороны</b></i>	<i><b>СИВ</b></i>	<i><b>СИУ</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- лидирующие позиции компании на рынке региона;</li> <li>- собственная ресурсная база;</li> <li>- низкие цены относительно конкурентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- четкая стратегия позволит использовать все возможности;</li> <li>- государственная поддержка может улучшить финансовое состояние предприятия;</li> <li>- наличие собственной ресурсной базы может снизить зависимость от поставщиков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- угрозы неблагоприятной демографической ситуации, дефицита специалистов, высокой степени контроля бизнеса со стороны государства можно снизить путем наличия лидирующей позиции на рынке;</li> <li>- усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей смягчится путем проведения грамотной стратегии;</li> <li>- политика относительного снижения цены позволит удержать потребителей.</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.10

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Слабые стороны</b>	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаток финансовых средств для осуществления стратегических инициатив;</li> <li>- слабая маркетинговая политика;</li> <li>- недостаточная финансовая устойчивость;</li> <li>- неизвестность большинству потребителей;</li> <li>- недостаточно широкий ассортимент продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- из-за недостатка финансовых средств для осуществления стратегических инициатив, возможно, не удастся расширить зоны обслуживания и увеличить квалификацию персонала;</li> <li>- из-за недостаточного уровня клиентского сервиса и слабой маркетинговой политики, возможно, не удастся расширить ассортимент продукции;</li> <li>- отсутствие рекламной политики создает затруднения при выходе на новые рынки, увеличение ассортимента;</li> <li>- снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получить больше дохода;</li> <li>- государственные программы поддержки позволят повысить рентабельность деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточный уровень клиентского сервиса, слабая маркетинговая политика, а также недостаток финансовых средств для осуществления стратегических инициатив может осуществить угрозу появления новых конкурентов;</li> <li>- появление новых конкурентов и средний уровень цен может ухудшить конкурентную позицию;</li> <li>- неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;</li> <li>- отсутствие рекламной политики может повлиять на уход части потребителей при изменении их вкусов.</li> </ul>

Результаты SWOT-анализа птицефабрики показывают, что она обладает большим количеством сильных сторон деятельности, среди которых выделяются качественное удовлетворение потребителей, а также лидирующие позиции на региональном рынке. Существуют возможности притока дополнительного инвестирования, выхода на новые рынки и совершенствование производства. Возможности и сильные стороны АО «Птицефабрика «Чамзинская» могут быть использованы для укрепления слабых сторон и минимизации наступления угроз предприятия.

Таким образом, проведенный анализ позволил нас сделать вывод, что птицефабрика на данный момент функционирует удовлетворительно и организационно-экономическая характеристика АО «Птицефабрика «Чамзинская» свидетельствует о наличие необходимых ресурсов для возможного достижения более высокого уровня конкурентоспособности.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Для того, чтобы оценить конкурентоспособность продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская», рассмотрим состояние птицеводческой отрасли в Республике Мордовия.

Республика Мордовия в настоящее время не только полностью обеспечивает свой потребительский спрос на рынке мяса птицы и яиц, но и реализует производимую продукцию в другие регионы. Доля вывоза по отдельным ее видам составляет от 40 до 80 от объемов производства. Производимая продукция представлена во всех регионах России - от Калининграда до Камчатки.

По итогам 2019 года Мордовия занимает 1 место в России и ПФО по производству яйца, а по производству мяса птицы на душу населения 7 место в России и 2 место в ПФО (рисунок 2.3)

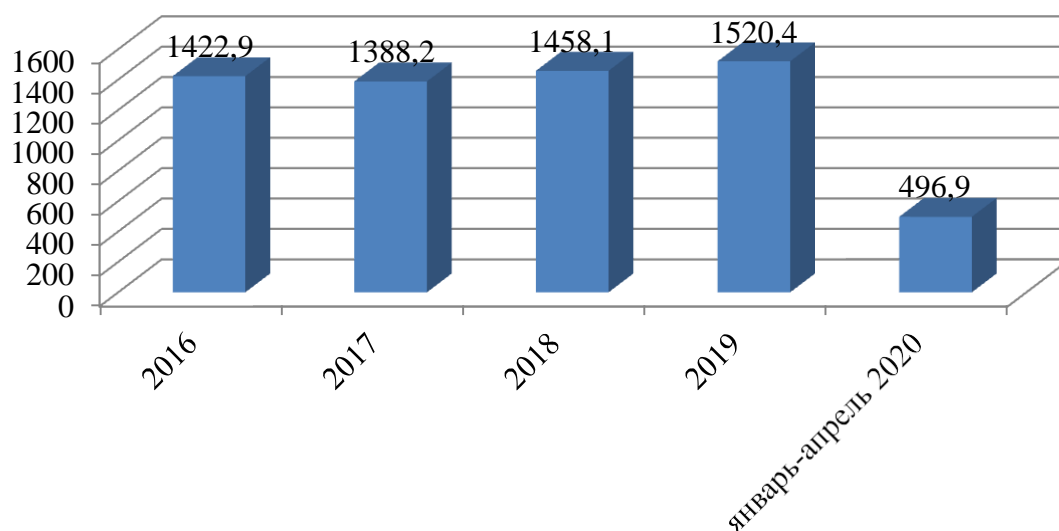


Рисунок 2.3 – Производство яиц в Республики Мордовия, млн. шт.

В настоящее время в Республике Мордовия функционирует 5 крупных птицефабрик: ООО «Птицефабрика «Авангард», АО «Агро-Атяшево», АО «Птицефабрика «Чамзинская», АО «Агрофирма «Октябрьская»,

АО «Птицефабрика «Атемарская», а также крестьянско-фермерские и подсобные хозяйства. В хозяйствах всех категорий только за январь-апрель 2020 года произведено – 496,9 млн штук (104,5 ) яиц. Основными производителями продукции в республике являются сельскохозяйственные организации, за январь-апрель 2020 года на их долю приходится 95,8 % производства птицы и яиц.

Далее, для определения ситуации в области конкурентной борьбы в птицеводческой отрасли нами был проведен анализ 5-ти конкурентных сил М. Портера с целью определения зависимости от товаров-заменителей, внутриотраслевой конкуренции, потребителей, поставщиков и новых участников на рынке Приложение Г.

Анализ 5-ти сил конкуренции М. Портера показал, что АО «Птицефабрика «Чамзинская» имеет высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, а также высокий уровень внутриотраслевой конкуренции, что говорит о том, что рынок предприятия является высоко конкурентным и перспективным. Также стоит отметить, что на рынке присутствует ограничения в повышении цен, фактически производители продукции птицеводства попадают в ситуацию с двумя негативными эффектами: снижение цен на готовую продукцию и увеличение себестоимости производства. При этом конкуренция на рынке мяса птицы и яиц усиливается из-за роста производства, однако экспорт данной продукции пока недостаточно развит.

Кроме того, стоит отметить, что на рынке имеется высокая угроза входа новых участников на рынок. В настоящее время существует общемировая и отечественная тенденция, направленная на производство других видов птиц индейки, цесарок, перепелов, уток и гусей. Другое важное направление развития отрасли – глубокая переработка продукции птицеводства. Например, некоторые организации экспортируют яйца не только в скорлупе, но и в сухом и жидком виде, которые необходимы для пищевой промышленности.

Также на рынке наблюдается потеря клиентов и средний уровень влияния поставщиков. В целом сложившаяся ситуация представляет собой сложные, но



преодолимые угрозы для эффективного функционирования предприятия. Таким образом, уровень конкуренции на рынке яиц и куриных продуктов Республики Мордовия можно охарактеризовать как высококонцентрированный.

В настоящее время АО «Птицефабрика «Чамзинская» выпускает не большое наименование продукции. Ассортимент продукции представлен на рисунке 2.4.

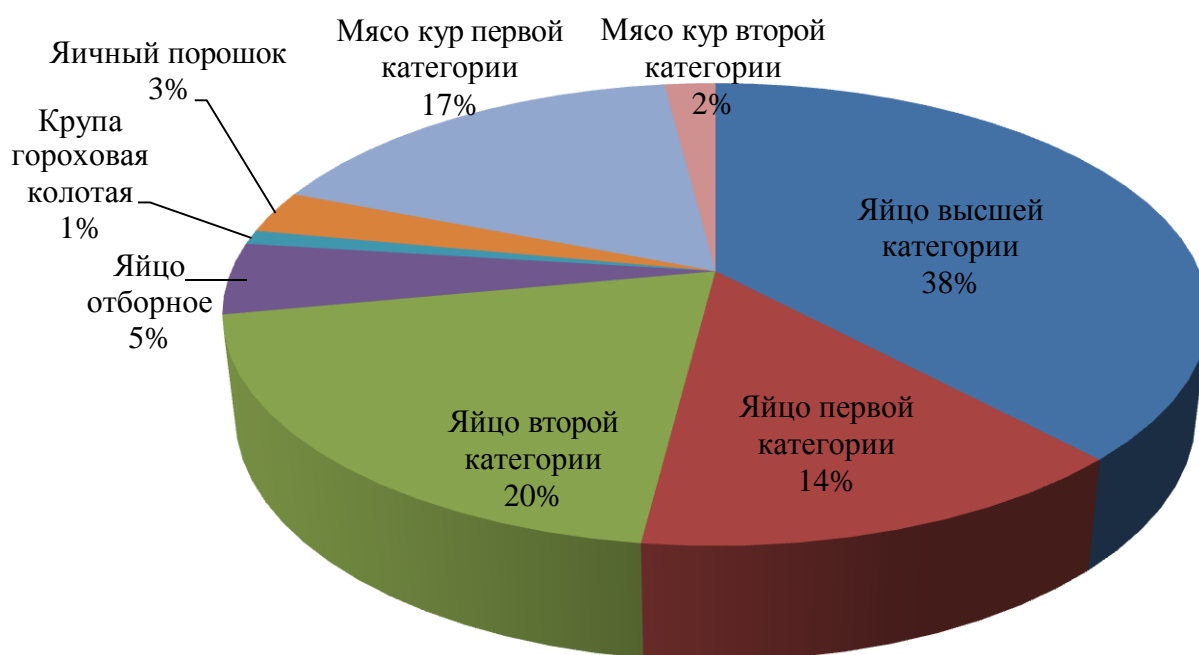


Рисунок 2.4 – Ассортимент производимой АО «Птицефабрика «Чамзинская» продукции по долям в 2019 году.

Из рисунка 2.4 видно, что основной акцент в АО «Птицефабрика «Чамзинская» сделан на производстве таких групп продуктов, как яйцо высшей категории (38), яйцо второй категории (20), мясо кур первой и второй категорий.

Проанализируем ассортимент продукции птицефабрики с помощью матрицы. Необходимые данные для построения матрицы представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Данные для построения модифицированной матрицы BCG

Вид продукции	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Темп прироста,		
	выручка, тыс. р.	вес продаж, %	выручка, тыс. р.	вес продаж, %	выручка, тыс. р.	вес продаж, %	2018 к 2017 гг.	2019 к 2018 гг.	2019 к 2017 гг.
1 Мясо кур первой категории	14294143,4	43,0	12739919,9	41,2	10930174,9	44,1	89,1	85,8	76,5
2 Мясо кур второй категории	4537779,0	13,6	4257625,6	13,8	3440870,7	13,9	93,8	80,8	75,8
3 Яйцо высшей категории	2809982,3	8,4	2555316,3	8,3	1543919,6	6,2	90,9	60,4	54,9
4 Яйцо первой категории	431415,7	1,3	324612,5	1,1	145093,4	0,6	75,2	44,7	33,6
5 Яйцо второй категории	2654091,7	8,0	2578347,9	8,3	2428669,5	9,8	97,1	94,2	91,5
6 Яйцо отборное	834022,0	2,5	1063729,4	3,4	892205,6	3,6	127,5	83,9	107,0
7 Яичный порошок	7117423,5	21,4	7372692,8	23,9	5385553,3	21,7	103,6	73,0	75,7
8 Крупа гороховая колотая									
<b>Итого</b>	<b>33268332,4</b>	<b>100</b>	<b>30892244,5</b>	<b>100</b>	<b>24766487,1</b>	<b>100</b>	<b>92,9</b>	<b>80,2</b>	<b>74,4</b>

На основе таблицы 2.11 построим матрицу (рисунок 2.5).

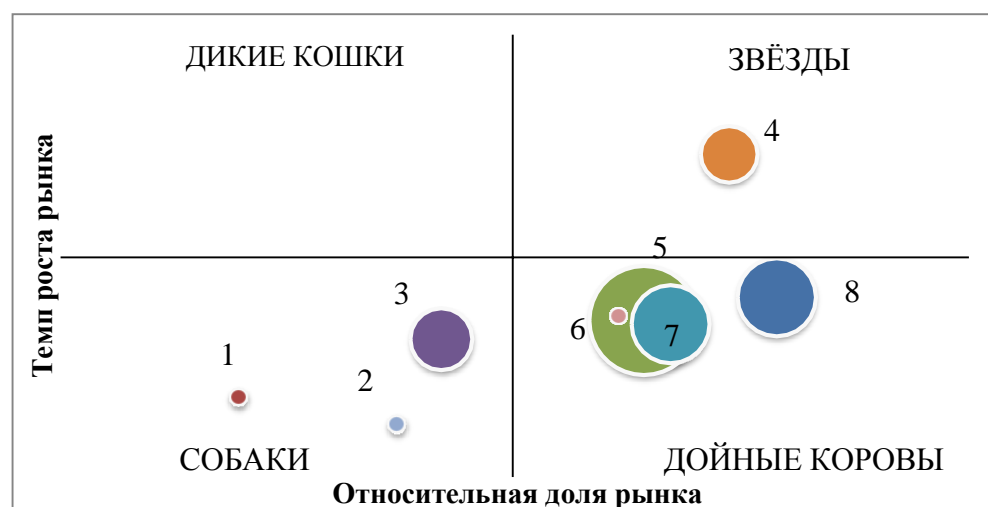


Рисунок 2.5 – Матрица BCG АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Анализируя данный матрицы BCG можно сделать вывод, что:

– такая продукция как, горох колотый; яичный порошок; мясо кур второй категории относится к квадранту «Собаки». Данная продукция характеризуется как низкой относительной долей, так и низкими темпами роста. Это означает, что данные товары убыточны или имеют низкую норму прибыли. Они могут самоокупаться, но не более того. При этом у них практически отсутствуют возможности для роста продаж и прибыльности.

– мясо кур первой категории относится к квадранту «Звёзды» – это товары с высокой относительной долей и с высоким темпом роста. К товарам-звездам относятся востребованные и конкурентоспособные товары, которые приносят ощутимую прибыль, но требуют дополнительных инвестиций для своего развития и поддержания высокой доли рынка. Со временем, если эти товары сохраняют высокую прибыльность при замедлении темпов рыночного роста, то они перейдут в категорию «Дойных коровы».

– яйцо высшей категории, яйцо отборное, яйцо первой категории, яйцо второй категории относятся к квадранту «Дойные коровы». Дойные коровы представляют собой товары с высокой относительной долей рынка, но с низким темпом роста. Они обладают высокой прибыльностью, большей, чем необходимо для их роста, поэтому они не нуждаются в дополнительных инвестициях. У «Дойной коровы» стабильны каналы сбыта продукции, отсутствуют значительные затраты на рекламу и продвижение, отсутствуют затраты на новые разработки. В связи с тем, что дальнейший рост и развитие таких продуктов ограничены, они являются источником денежных средств на научные разработки и развитие других, более перспективных товаров и направлений.

Для проведения анализа конкурентоспособности продукции необходимо определить основных конкурентов предприятия. Поскольку, АО «Птицефабрика Чамзинская» действует на региональном и национальном рынках, нам представляется правильным определение основных конкурентов на данных рынках.

Для определения основных конкурентов АО «Птицефабрика Чамзинская» на региональном рынке нами использовалась сравнительная характеристика птицефабрик, представленных по следующим показателям: валовой сбор яиц; яйценоскость; рентабельность продукции; цена реализации 1 тыс. шт.; объем реализации; поголовье кур. Результаты представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Основные показатели, характеризующие деятельность птицефабрик Республики Мордовия, 2019 год

Показатель	АО «Птицефабрика Чамзинская»	ООО «Птицефабрика «Авангард»	ОАО «Агрофирма Октябрьская»	ОАО «Птицефабрика Атемарская»	АО «Агро-Атяшево»	Среднее значение
Валовой сбор яиц, тыс. шт.	260 466	110 835	155 200	580 838	9 726	332 168
Яйценоскость, млн. шт./год	271	189	249	247	127	255,66
Поголовье кур, тыс. гол.	998	382	623	2 350	267	1323,66
Цена реализации 1 тыс. шт., тыс. р.	3,22	3,27	3,31	3,49	3,25	3,34
Объем реализации, тыс. шт.	260 466	109 268	155 200	579 731	9 608	331 799
Рентабельность продукции,	132,65	117,39	134,89	129,71	106,82	132,41

Из таблицы 2.12, видно, что по объему валового сбора яиц среди своих основных конкурентов АО «Чамзинская птицефабрика» занимает 2 место: лидером является АО «Птицефабрика Атемарская», валовой сбор яиц которого на 122,99 выше сбора АО «Чамзинская Птицефабрика». По яйценоскости АО «Чамзинская Птицефабрика» лидирует: 271 млн. шт. в год против 248 млн. шт. в год у ОАО «Агрофирма Октябрьская» и 247млн. шт. в год АО «Птицефабрика Атемарская».

Поголовье кур в ОАО «Птицефабрика Чамзинская» составляет 998 тыс. голов, что ниже, чем у АО «Птицефабрика Атемарская». Цена реализации за 1 тыс. шт. у АО «Чамзинская Птицефабрика» ниже на 0,09 тыс. р. чем у

АО «Агрофирма Октябрьская» и на 0,27 тыс. р. чем у АО «Птицефабрика Атемарская». Объем реализации исследуемого предприятия соответствует объему производства, в то время как у АО «Птицефабрика Атемарская» он ниже на 1107 тыс. шт. По показателю рентабельности яйца АО «Птицефабрика Чамзинская» отстает от ОАО «Агрофирма Октябрьская» на 2,24 и составляет 132,65 %. Рассчитаем коэффициенты показателей, позволяющих оценить конкурентоспособность производства яйца (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Коэффициенты, характеризующие производство куриного яйца

Показатель	АО «Птицефабрика Чамзинская»	ООО «Птицефабрика «Авангард»	ОАО «Агрофирма Октябрьская»	ОАО «Птицефабрика Атемарская»	АО «Агро-Атяшево»
Валовой сбор яиц	0,78	0,53	0,47	1,75	0,42
Яйценоскость	1,06	0,86	0,97	0,97	0,75
Поголовье кур	0,75	0,48	0,47	1,78	0,69
Цена реализации 1 тыс. шт.	0,96	0,73	0,99	1,04	0,62
Объем реализации	0,79	0,43	0,47	1,75	0,38
Рентабельность продукции,	1,00	0,96	1,02	0,98	0,89
Итого	5,35	3,99	4,39	8,27	3,75

Из таблицы 2.13, видно, что итоговый коэффициент распределился следующим образом: 4,39 – ОАО «Агрофирма Октябрьская», 5,35 – АО «Птицефабрика Чамзинская», 8,27 – АО «Птицефабрика Атемарская», 3,99 – ООО «Птицефабрика «Авангард» и 3,75 – АО «Агро-Атяшево». Отставание от лидерства АО «Птицефабрика Чамзинская» составляет 2,91, а опережение ОАО «Агрофирма Октябрьская» - 0,96. Однако следует отметить тот факт, что АО «Птицефабрика Чамзинская» является лидером по ключевому показателю – это яйценоскость яиц, которая в 2019 году составила 271 млн. шт. в год, что на 6 выше среднего значения среди трех предприятий. Это означает, что если значение данного показателя останется на том же уровне, то предприятие сможет за счет использования экстенсивного роста поголовья кур сможет выйти в лидеры по валовому сбору яиц и объему реализации. Согласно объему

реализации продукции рыночная доля распределилась следующим образом: 58,33 у АО «Птицефабрика Атемарская», 26,33 у ОАО «Птицефабрика Чамзинская» и 15,67 у АО «Агрофирма Октябрьская». Таким образом, можно сделать вывод о том, что основными конкурентами АО «Птицефабрика Чамзинская» на региональном рынке являются АО «Птицефабрика «Атемарская» и АО «Агрофирма «Октябрьская».

Для определения конкурентов на национальном рынке нами был использован рейтинг – топ 20 птицефабрик, составленным Национальным союзом птицеводов по итогам 2019 года (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Рейтинг организаций птицеводческой отрасли, по выручке 2019 год

Место	Организация	Показатели, млн. р.		Регион
1	ЗАО «Приосколье»	35 082	33 364	
2	ООО «Белгородские гранулированные корма»	24 492	33 392	Белгородская область
3	ЗАО «Ставропольский бройлер»	23 684	26 422	Ставропольский край
4	АО «Птицефабрика «Северная»	20 049	15 398	Ленинградская область
5	ООО «Птицефабрика Акашевская»	16 176	42 662	Республика Марий Эл
6	АО «Моссельпро»	11 487	6 265	Московская область
7	ООО «Пензамолинвест»	11 399	37 865	Пензенская область
8	АО «Васильевская птицефабрика»	10 735	15 659	Пензенская область
9	ОАО «Куриное царство»	9 657	11 899	Липецкая область
10	АО «Птицефабрика «Чамзинская»	9 609	6 674	Республика Мордовия
11	ООО «Равис - птицефабрика Сосновская»	9 473	8 366	Челябинская область
12	ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»	9 268	7 845	Воронежская область
13	ООО «Челны-бройлер»	8 609	14 583	Республика Татарстан
14	ООО «Белая птица-Белгород»	8 414	18 594	Белгородская область
15	АО «Куриное царство – Брянск»	7 653	5 553	Брянская область
16	АО «Инжавинская птицефабрика»	7 341	4 797	Тамбовская область
17	АО «Ярославский бройлер»	7 223	7 295	Ярославская область
18	АО «Птицефабрика Роскар»	6 923	8 081	Ленинградская область
19	АО «Петелинская Птицефабрика»	6 825	5 767	Московская область
20	ОАО «Агрофирма «Октябрьская»	6 824	10 873	Республика Мордовия

В качестве конкурентов на национальном рынке, на наш взгляд необходимо выделить лидера рынка АО «Приосколье», а так же организации

наиболее близкие по показателям с АО «Птицефабрика «Чамзинская», а именно такие как: ПАО «Черкизово», ООО «Челны-Бройлер», , ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер», ООО «Равис - птицефабрика Сосновская», АО «Васильевская Птицефабрика», ОАО «Куриное царство».

Наглядное представление о положении АО «Птицефабрика Чамзинская» среди его конкурентов на рынке птицеводческой продукции представим в виде стратегической карты групп (рисунок 2.6).

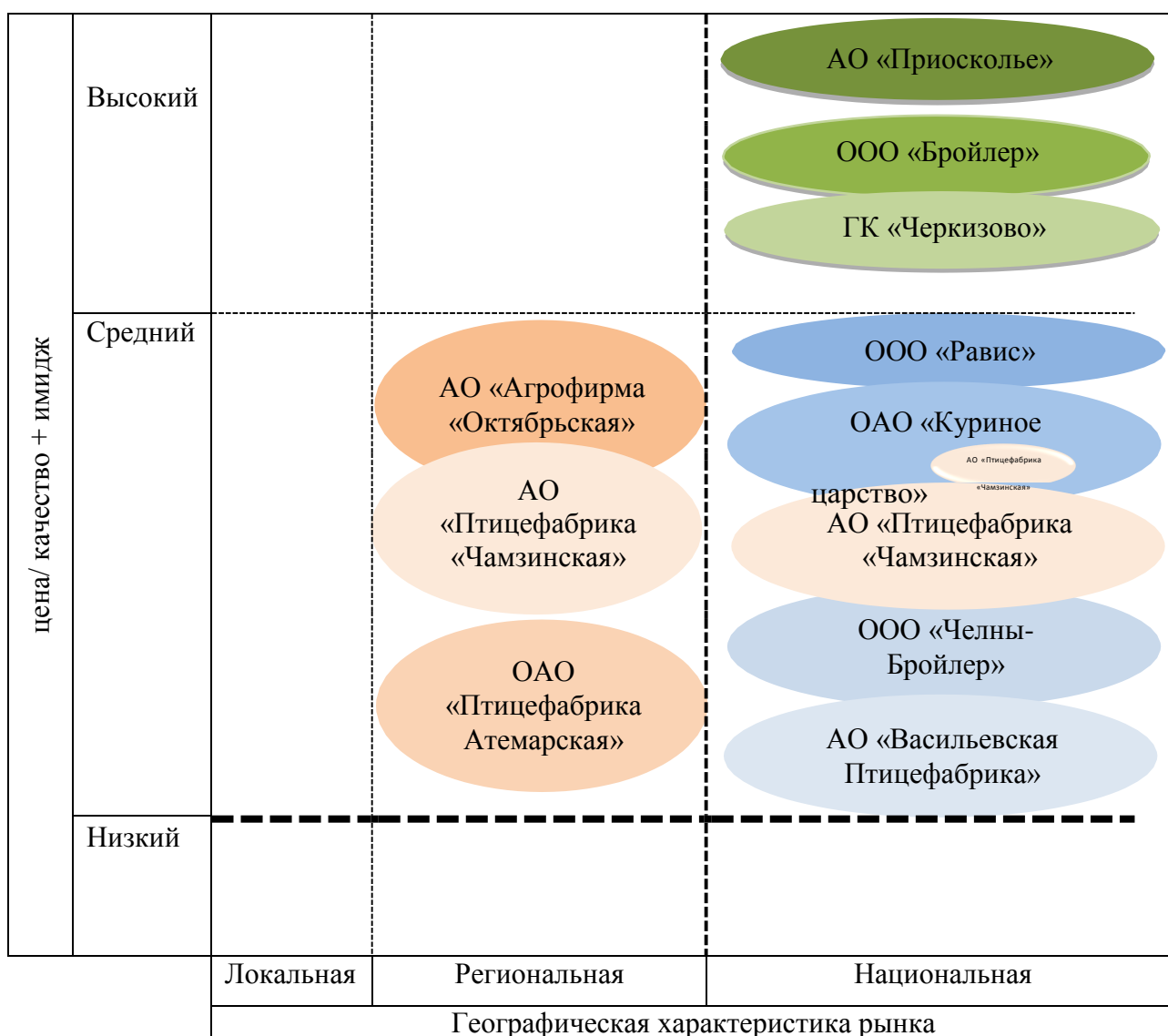


Рисунок 2.6 – Стратегическая карта групп для АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Анализируя полученную карту стратегических групп, можно выделить 2 стратегические группы – региональную и национальную.

К конкурентам на региональном рынке относятся такие организации как АО «Агрофирма «Октябрьская» и ОАО «Птицефабрика «Атемарская». Для производителей, действующих на региональных рынках, характерна стратегия охвата большего количества покупателей за счет расширения географии продаж, в том числе путем создания фирменных магазинов, расширением ассортимента, периодическим проведением ценовых скидок на определенные виды продукцию. В основном борьба между ними идет за небольшие географические рынки (например, микрорайоны или районы). В последнее время на рынке Республики Мордовия, данные организации стали активно применять в своей деятельности стратегию диверсификации. В частности, можно наблюдать появление в бизнес портфелях организаций таких бизнес- единиц как молочное производство, колбасное производство и производство полуфабрикатом. Таким образом, можно сделать вывод, что региональный рынок Республики Мордовия находится на стадии зрелости, основную ставку птицефабрики делают на диверсификацию деятельности, освоения других региональных рынков или рост на уровне национального рынка.

В национальную группу входят, более близкие организации к АО «Птицефабрика «Чамзинская» такие, как ООО «Равис - птицефабрика Сосновская», ОАО «Куриное царство», ООО «Челны-Бройлер», АО «Васильевская Птицефабрика». Производители данной стратегической группы находятся в более сильной зависимости от таких экономических показателей, как покупательная способность и уровень инфляции в стране, чем производители первой и второй стратегических групп. В то же время норма прибыльности данной группы выше, чем у локальной и региональной.

Проведем более подробный анализ конкурентоспособности продукции ОАО «Птицефабрика Чамзинская». Поскольку у него существует два основных вида деятельности (производство куриных яиц и мяса птицы) рассмотрим уровень конкурентоспособности продукции в разрезе данных групп.



Основопологающим моментом конкурентоспособности продукции является ее качество. Для оценки качества куриного яйца ОАО «Птицефабрика Чамзинская» используем положения ГОСТ 31654-2012 (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Сравнительная характеристика показателей качества куриного яйца высшей категории

Показатель	ОАО «Птицефабрика Чамзинская»	ГОСТ 31654-2012
Масса 1 яйца, гр.	79	От 75 и выше
Состояние воздушной камеры	Неподвижная	Неподвижная или небольшая подвижность
Высота воздушной камеры, мм	7,78	Не более 9
Положение желтка	В центре	Допускается небольшое отклонение от центрального положения
Цвет белка	Прозрачный	Прозрачный, светлый

Как видно из данных таблицы, масса яйца высшей категории в среднем на 4 грамма выше минимально допустимого значения. Воздушная камера куриного яйца характеризуется как неподвижная, а ее высота составляет 7,78 мм, что на 1,22 мм ниже максимально допустимого значения. Желток яйца высшей категории располагается в центре, а цвет белка является прозрачным. Следовательно, можно сделать вывод о том, что куриное яйцо высшей категории АО «Птицефабрика Чамзинская» полностью соответствует ГОСТу и даже с некоторыми положительными отклонениями от допустимых значений.

Далее проведем сравнительную характеристику качества мяса цыплят-бройлеров первого сорта, АО «Птицефабрика Чамзинская» с установленными значениями в ГОСТ 31962-2013 (таблица 2.16) .

Таблица 2.16 – Показатели качества мяса цыплят-бройлеров первого сорта

Показатель	АО «Птицефабрика Чамзинская»	ГОСТ 31962-2013
Цвет мышечной ткани	Бледно-розовый	От бледно-розового до розового
Цвет кожи	Бледно-желтый	Бледно-желтый с розовым оттенком или без него
Запах	Свойственный свежему мясу цыплят-бройлеров	Свойственный свежему мясу цыплят-бройлеров

Продолжение таблицы 2.16

Показатель	АО «Птицефабрика Чамзинская»	ГОСТ 31654-2012
Упитанность	Мышца развиты хорошо, форма груди округлая. Киль грудной кости не выделяется. Отложение подкожного жира на груди, нижней части живота	Мышца развиты хорошо, форма груди округлая. Киль грудной кости не выделяется. Отложение подкожного жира в области нижней части живота незначительные.
Цвет подкожного и внутреннего жира	Бледно-желтый	Бледно-желтый или желтый
Степень снятия оперения	Без пеньков и волосовидного пера	Не допускается наличие пеньков, волосовидного пера
Состояние кожи	Кожа чистая, без разрывов, царапин, пятен, ссадин и кровоподтеков	Кожа чистая, без разрывов, царапин, пятен, ссадин и кровоподтеков
Состояние костной системы	Переломы и деформация отсутствуют	Не допускаются переломы и деформация

Как видно из таблицы мясо цыплят-бройлеров первого сорта АО «Птицефабрика Чамзинская» соответствует необходимым характеристикам, указанным в ГОСТе 31654-2012.

Помимо показателей качества, в ГОСТе 31654-2012 заложенные такие критерии как пищевая и энергетическая ценность. Сравнительная характеристика соответствия пищевой и энергетической ценностям частей цыплят-бройлеров в 100 грамм продукта представлена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Сравнение пищевой и энергетической ценности

Наименование частей тушек цыплят-бройлеров	АО «Птицефабрика Чамзинская»			ГОСТ 31654-2012		
	Белок, г.	Жир, г.	Энергетическая ценность 100 г продукта, ккал	Белок, г.	Жир, г.	Энергетическая ценность 100 г продукта, ккал
Полутушка	20	10	175	>19	<10	170
Четвертина передняя	20	9	163	>19	<9	160
Четвертина задняя	18	9	162	>18	<10	160
Грудка	23	5	134	>21	<5	130
Окорочок	18	8	157	>18	<9	150
Крылья	18	9	163	>17	<10	160
Голень	18	7	145	>18	<7	140
Бедро	19	8	149	>18	<8	140

Из таблицы 2.17 видно, что части тушек цыплят-бройлеров соответствуют необходимым значениям, установленным в ГОСТе. Однако есть

некоторые отклонения от минимальных (максимальных) допустимых значений: полутуша (белок +1 г.), четвертина передняя (белок +1 г.), четвертина задняя (жир -1 г.), грудка (белок +3 г.), окорочок (жир -1 г.), крылья (белок +1 г., жир -1 г.), бедро (белок +1 г.). Однако, указанные отклонения являются допустимыми, а следовательно можно сделать вывод о том, что пищевая и энергетическая ценность частей тушек цыплят-бройлеров первого сорта соответствует необходимым значениям.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что производимая продукция соответствует всем необходимым критериям, заложенным в ГОСТ 31654-2012.

Однако, в процессе производства продукции АО «Птицефабрика Чамзинская» встречаются случаи отклонения от стандартов производимой продукции. Изменения показателей качества в процессе производства цыплят бройлеров представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Изменение показателей качества процесса производства мяса цыплят бройлеров за 2017 - 2019 гг.,

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Уровень качества продукции	0,9	0,72	0,85	0,74	0,88	0,73
Соотношение планируемых и фактических расходов используемого сырья	1,0	1,15	1,0	1,18	1	,21
Уровень брака продукции	1,2	1,7	1,3	1,8	1,35	1,93

Проанализировав таблицу 2.18, можно сделать вывод, что фактические данные расходятся с данными по плану. Рассматривая первый показатель – соответствие продукции по качеству и количеству, установленным требованиям – можно заметить, что фактическое значение с 2017 года снизилось на 0,1, что говорит о том, что количество проверок, в которых не было выявлено дефектов, уменьшается.

В процессе анализа конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» нами были изучены независимая экспертиза и «Роскачества» и отзывы потребителей.

На сайте «Роскачество» представлен результат лабораторного испытания охлажденной тушки цыпленка-бройлера 1-го сорта АО «Птицефабрика Чамзинская», по результатам которого сделан вывод, что товар признан не соответствующим обязательным требованиям, поскольку в нем выявлены нарушения требований безопасности. А именно:

- в образце превышено содержание антибиотиков тетрациклиновой группы. В образцах кур найдены антибиотики, содержание которых не нормируется в нашей стране. В итоге получается, что с одной стороны, действующие нормы не нарушаются, а с другой – потребитель все же подвергается опасности.

- на коже курицы присутствуют множественные ссадины и кровоподтеки;

- кожа влажная, блестящая без слизи и плесени, но с наличием видимых кровяных сгустков, остатков клоаки [67].

Тема производства не только безопасной, но и органической продукции является в настоящее время актуальной. Опыт Франции или Голландии показывает, что такая продукция в 2,7 раза дороже обычного бройлера.

Предприятие АО «Птицефабрика «Чамзинская» входит в агрогруппу «Хорошее дело» и выпускает свою продукцию под этой маркой. Данная агрогруппа имеет свой сайт, где представлен ассортимент продукции и история развития деятельности, а также личные страницы в социальных сетях: Вконтакте (3481 подписчиков), Инстаграмм (7302 подписчика), Фейсбук (16 подписчиков).

В социальных сетях предоставляется информация о выпускаемых новинках всех входящих в агрогруппу предприятий, а также технических и производственных новшествах, используемых при производстве товаров. На данных каналах информирования нам не удалось найти отзывов покупателей

продукции, однако они существуют в интернете на соответствующих платформах, предусмотренных для оставления отзывов о продукции. Так, рейтинг АО «Птицефабрика «Чамзинская» на гугл-картах составляет всего 2,6 из 5 максимальных, что говорит о неудовлетворенности приобретаемых товаров данного предприятия.

На специализированном сайте отзывов представлено всего 52 отзыва, только 7 из которых положительные, а остальные 45 отрицательные.

При анализе отзывов потребителем в интернете были выявлены следующие претензии:

- нехарактерный запах,
- наличие прокола, с целью увеличения веса и стоимость продукта.

Далее рассмотрим конкурентоспособность продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» по основным потребительским и маркетинговым характеристикам (Приложения Е, Ж). В целях данного сравнения нами был проведен опрос потребителей в количестве 35 человек об их предпочтениях в выборе продукции и оценке её основных маркетинговых характеристик. Пример анкеты представлен в Приложении Д.

Рассмотрев в Приложении Е результаты опроса потребительских предпочтений мяса птицы, можно сделать вывод о том, что АО «Птицефабрика «Чамзинская» уступает по показателям вкуса, запаха, внешнего вида и натуральности в сравнении с другими производителями. Это объясняется прежде всего относительно высокой оценкой респондентов конкурирующих предприятий. Что касается потребительской оценки яиц, то АО «Птицефабрика «Чамзинская» показало среднюю оценку среди конкурентов.

Также были оценены маркетинговые характеристики продукции производителей, которые являются не менее важными для потребителя (приложение Ж). Проанализировав результаты опроса по маркетинговым характеристикам птицеводческой продукции, можно сделать вывод о том, что продукция АО «Птицефабрика «Чамзинская» также уступает основным конкурентам по сумме баллов среди оценки мяса птицы, а среди яиц занимает

промежуточное положение между лидерами рынка и компаниями с низкой оценкой.

Для того, чтобы наглядно сравнить продукцию АО «Птицефабрика «Чамзинская» с продукцией других производителей построим на основе данных в приложениях Е и Ж многоугольники конкурентоспособности (рисунок 2.7).

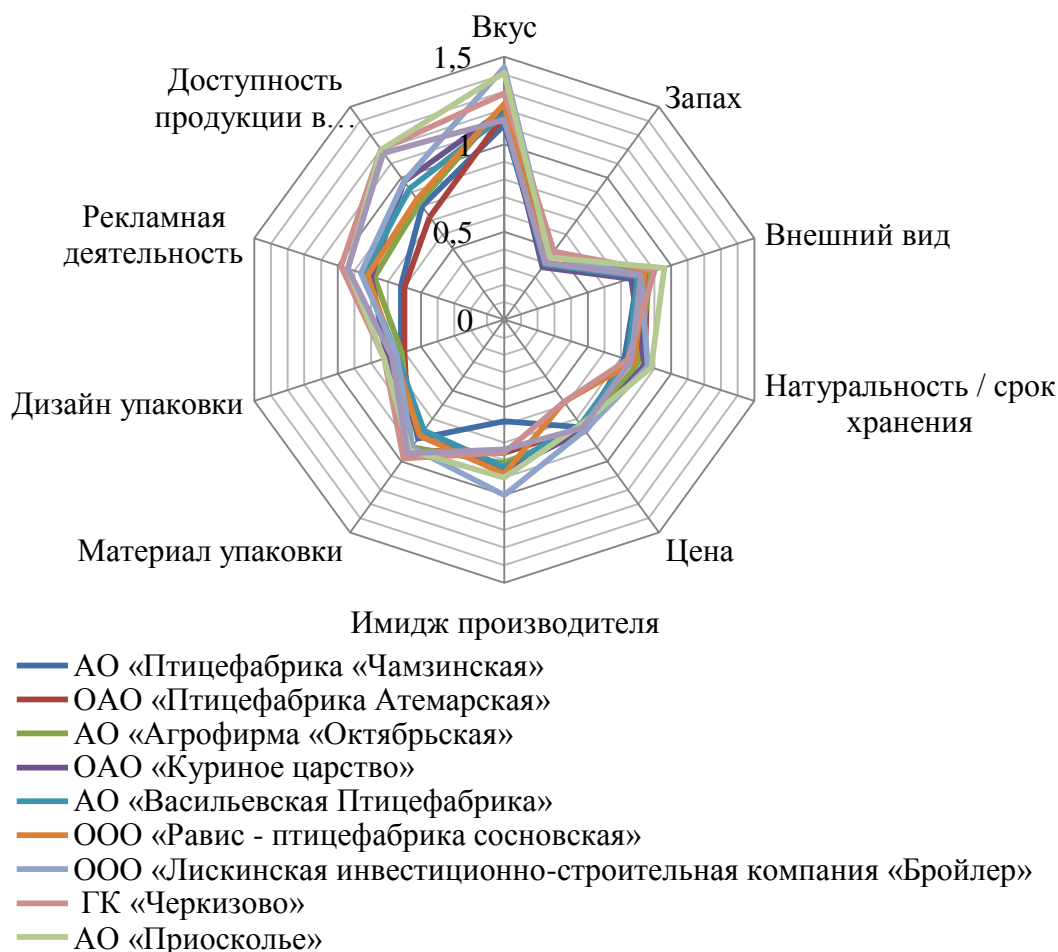


Рисунок 2.7 – Многоугольник конкурентоспособности в сравнении АО «Птицефабрика Чамзинская» с основными конкурентами по мясу птицы

Из рисунка 2.7 видно, что АО «Птицефабрика «Чамзинская» уступает конкурентам по некоторым показателям, что объясняется масштабом деятельности и объемами производства основных конкурентов исследуемого предприятия. Из многоугольника конкурентоспособности, представленного на

рисунке 2.8, можно сказать, что продукция АО «Птицефабрика Чамзинская» занимает положение ниже, чем основные конкуренты. Также рисунок дает понять, что конкурентоспособность продукции АО «Птицефабрика Чамзинская» и АО «Агрофирма «Октябрьская» находятся примерно на одном уровне.

Далее составим многоугольник конкурентоспособности по полученным данным оценки яиц среди конкурирующих предприятий, воспользовавшись потребительскими и маркетинговыми оценками в приложениях Е и Ж.

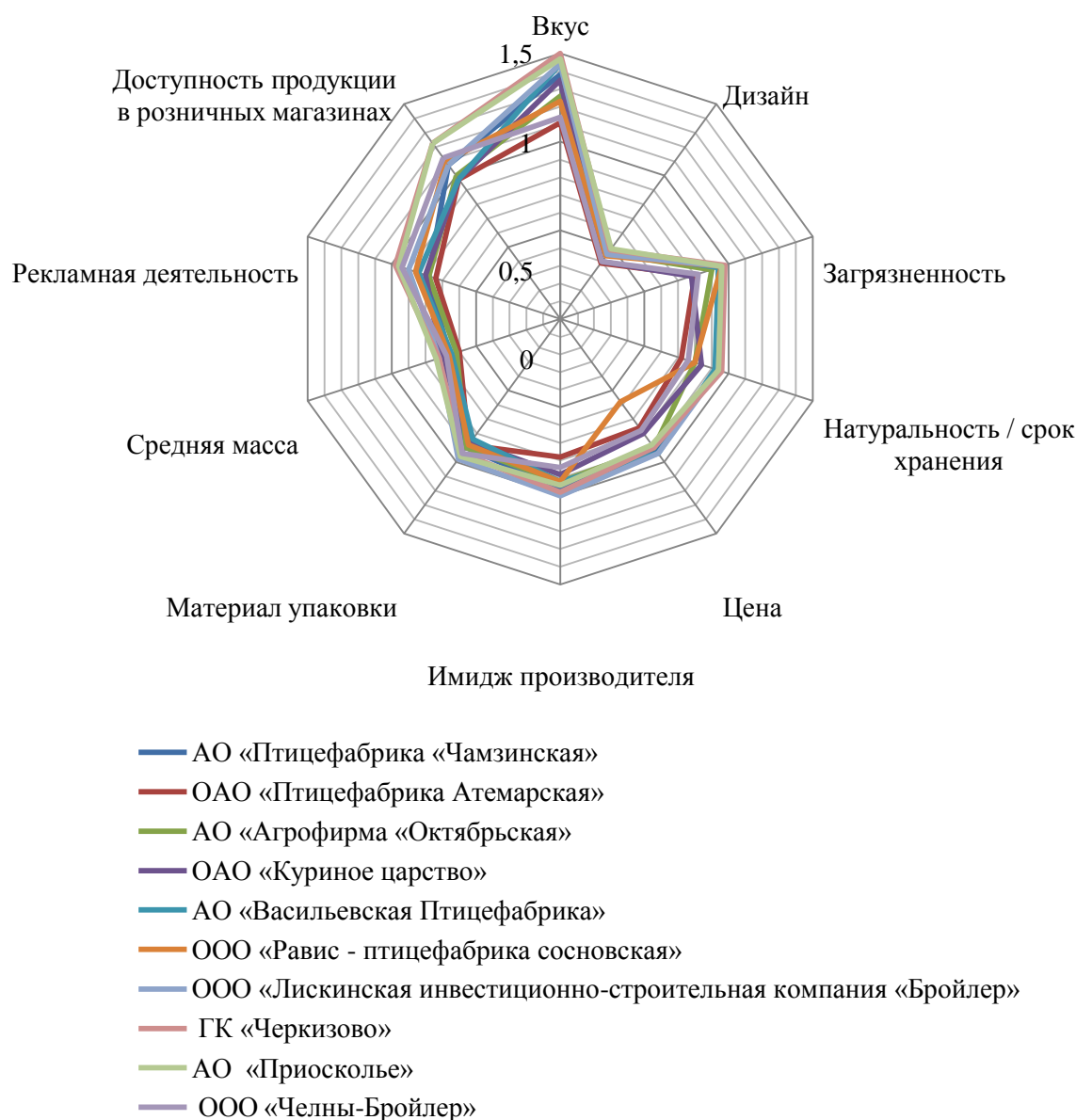


Рисунок 2.8 – Многоугольник конкурентоспособности в сравнении АО «Птицефабрика Чамзинская» с основными конкурентами по яйцам

Из рисунка 2.8 видно, что АО «Птицефабрика Чамзинская» находится на промежуточном уровне между предприятиями национального рынка с большими масштабами производства и средними предприятиями на региональном рынке.

На следующем этапе анализа конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика Чамзинская» на наш взгляд необходимо рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности. Для этого воспользуемся данными, полученными из опроса потребителей, приведенными в приложениях Е, Ж, И.

В приложении И приведена оценка ассортимента птицеводческой продукции по предприятиям. Можно увидеть, что ассортимент АО «Птицефабрика Чамзинская» занимает восьмое место среди всех оцениваемых производителей по мясу птицы, а среди яиц исследуемое предприятие находится на четвертом месте. Респонденты дали достаточно высокие оценки всем оцениваемым параметрам ассортимента.

Рассмотрев потребительские и маркетинговые характеристики, а также ассортимент выпускаемой продукции, рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности по мясу птицы и яйцам (Приложение Г).

По рассчитанному интегральному показателю конкурентоспособности можно сделать вывод, что АО «Птицефабрика «Чамзинская» по мясу птицы занимает последнее место в рейтинге рассмотренных конкурентов, а по яйцам четвертое место.

Таким образом, проведенный нами анализ конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» показал, что, у птицефабрики существует ряд проблем, влияющих на уровень конкурентоспособности. В частности, на предприятии не уделяется должной работы негативным откликами в сети интернет со стороны потребителей, что сказывается на имидже птицефабрики. Кроме того, АО «Птицефабрика «Чамзинская» следует уделить больше внимания качеству производимой продукции, не только с формальной точки зрения.



### 2.3 Исследование организационного механизма управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика Чамзинская»

Организационное обеспечение управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» (рисунок 2.9) опирается на ключевые бизнес-процессы, связанные с добавлением стоимости; структуру организации, основанную на распределении функций и полномочий; организационную культуру, от которой зависит способность птицефабрики осуществлять перемены.

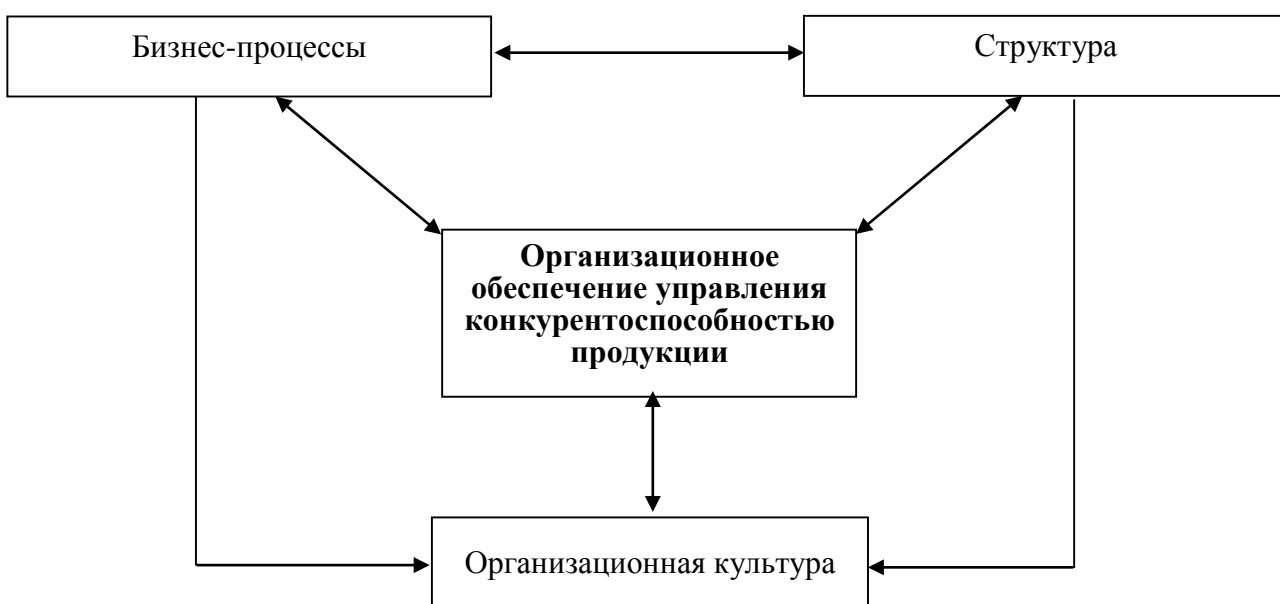


Рисунок 2.9 – Организационное обеспечение стратегии АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Основной задачей управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» является интегрирование в единую систему Агрогруппы «Хорошее дело».

В общем виде процесс управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» представлен на рисунке 2.10.

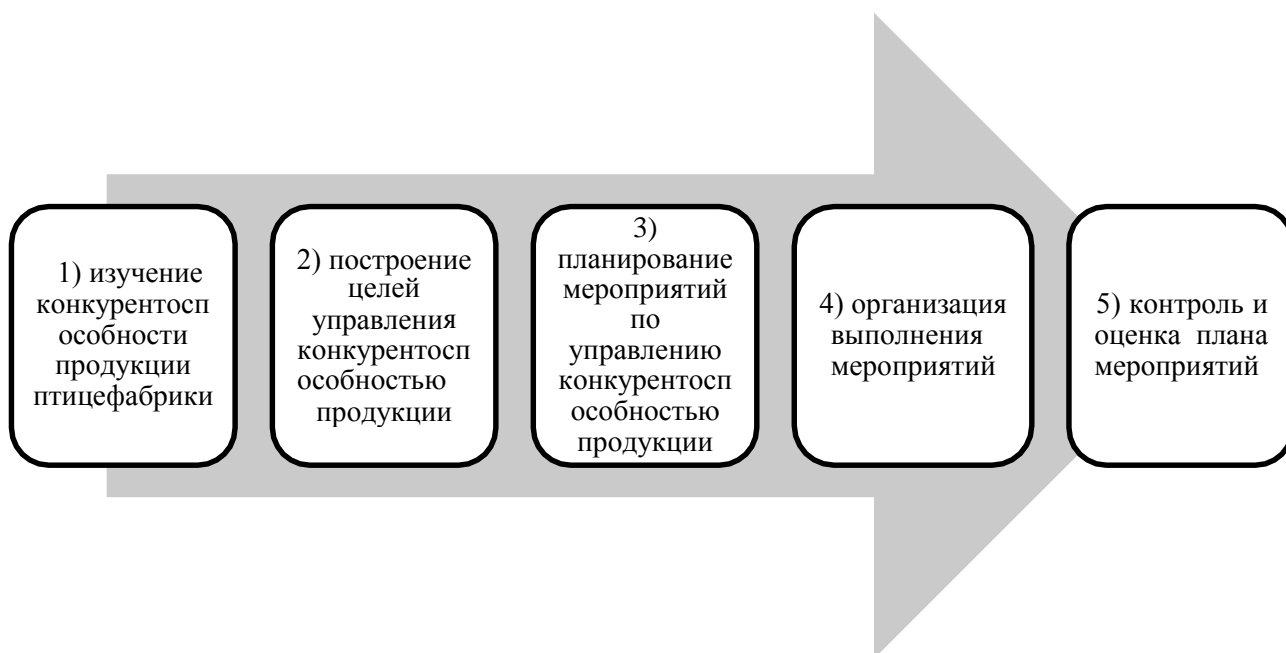


Рисунок 2.10 – Процесс управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Рассмотрим более подробно представленный процесс.

На первом этапе осуществляется анализ конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская». На птицефабрике данный анализ проводится фрагментарно, в основном изучается внутренние возможности и непосредственное окружение организации, что диктует необходимость замены эпизодически проводимой аналитической работы системой мониторинга конкурентоспособности.

Анализ внешней среды представляет собой исследование рынка относительно цен, ассортимента продукции конкурентов, цен на покупное сырье, сбор информации о поставщиках сырья.

Внутренний анализ осуществляется с помощью управленческого обследования, но он имеет поверхностный характер. Его выполняют планово-экономический отдел и работник службы реализации. Получение информации осуществляется не систематически, а лишь по мере необходимости, что

является еще одним негативным моментом предприятия в управлении конкурентоспособность продукции.

Поскольку деятельность птицефабрики осуществляется в сложной, динамичной и быстро меняющейся среде необходимо не только учитывать данные изменения, но и соответствовать им. Кроме того, осуществляя управление конкурентоспособностью продукцией управленческие решения приходится принимать и вне циклов планирования в силу частого появления рисков. В целях управления такими ситуациями также требуется создание адекватной системы сбора, анализа информации и принятия управленческих решений в реальном масштабе времени.

Этап построение целей характеризуется формированием системы целей. Цели устанавливаются по результатам ситуационного анализа уровня конкурентоспособности продукции птицефабрики. Цели обычно ставятся на год с разбивкой по кварталам. По истечении каждого квартала и полугодия обсуждается уровень достижения целей и при необходимости происходит их корректировка.

Основной задачей этапа планирования мероприятий по управлению конкурентоспособностью продукцией АО «Птицефабрика «Чамзинская» является план предполагаемых действий, позволяющий достичь поставленных целей в области конкурентоспособности. Данные мероприятия направлены на то, чтобы очертить комплекс наиболее приоритетных направлений в формировании конкурентоспособности продукции.

На этапе организации выполнений мероприятий по обеспечению конкурентоспособности продукции осуществляется разработка плана конкретных мероприятий, носящих, как правило, тактический характер. Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности продукции в основном рассматривают вопросы, связанные с принятием решений об изменении цены и качества продукции. Но такого рода совершенствования редки для предприятия. Ими занимаются коммерческий директор, специалист планово-экономического отдела. Улучшения потребительских характеристик

также не часты для предприятия и касаются внедрением в ассортимент новых позиций внутри продуктовых групп. В зависимости от имеющихся ресурсов и поставленных задач формируется несколько вариантов решения. Из разработанных альтернатив руководство выбирает ту из них, которая максимально обеспечит долгосрочную эффективность работы предприятия.

Заключительным этапом процесса управления конкурентоспособностью продукцией является контроль и оценка плана мероприятий. На данном этапе осуществляется сбор и обработка информации о реализации мероприятий обеспечения конкурентоспособности продукции, проверки соответствия собранной информации заданным в планах и программах выполнения параметрам, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших эти отклонения, принятие решений о корректирующих воздействиях.

Руководством птицефабрики определены следующие наиболее важные направления работы, необходимые для обеспечения конкурентоспособности продукции предприятия (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Цели управления конкурентоспособностью продукцией АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Организационное обеспечение управления конкурентоспособностью продукции представляет собой систему, которая позволяет эффективно реализовывать стратегические направления развития предприятия. При этом следует учитывать, что от уровня адекватности данного механизма изменениям внешней и внутренней среды во многом зависит эффективность системы управления предприятием в целом и результативность реализуемых мероприятий, направленных на поддержание или повышение конкурентоспособности продукции.

Обеспечение конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» является довольно сложным процессом, и решение данной проблемы возможно лишь на основе формирования эффективной системы управления.

Систему управления конкурентоспособностью продукцией АО «Птицефабрика «Чамзинская» можно разделить на несколько уровней. Характеристика данных уровней представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Характеристика уровней системы управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Уровни системы управления	Характеристика
1)	Технический уровень	Применение современных технологий производства и продажи продукции. Система взаимодействия функциональных служб и производства.
2)	Уровень маркетинга и рекламно-информационного обеспечения	Присутствуют элементы производственно-сбытовой деятельности.
3)	Уровень системы управления качеством на предприятии	Сбор, анализ и использование действующих стандартов, международных норм к качеству продукции, проведение лабораторных исследований, сертификация продукции.
4)	Стратегия ценообразования	Используется стратегия «издержки плюс торговая надбавка», которая предусматривает установление цен на уровне, соответствующем уровню предельных издержек, и образу, формируемому предприятием у покупателей в отношении ее товаров.
5)	Управление кадрами	Обучение, подготовка и переподготовка кадров

Принципами обеспечения конкурентоспособности на АО «Птицефабрика «Чамзинская» являются:

- ориентация на продукцию (создание товара, соответствующего требованиям рынка);
- непрерывность (необходимость проведения постоянных мероприятий по снижению затрат на её производство и реализацию, вследствие постоянного изменения рыночной конъюнктуры).

Важной частью механизма управления конкурентоспособностью АО «Птицефабрика «Чамзинская» являются функции обеспечения конкурентоспособности. К ним относятся:

- 1) планирование уровня конкурентоспособности продукции.
- 2) организация работ по его обеспечению.
- 3) мотивация и контроль уровня конкурентоспособности продукции.

На АО «Птицефабрика «Чамзинская» не ведётся в достаточной степени стратегического планирования конкурентоспособности товаров. В основном составляются оперативные (ежегодные) планы, которые складываются из ежемесячных, еженедельных и ежедневных.

Рассмотрев уровни управления конкурентоспособность продукции в АО «Птицефабрика «Чамзинская», представим систему управления конкурентоспособностью и ее элементы на рисунке 2.12.

Каждый из элементов представленной системы отвечает за определенные операции, представленные в таблице 2.20.

Рассмотрим более подробно функции структурных подразделений в управлении качеством продукции:

- 1) руководство Агрогруппы «Хорошее дело» – определяют ориентиры деятельности птицефабрики, осуществляют контроль за выполнением стратегических планов развития предприятия, общий контроль за осуществлением годовых планов предприятия;
- 2) генеральный директор – определяет стратегические цели, фазы и последовательность работ по стратегическому управлению, контролирует

выполнение каждого этапа, утверждает годовые планы птицефабрики;

3) планово-экономический отдел - разрабатывает экономический план, определяет экономическую эффективность мероприятий, систематизирует процесс реализации управления конкурентоспособностью продукции;

4) отдел реализации - занимается исследованием среды, разрабатывает и реализует маркетинговый план предприятия;

5) лаборатория- разрабатывает стандарты и параметры качества, определяет уровень качества продукции, систематизирует причины брака и формирует план мероприятий по их устранению;

6) отдел кадров – определяет политику в области персонала.



Рисунок 2.12 – Система управления конкурентоспособностью продукции в АО «Птицефабрика «Чамзинская».

Таблица 2.20 – Организационные элементы управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская».

№	Отдел	Элемент управления	Функции
1)	Директор по производству, Бухгалтерия, Коммерческий директор	Анализ	Количественная и качественная оценка достигнутого уровня конкурентоспособности продукции и выявление причин его снижения
2)	Руководство Агрогруппы «Хорошее дело», Генеральный директор, Директор по производству, Коммерческий директор, Технический директор	Планирование	Определение целей и необходимых для этого средств и методов, координация усилий всех структурных подразделений.
3)	Генеральный директор Директор по производству, Лаборатория, Отдел реализации	Организация и координация	Формирование структуры, определение потребности в ресурсах и последовательности действий по обеспечению внутренних и внешних процессов управления. Обеспечение непрерывности, ритмичности и бесперебойности управления конкурентоспособностью продукции.

Параллельное существование этих структур в условиях, когда нет четкого определения функциональных обязанностей каждого подразделения, приводит к появлению ряда проблем:

- потеря информации в процессе прохождения и обмена между службами, ее видоизменение, увеличение времени ее прохождения до места назначения;

- сокрытие информации, нежелание передавать ее другой службе;
- дублирование части работ.

Процесс осуществление управления конкурентоспособностью в АО «Птицефабрика «Чамзинская», как правило, происходит «сверху вниз».

Следовательно, в АО «Птицефабрика «Чамзинская» сложилась довольно сложная система распределения функциональных обязанностей между подразделениями в отношении управления конкурентоспособностью продукции предприятия. Отдел реализации проводит всю работу до стадии



коммерческого предложения (изучение спроса и рынков, поиск партнеров, проведение переговоров, составление проектов контрактов, реклама и т.п.).

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что АО «Птицефабрика «Чамзинская» нуждается в проведении ряда мероприятий, которые помогли бы ему приобрести более конкурентоспособные позиции в целевой группе заказчиков и заложить прочную основу для разработки имиджа фирмы, ее статуса на региональном и национальном рынках.

Таким образом, организация управления конкурентоспособностью продукции в АО «Птицефабрика «Чамзинская» имеет неярко выраженный характер и сводится к планированию и организации процесса производства продукции. Процесс управления конкурентоспособностью достаточно узкий, однако включает такие важные моменты как определение конкурентоспособности, оценка и его анализ, но носит фрагментарный характер.

### **3 Разработка предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»**

Анализируя конкурентоспособность продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» был выявлен ряд параметров характеризующих слабые стороны продукции предприятия на фоне его основных конкурентов. Такими стали:

- показатель качества продукции;
- лояльность потребителя к бренду;
- рекламная активность компании.

Разработка мероприятий по установлению причин и решению выявленных проблем, является первостепенным в повышении уровня конкурентоспособности продукции.

Одной из основных проблем, влияющих на уровень конкурентоспособности, является качество продукции. Проводя исследование в области контроля качества АО «Птицефабрика «Чамзинская», было выявлено, что при выращивании птицы применяются кормовые антибиотики тетрациклинового ряда. Применение данных препаратов использоваться на птицефабрике в виде кормовых добавок: с одной стороны, для обеспечения сохранности кормов, с другой — в качестве стимуляторов роста птицы.

Однако, бесконтрольного применения кормовых форм антибиотиков привело: во-первых, к росту числа аллергических и токсических реакций у человека в связи с накоплением многих кормовых антибиотиков в продукции животноводства и птицеводства; а во-вторых, к появлению и распространению устойчивых к антибиотикам микроорганизмов.

С 2006 г. территория Евросоюза стала зоной, свободной от кормовых антибиотиков. Согласно сведениям, полученным из стран - «пионеров» данного движения (Швеции, Финляндии и Швейцарии), отмена кормовых антибиотиков

в качестве стимуляторов роста животных не сказалась отрицательно на производительности животноводства, и, вопреки прогнозам экспертов, катастрофического падения продуктивности и снижения прибылей в этом секторе рынка не наблюдается. В настоящее время в аграрном секторе Европы с успехом используют взамен кормовых форм антибиотиков натуральные стимуляторы роста птиц, такие как подкислители и пробиотики.

Несмотря на то, что в Азии кормовые антибиотики широко используют в птицеводстве, эксперты считают, что и Азиатский регион в обозримом будущем будет свободен от кормовых антибиотиков.

В России в настоящее время кормовые формы антибиотиков не запрещены к применению и некоторыми предприятиями широко используются. Запрет на использование антибиотиков в качестве профилактического и ростстимулирующего средства, введенный в Европе, сказался на объемах их потребления и в России: спрос на кормовые антибиотики резко снизился, т. к. часть хозяйств, в первую очередь птицеводческих, последовала примеру Европы и также отказалась от применения кормовых форм антибиотиков.

Отказ от данных пищевых добавок позволит АО «Птицефабрики «Чамзинская» не только повысить уровень качества продукции, укрепить лояльность потребителей, но и решить ряд проблем, связанных с реализацией продукции на зарубежных рынках. Птицефабрика осуществляет поставку мяса кур в такие страны как Таджикистан, Узбекистан, Украина, Азербайджан и в настоящее время ведутся переговоры о поставке продукции в Китай.

Кроме того, у АО «Птицефабрики «Чамзинская» существует проблема связана с удовлетворение потребительских ожиданий. В среднем вкусовые характеристики продукции птицефабрики не соответствуют запросам потребителя. О чем могут свидетельствовать негативные отзывы в сети интернет относительно внешнего вида, присутствия большое количества жидкости, с целью увеличения веса и органолептических свойств товаров.

К сожалению, предприятие прибегает в процессе производства куриного мяса к применению солевых растворов удерживают влагу и делают мясо

тяжелее. Многие потребители расценивают подобные действия не что иное, как целенаправленный обман позволяющий, которым продают воду по цене курицы. Отказавшись от применения солевых растворов, АО «Птицефабрика «Чамзинская» сможет увеличить свои продажи в долгосрочной перспективе, за счет формирования лояльности со стороны потребителей.

На наш взгляд птицефабрике необходимо работать с подобными отзывами, поскольку они, находясь в свободном доступе, могут в значительной степени повлиять на принятие решений о покупке продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская». Также, необходимо давать обратную связь от предприятия на оставляемые отзывы. На положительные отзывы рекомендуется выражать благодарность, а на отрицательные разъяснять возникающие вопросы и брать на себя ответственность перед покупателем.

В рамках решения указанных проблем мы предлагаем разработку стратегии повышения конкурентоспособности и механизма последующего управления ей. Представим направления действий в рамках предлагаемой конкурентной стратегии АО «Птицефабрика «Чамзинская» (рисунок 3.1).

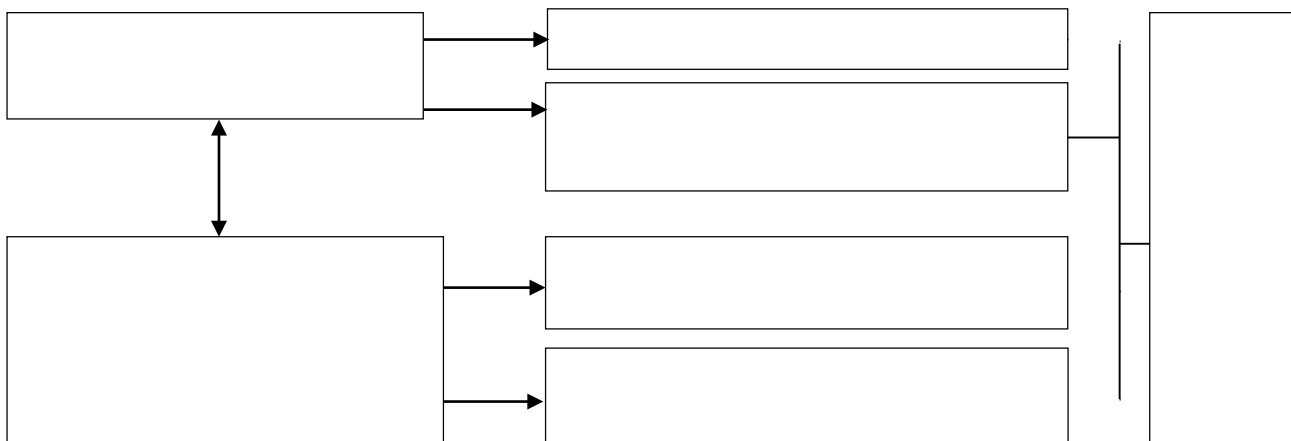


Рисунок 3.1 – Основные направления действий в рамках конкурентной стратегии АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Изучив состояние птицеводческой отрасли в и положение в ней АО «Птицефабрика «Чамзинская», стратегия повышения

конкурентоспособности продукции должна основываться на грамотной стратегии управления качеством и товарной стратегии. То есть, необходима разработка стратегии в области повышения качества с одновременным расширением ассортимента птицефабрики. Причем целесообразным является выделение двух стратегий диверсификации и дифференциации, позволяющих не только обновлять ассортимент продукции, но и способствовать ее выделению среди продукции - аналогов, предлагаемых на рынке.

Разработка и реализация мероприятий в области качества продукции предприятия позволяет решать задачи обеспечения соответствия ассортимента и качества товара птицефабрики той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке, обуславливает закономерное развитие предприятия соответствие с рыночными тенденциями. Кроме того, управление качеством товарного ассортимента является своего рода отображением общей стратегии и миссии предприятия в рыночном пространстве и напрямую связана с конечным результатом деятельности предприятия – получение прибыли.

Основополагающими целями политики в области качества АО «Птицефабрика» Чамзинская» должны стать: обеспечение привлекательности продукции для потребителей, обновление ассортимента предлагаемой продукции, обеспечение высокого качества изделий. Выделенные цели согласуются с общими целями предприятия (повышение качества производимой продукции, улучшение обслуживания потребителей, увеличение доли рынка) и будут способствовать их достижению. Вследствие этого повышение качества продукции с расчетом на расширение деятельности предприятия на рынке должна строиться по следующим направлениям:

- 1) выход за пределы традиционного товарного предложения предприятия и расширение спектра предлагаемой продукции;
- 2) получение конкурентных преимуществ за счёт придания традиционным товарам предприятия отличительных свойств от имеющихся на рынке продуктов – аналогов.

Разработка стратегии качества продукции позволяет: во-первых, на основе выводов и результатов маркетинговых исследований из различных вариантов стратегий выбрать варианты, отвечающие перспективному развитию, возможностям и целям птицефабрики; во-вторых, с учетом принятых стратегий создать целостную систему управления конкурентоспособностью продукции, предлагающую комплексное планирование и организацию управления качеством, осуществление непрерывного контроля за ходом реализации стратегии и регулирования ассортимента. Рекомендуемый процесс управления качеством АО «Птицефабрика» Чамзинская» представлен на рисунке 3.2



Рисунок 3.2 – Рекомендуемый процесс управления качеством АО «Птицефабрика» Чамзинская»

Критериями эффективности ассортиментной стратегии АО «Птицефабрика» Чамзинская» могут являться:

- удовлетворение требований потребителей;
- увеличение объема продаж продукции;
- увеличение доли рынка предприятия.

Разработка товарной стратегии является актуальной проблемой для многих отечественных предприятий, в силу существования объективных причин: динамизм развития рынка, усиление конкуренции, появление возможности выхода на внешний рынок и т. д.

Анализ управления ассортиментом в АО «Птицефабрика» Чамзинская» показал, что в данной области на предприятии имеется ряд существенных недостатков, а именно:

- неэффективная система сбора и анализа информации о рынке;
- анализ товарного ассортимента не учитывает перспективность реализации продуктов на новых рынках;
- в компании нет четкой формализованной ассортиментной стратегии;
- слабая организация планирования качества товарного ассортимента;
- недостаток квалифицированных кадров в области качества.

В отношении портфеля продукции необходимы модификация продукции, обновление ассортимента, повышение привлекательности продукции для потребителей.

Вместе с тем имеется и ряд сильных сторон: АО «Птицефабрика» Чамзинская» является признанным лидером на рынке, работает на достаточно известном и стабильном сегменте рынка, имеются возможности расширения ассортимента и осуществления разработок новых видов качественной продукции.

Исходя из сложившейся ситуации, предлагаем разработать и внедрить в ассортимент особую линейку продуктов «Эко-продуктов», которая будет

отличаться высочайшим качеством экологичностью. Данная преимум-линия позволит АО «Птицефабрики «Чамзинская» выйти на новый сегмент и создать имидж добросовестного и конкурентоспособного производителя товаров птицеводства.

Для успешной конкуренции и завоевания достаточно заметной ниши на рынке широкая номенклатура – обязательное условие. Помимо привычного ассортимента желательна организация производства эко-продукции. По указанным видам продукции заполнена лишь небольшая часть рынка, или же рынок вообще пуст.

Предлагая данную рекомендацию для АО «Птицефабрика «Чамзинская», мы исходим из его современных реальных возможностей. Поскольку данная птицефабрика входит в вертикально интегрированную группу компаний, то производство экологически чистой продукции возможно даже на стадии выращивания кормов.

Вне зависимости от того, какой тип упаковки выберет АО «Птицефабрика «Чамзинская», мы вновь хотим особо подчеркнуть, что красивая упаковка и удачный текст надписей на ней - одной из важных условий успеха на рынке. На упаковке должны находиться неординарные девиз и торговая марка.

Продвижение товарной марки – весьма сложный и трудоемкий процесс. Объективная необходимость его применения в товарной политике обусловлена тем, что в современных рыночных условиях мало просто производить качественный и доступный по цене товар, его надо еще выделить среди множества подобных конкурирующих продуктов и продвигать, т.е. определенным образом воздействовать на потребителя. В качестве таких мер воздействия мы предлагаем АО «Птицефабрика» Чамзинская» рекламу в районных газетах раз в месяц, OS – материалы в виде пакетов с товарной маркой предприятия, а также постеры и призаборды в городах и районах Республики Мордовия.

Для формирования и реализации товарной стратегии необходимо определить организационную составляющую. В идеале можно было бы



предложить создание отдела маркетинга, на который была бы возложена ответственность за выполнение предложенных мероприятий. Однако в агрогруппе «Хорошее дело» уже функционирует отдел маркетинга, где разрабатываются и продвигаются основные направления продвижения и позиционирования товаров всех предприятий по всем видам товаров. Из-за большого количества предприятий, входящих в агрогруппу «Хорошее дело» отсутствует детальная проработка позиционирования товарного ассортимента. В связи с чем мы предлагаем в отделе реализации АО «Птицефабрика «Чамзинская» введение новой организационной единицы, функциями которой будет являться детальная проработка концепции поведения товарного ассортимента птицефабрики на рынке.

Предлагаемая должность маркетолога в АО «Птицефабрика «Чамзинская» подразумевает исследование рынка, сотрудничество с клиентами, анализ конкурентной позиции продукции на рынке и привлечение клиентов. Все мероприятия он должен согласовывать с отделом маркетинга агрогруппы «Хорошее дело».

На основе предлагаемых мероприятий представим программу повышения конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Программа повышения конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Составляющая программы	Содержание
Руководитель программы	Генеральный директор АО «Птицефабрика «Чамзинская»
Ответственный за выполнение программы	Финансовый директор АО «Птицефабрика «Чамзинская»
Участники программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планово-экономический отдел</li> <li>– Отдел реализации</li> <li>– Технический отдел</li> <li>– Лаборатория</li> <li>– Производственные отделы</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.1

Составляющая программы	Содержание
Основные мероприятия программы	– улучшение качества продукции; – укрепление рыночной позиции.
Цель программы	повышение конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»
Задачи программы	определить нормативность использования антибиотиков; отказаться от нечестного увеличения массы мяса птицы; определить рыночную стратегию предприятия; продвигать товарную марку
Целевые индикаторы и показатели программы	– изменение объема продаж; – рентабельность продаж; – изменение доли предприятия на рынках функционирования; – освоение новых рынков; – повышение качества продукции.
Срок реализации программы	2021-2023 гг.
Финансирование программы	– на 2021 год – 816 000 р.; – на 2022 год – 438 000 р.; – на 2023 год – 238 000 р.
Ожидаемые результаты реализации программы	– повышение конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»; – рост объемов продаж; – выход на новые рынки

Таким образом, для повышения конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» на стратегическом уровне необходимо разрабатывать и реализовывать стратегию управления качеством продукции и товарную стратегию предприятия. Особое внимание следует уделить мероприятиям по расширению товарного ассортимента и формированию лояльности со стороны потребителей продукции. Предложенные мероприятия целесообразно реализовать в рамках программы повышения конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская», что позволит решить целый ряд проблем и достигнуть высокого уровня конкурентоспособности продукции.

### **3.2 Рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская»**

В ходе исследования практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» были выявлены основные имеющиеся проблемы: структура процесса анализа конкурентоспособности продукции неэффективна, требует доработки путем изменения элементов, которые она включает; методы анализа конкурентоспособности основываются на экспертной оценке, что может привести к необъективности полученных результатов, низкая эффективность организации процессов управления конкурентоспособностью продукции.

На основе полученной информации, ключевые направления совершенствования управления конкурентоспособностью сгруппированы по основным элементам:

- 1) мониторинг конкурентоспособности продукции;
- 2) определение необходимых организационно-технических мероприятий, с целью повышения уровня конкурентоспособности продукции;
- 3) формирования комплексной системы управления конкурентоспособностью продукции.

Для решения выявленных проблем и повышения результативности этапов оценки конкурентоспособности продукции в АО «Птицефабрика «Чамзинская», предлагает структуру процесса мониторинга конкурентоспособности продукции. Предлагаемый процесс оценки конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» состоит из нескольких этапов:

- 1) сбор информации и обобщение полученной информации включает:
  - сбор данных о продуктах конкурентах;
  - анализ рынка и отрасли;
  - анализ внутренней среды предприятия.
- 2) определение параметров и методов оценки конкурентоспособности;

3) с помощью выбранных методов проводится анализ конкурентоспособности с использованием матричных методов, рассчитывается уровень единичных и групповых показателей и интегральных показателей конкурентоспособности;

4) на основе полученных результатов выявляются основные проблемы птицефабрики;

5) предлагается ряд мероприятий по решению установленных проблем, и соответственно, повышению конкурентоспособности.

Для учета всех влияющих на конкурентоспособность компании факторов, сбор информации происходит в трех направлениях:

1) изучение рынка и анализ отрасли:

– общее состояние экономики определяет покупательскую способность граждан и юридических лиц, уровень инфляции, финансовое и валютное состояние страны;

– система регулирования включает законодательные ограничения, которые оказывают сильное влияние на ликероводочную отрасль, например, уровень акциза, закон о рекламе и реализации алкогольной продукции;

– под технологическими силами понимается знания и опыт для выполнения инновационных мероприятий, это касается технологий производства, коммуникаций и продаж;

– анализ потребителей включает изучение вкусов, дифференциацию структуры потребностей по группам потребителей, выявление неудовлетворительных потребностей, мотивов предпочтения потребителем тех или иных товаров.

2) анализ внутренней среды:

– финансовое состояние включает, анализ финансовой устойчивости и платежеспособности; прибыльности и рентабельности (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственных и заемные средства и их соотношение; эффективности системы учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли и т.д.;

– маркетинг – это анализ товаров, производимых фирмой; доли рынка; каналов распределения и сбыта; маркетингового бюджета и его исполнения; маркетинговых планов и программ; имиджа, репутации; стимулирования сбыта; рекламы; ценообразования и прочего;

– в анализе производства учитывается: объём, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами; экология производства; контроль качества, издержки; патенты, торговые марки и т. п.

3) сбор информации о конкурентах является самым сложным процессом в оценке конкурентоспособности компании, так как подобная информация считается тяжело добываемой и чаще всего не имеется в свободном доступе. Основными источниками информации о конкурентах являются: интернет; сама организация–конкурент; экспертное мнение; клиенты и поставщики.

Следующим направлением совершенствования управления конкурентоспособностью продукции является определение необходимых организационно-технических мероприятий.

Для того, чтобы ликвидировать выявленные слабые стороны, прежде всего, необходимо внедрить на предприятии эффективную систему оценки продукции, которая позволит определить не только качество и имидж продукции, но сравнить с продукцией производителей конкурентов. Было выявлено, что на предприятии практически не проводится оценка выпускаемой продукции, не смотря на то, что разработаны коэффициенты оценки потребительских и маркетинговых характеристик и ассортимента продукции. На практике они не применяются, что не дает никакого результата от их наличия. На сегодняшний момент процесс оценки выражен частичным сбором и частичным анализом данных о рынке и о конкурентах, и потому предприятие имеет поверхностное представление о них.

В связи с такой ситуацией, мы предлагаем следующие пути совершенствования оценки конкурентоспособности продукции. Во-первых, предлагается определить последовательность оценки конкурентоспособности

продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская», которая будет включать следующие этапы (рисунок 3.3).

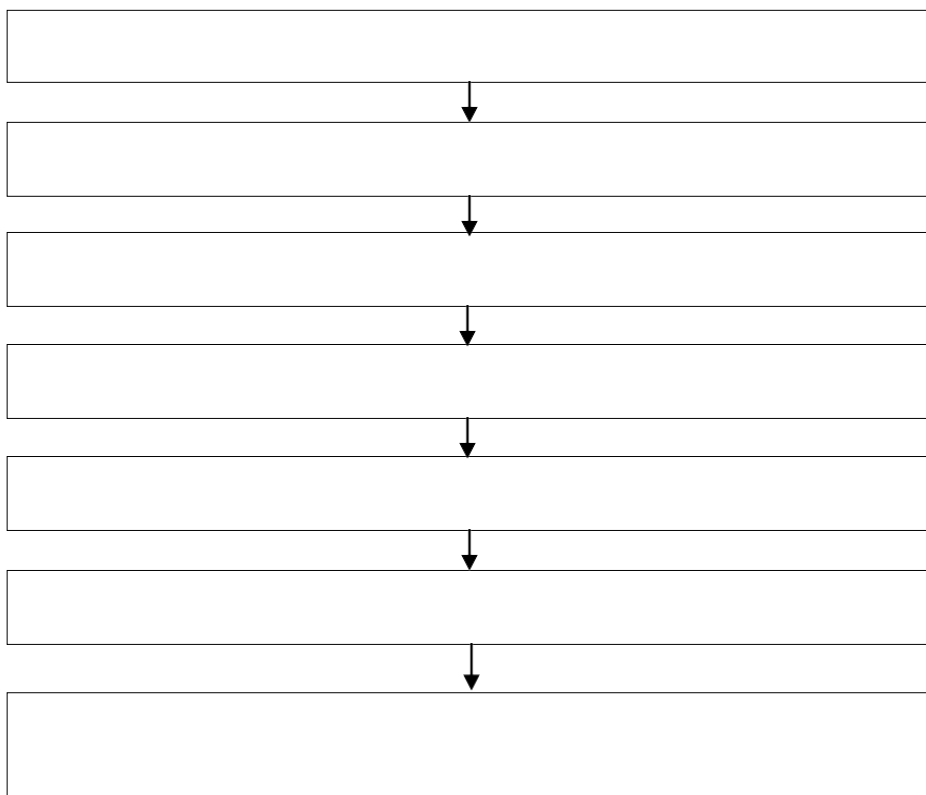


Рисунок 3.3 – Предлагаемый процесс оценки конкурентоспособности товаров АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Первый этап предлагаемого процесса оценки конкурентоспособности товаров характеризуется определением целей данной оценки с использованием SMART-принципа.

Далее проводится сбор и оценка имеющейся информации о состоянии рынка и основных конкурентах. Здесь можно предложить использование экспертного метода, путем проведения анкетирования потребителей. Информацию об основных конкурентах можно искать на их сайтах и страницах в социальных сетях, а также просматривать отзывы в интернете. В статистических сборниках можно найти информацию о птицеводческой отрасли, ее динамике развития.

Следующий этап определяется поиском параметров для проведения оценки конкурентоспособности товаров. Рассмотрим возможные методики анализа.

Метод оценки конкурентоспособности товара на основе показателя «рейтинг товара» также можно использовать на основе результатов анкетирования. Рейтинг товара характеризует степень преимущества одного товара над другими в условиях реальной эксплуатации или использования товара потребителем. Определяется как произведение оценок относительных показателей качества товара и позволяет получить общую количественную характеристику преимуществ одного изделия над другими.

Метод оценки конкурентоспособности товара на основе кластерного анализа позволяет упорядочить объекты в сравнительно однородные группы. В оценке конкурентоспособности товара такими объектами являются товары–конкуренты. Иерархическая кластер-процедура позволяет определить круг ближайших конкурентов, товары которых по выбранным параметрам могут быть отнесены к одному кластеру (сегменту) товара. Уровень конкурентоспособности товаров, вошедших в этот кластера, можно считать одним и тем же. Этот метод позволяет оценить не всю продукцию в целом или отдельный его вид, а определенную группу. В результате можно выделить конкретные направления улучшения.

Для оценки по представленным методам целесообразно использовать такие инструменты, как рассмотренные в первой главе модель А. Розенберга, модель с идеальной точкой, основывающихся на мнении потребителей. При сравнении с конкурентами, предприятию целесообразно сравнить доли рынка, но такой метод предприятие может использовать только при наличии информации об объемах реализации продукции конкурентами.

Также предлагается использовать и графические методы: многоугольник конкурентоспособности, матрицу BCG, стратегическую карту групп. После проведения оценки продукции, используя приведенные методы, необходимо сделать вывод, заключение о конкурентоспособности продукции. В выводе

должна быть представлена общая конкурентоспособность всей продукции, отдельных групп, видов продукции. На этом же этапе нужно выделить слабые и сильные стороны, в частности можно ориентироваться на многоугольник конкурентоспособности. Предприятие должно сформировать конкретную группу продукции, которая нуждается в улучшении конкурентоспособности. Очень важно на этом этапе привести в соответствие результатов поставленным на первом этапе целям оценки. Это необходимо для разработки эффективной системы мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции.

Последний этап предполагает непосредственно разработку мер по повышению конкурентоспособности продукции, а также оценку затрат на их реализацию. Наиболее эффективным, с нашей точки зрения, является разработка программы, которой должны быть указаны цель, задачи программы, исполнители отдельных мероприятий, финансовое обеспечение, ожидаемые результаты и ответственные за исполнение программы.

Анализ организационного механизма управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика Чамзинская» показал, что он носит фрагментированный характер, поскольку представлен следующими элементами: планирование, организация и координация, а также учет и анализ. Этого может быть недостаточно для обеспечения производства конкурентоспособной продукции, поскольку в таком случае могут быть упущены моменты, касаемые контроля, оценки и регулирования процесса конкурентоспособности продукции. Из этого возникает проблема структурированности управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика Чамзинская».

Предполагается, что в основе процесса управления конкурентоспособностью продукции исследуемого предприятия должны использоваться следующие принципы:

- ориентир на рыночную конъюнктуру при производстве продукции;
- системность и комплексность при управлении конкурентоспособностью;



- целевая стратегия управления;
- ориентация на конечные результаты;
- стимулирование.

Одним из важнейших моментов при совершенствовании процесса управления конкурентоспособностью продукции является выявление функций и установление их взаимосвязи с производственными функциями управления.

В связи с этим предлагается дополнить существующий процесс управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика Чамзинская» элементами контроля над повышением конкурентоспособностью, оценки уровня конкурентоспособности и регулирования процессов управления конкурентоспособностью.

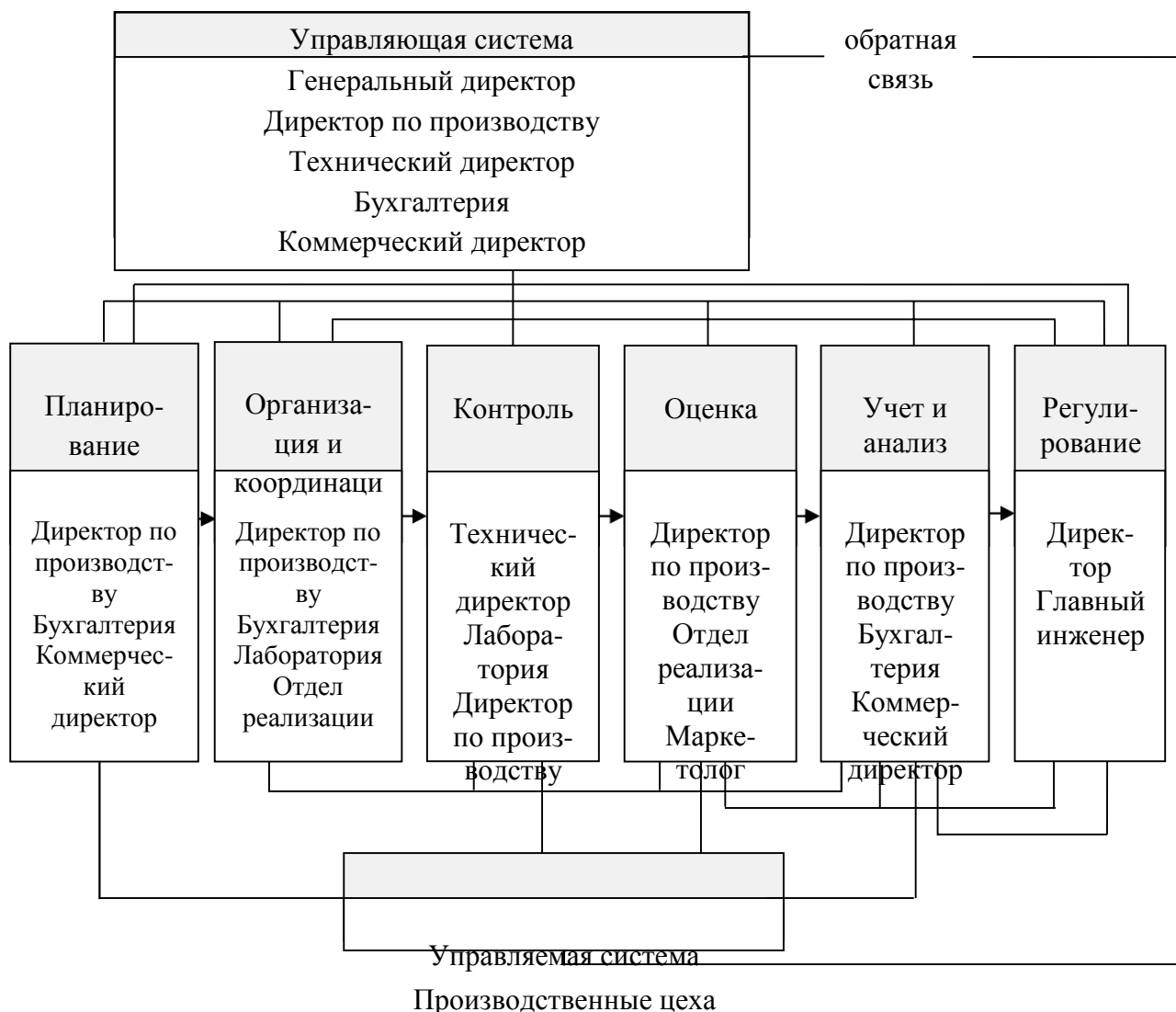


Рисунок 3.4 – Предлагаемый процесс управления конкурентоспособностью

продукции в АО «Птицефабрика Чамзинская»

Для того, чтобы оптимизировать структуру и численность служб управления конкурентоспособностью продукции необходимо распределить функции между структурными подразделениями АО «Птицефабрика Чамзинская», графическое представление которой описано на рисунке 3.4.

Каждый из представленных элементов процесса должен отвечать за определенные операции. Так, на этапе планирования нужно выбрать приоритетные направления повышения конкурентоспособности продукции, наметить программу необходимых действий и довести эту информацию до управляемой системы.

Следующий этап, который подразумевает организацию и координацию будет включать определение необходимых ресурсов, источников их поступления, определения ответственных лиц и исполнителей, а также организацию управления конкурентоспособностью продукции. Данный этап оказывает непосредственное воздействие на этапы контроля, оценки, учета и анализа.

Контроль подразумевает осуществление таких операций, как: контроль производства, сбор информации о выполнении программ, выявление отклонений и их ликвидация, что предполагает постоянное воздействие на управляемую систему.

Оценка должна обеспечить выбор базы сравнения, определение параметров оценки и их весомости, расчет показателей конкурентоспособности, подготовку комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции. Как и контроль, оценка осуществляется на протяжении всего процесса управления конкурентоспособностью продукции. Кроме того, для обеспечения ее достоверности необходима обратная связь с операциями учета, анализа и регулирования.

Этап учета и анализа предположительно будет состоять из текущего учета выполнения плана, формирования отчетности, анализа показателей отчетности, отклонений и результатов оценки и подготовки предложений.

Заключительный этап под названием «Регулирование» обеспечивает управляющее воздействие для ликвидации отклонений, организацию осуществления подготовленных мероприятий, корректировку программы действий при возникновении такой необходимости. Обычно мероприятия по регулированию направлены на операции по планированию и организации и координации.

Для эффективной реализации процесса управления конкурентоспособностью продукции на предприятии необходимо создать вакансию маркетолога, выделив структурную единицу из штата отдела сбыта и реализации.

Также, по нашему мнению, совершенствование организационно-экономического механизма системы управления конкурентоспособностью имеет место быть, поскольку он сможет обеспечить эффективное использование экономических закономерностей для реализации

### **3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий**

Эффективность любой системы предполагает экономическое обоснование предложенных подсистем, что подразумевает оценку затрат на разработку и реализацию рекомендаций по совершенствованию системы в целом.

Предложив мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции и рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» рассчитаем экономический эффект от предлагаемой особой линейки «Эко- продуктов», которая будет отличаться высоким качеством и экологичностью.

Сначала определим основные расходы АО «Птицефабрика «Чамзинская» от разработки и внедрения данной линейки яиц, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Перечень основных расходов для разработки и внедрения новой линейки «Эко-продуктов»,

№	Вид работ	Стоимость, р.
1	Проработка стратегии для новой линейки товара	15 000
2	Разработка дизайна тары для новой линейки товара	50 000
3	Разработка улучшения качественных характеристик	70 000
4	Изготовление тары для новой линейки товаров	10 000
5	Выпуск пробных образцов на рынок	100 000
6	Заработная плата работников, участвующих при разработке и внедрении новой линейки товара	300 000
	Итого	545 000

Таким образом, предполагается, что на разработку и внедрение предполагаемой линейки «Эко-продуктов» необходимо затратить 545 000 р. Выпуск отборных яиц по всем качественным параметрам в количестве 50 000 шт. позволит оценить спрос на экологически-чистую продукцию в регионе. Предполагается, что упаковка будет содержать 5 яиц, получается, что выпуск пробных образцов на рынок будет произведён в количестве 10 000 шт. предположительной стоимостью 60 р. за 1 упаковку.

Далее рассмотрим основные расходы на введение новой организационной единицы функциями которой будет являться детальная проработка концепции поведения товарного ассортимента птицефабрики на рынке. Предлагаемая должность маркетолога в АО «Птицефабрика «Чамзинская» предположительно, будет подразумевать исследование рынка, сотрудничество с клиентами, анализ конкурентной позиции продукции на рынке и привлечение клиентов. Все мероприятия он должен согласовывать с отделом маркетинга агрогруппы «Хорошее дело». Расходы на введение новой должности представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Перечень основных расходов для введения новой должности маркетолога АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Вид работ	Стоимость, р.
1	Поиск новой должности маркетолога	10 000
2	Заработная плата	27 000
	Итого	37 000

Таким образом, введение новой должности позволит АО «Птицефабрика «Чамзинская» усовершенствовать поведение предприятия на рынке, проработав основные стратегические рычаги воздействия и, предположительно, сможет увеличить прибыльность минимум на 8%, что полностью окупает расходы на введение новой организационной единицы.

Исходя из этого, предложенные нововведения позволят АО «Птицефабрика «Чамзинская» укрепить свои позиции на рынке и стать лидирующим предприятием в птицеводческой отрасли.

Далее проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий в области стимулирования сбыта.

Первоначально рассчитаем сумму затрат, которое понесет предприятие проводя симулирующие компании в направлении повышения узнаваемости продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» среди продукции конкурентов, которое предлагается осуществить при помощи формирования имиджа бренда и создания системы лояльности потребителей.

Обобщенные сведения о стоимости отдельных видов услуг в рамках первого направления представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты связанные с созданием системы лояльности потребителей АО «Птицефабрика «Чамзинская»

№	Мероприятие	Стоимость, р.	
		1 Месяц.	Год
1	Создание единой базы потребителей		690 000
	Создание мобильного приложения предприятия	250 000	250 000
	Ведения системы регистрации на официальном сайте предприятия (личный кабинет)	200 000	200 000
	З/п сотрудника поддерживающего работоспособность системы лояльности	20 000	240 000
2	Поддержка системы лояльности потребителей		335 000
	Проведение денежных розыгрышей	35 000	35 000
	Затраты на бонусную систему (расходы на скидки) для оптовых покупателей	25 000	300 000
	Итого на развитие системы лояльности потребителей		1 025 000

Далее приведем затраты, которые связаны с формированием имиджа бренда в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты, связанные с формированием имиджа бренда АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Мероприятие	Количество	Стоимость, р.
Создание и продвижение торговых марок предприятия:		108 000
Проведение исследований в отношении интересов, ценностей потребителей	1 раз в год	21 500
Разработка методики проведения исследования, подведение итогов исследования (з/п специалиста)	1 месяц	25 000
Необходимое обеспечение исследования	На протяжении всего года	1 500
Совершенствование мерчандайзинга.	На протяжении всего года	60 000
Размещение товара на торговых стеллажах	12 программ	45 000
Программы совместной выкладки товаров	8 программ	15 000
Стимулирование сбыта торгового персонала заведения посредством бонусных программ	6 программ	30 000
Брендинг развлекательных комплексов рекламными материалами (промо-меню, реклама на экранах, одежда).	12 программ	60 000
Печать рекламных материалов	Ежемесячно	45 000
Размещение рекламы в журналах и газетах (в главах о кулинарии)	Ежемесячно	820 000
Распечатка и раздача флаеров	Ежемесячно	100 000
Всего:		720 000
		1 123 000

Таким образом, суммарные годовые затраты в рамках направления повышения узнаваемости продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» среди продукции конкурентов составят 2 102 тысяч рублей.

Для расчета экономического эффекта от предлагаемых мероприятий воспользуемся методом чистого современного значения стоимости (N - метод) [21]. Данный метод основан на использовании понятия чистого современного значения стоимости (N t s t al ). Формула расчета чистого современного значения стоимости следующая (формула 3.1):

$$N_0 + \frac{1}{1+i} + \frac{2}{1+i} + \dots + \frac{1}{1+i} \quad \frac{1}{1+i}, \quad (3.1)$$

где  $CF_k$  – чистый денежный поток, тыс. р.;

$r$  – стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта, ;

$1+r$  – фактор дисконтированной стоимости (годовой коэффициент дисконтирования ( $R$ ));

$n$  – количество лет.

Выбор метода обусловлен тем, что он позволяет учесть целесообразность вложения средств в реализацию рекомендаций с учетом возможностей их возврата и получения прибыли после ее завершения в условиях влияния различных факторов, в том числе негативных.

В связи с тем, что предложенные мероприятия в области повышения узнаваемости продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» среди продукции конкурентов имеют разные пути достижения следует оценивать их эффективность индивидуально.

Первоначально оценим эффективность от разработки и внедрения новой линейки «Эко-продуктов». Всего вложений подразумевается 545 тыс. р. Получается, что данные вложения смогут обеспечить дополнительный доход в первый год в размере 869 тыс. р., во второй год – 1 100 тыс. р., в третий год 2 500 тыс. р. Проценты на капитал ( ) составляют (усредненное значение) 10 % годовых. Реализацию рассчитаем на 3 года.

Рассчитаем текущую стоимость работ с помощью дисконтирования денежных поступлений АО «Птицефабрика «Чамзинская». Для этого сначала определим текущую стоимость 1 р. при 10% годовой, найдем ежегодные значения  $r$ , получим:

Таблица 3.6 – Текущая стоимость 1 р. вложенных средств при 10 %

Формула расчета	Год реализации		
	1-й	2-й	3-й
$1/(1+r)^n$	0,9764	0,9535	0,9310

Затем рассчитаем текущую стоимость доходов от формирования системы лояльности потребителей АО «Птицефабрика «Чамзинская» (таблица 3.7).



Таблица 3.7 – Текущая стоимость доходов от введения новой линейки товаров АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Год	Денежный поток, тыс. р.	Коэффициент дисконтирования $R = (1+r)^n$	Дисконтированный денежный поток, тыс. р.	Накопленный дисконтированный денежный поток тыс. р.
0	(545)	1,0	(545)	- 545
1-й	869	0,9764	848,4916	303,4916
2-й	1 100	0,9535	1 048,85	1 352,3416
3-й	1 800	0,9310	1 675,8	3 028,1416

Тогда по формуле (3.1), что  $N = 3\,028,1416 - 545 = 2\,483,1416$  тыс. р. В нашем случае, значение  $N$  положительно, следовательно, доходность мероприятий выше 10 годовых и проект является экономически выгодным.

Далее оценим эффективность от внедрения должности маркетолога на исследуемом предприятии. Всего вложений подразумевается 37 тыс. р. Предположительно, что данные вложения смогут обеспечить дополнительный доход в первый год в размере 100 тыс. р., во второй год – 300 тыс. р., в третий год 450 тыс. р. Проценты на капитал ( ) составляют (усредненное значение) 10 % годовых. Реализацию рассчитаем на 3 года.

Таблица 3.8 – Текущая стоимость доходов от введения новой должности маркетолога АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Год	Денежный поток, тыс. р.	Коэффициент дисконтирования $R = (1+r)^n$	Дисконтированный денежный поток, тыс. р.	Накопленный дисконтированный денежный поток тыс. р.
0	(37)	1,0	(37)	- 37
1-й	100	0,9764	97,64	60,64
2-й	300	0,9535	286,05	346,69
3-й	450	0,9310	418,95	765,64

Тогда по формуле (3.1), что  $N = 765,64 - 37 = 728,64$  тыс. р. В нашем случае, значение  $N$  положительно, следовательно, доходность мероприятий выше 10 годовых и проект является экономически выгодным.

Далее оценим эффективность введения системы лояльности потребителей. То есть вложенные 1 025 тыс. р. в формирование системы лояльности потребителей, могут обеспечить дополнительный доход в первый

квартал в 950 тыс. р., во второй год – 1 600 тыс. р., в третий – 3 800 тыс. р. и в четвертый – 3 100 тыс. р. Проценты на капитал ( ) составляют (усредненное значение) 10 годовых. Реализация рассчитана на 3 года.

Таблица 3.9 – Текущая стоимость доходов от формирования системы лояльности потребителей АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Год	Денежный поток, тыс. р.	Коэффициент дисконтирования $R = (1+r)^{-n}$	Дисконтированный денежный поток, тыс. р.	Накопленный дисконтированный денежный поток тыс. р.
0	(1 025)	1,0	(1 025)	- 1 025
1-й	950	0,9764	927,58	-97,42
2-й	1 600	0,9535	1 525,6	1 428,18
3-й	3 800	0,9310	3 537,8	4 965,98

Тогда по формуле (3.1), что  $N = 4 965,98 - 1 025 = 3 940,98$  тыс. р. В нашем случае, значение  $N$  положительно, следовательно, доходность мероприятий выше 10 годовых и проект является экономически выгодным.

Перейдем к оценке эффективности формирования имиджа бренда. Предположим, что вложенные в развитие 1 123 тыс. р. на формирование бренда предприятия, могут обеспечить дополнительный доход в первый год в 900 тыс. р., во второй год – 1 300 тыс. р., в третий – 1600 тыс. р. Проценты на капитал ( ) составляют (усредненное значение) 10 %. Реализация рассчитана на 3 года, в связи с долгосрочностью мероприятия.

Таблица 3.10 – Текущая стоимость доходов от формирования имиджа бренда АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Год	Денежный поток, тыс. р.	Коэффициент дисконтирования $R = (1+r)^{-n}$	Дисконтированный денежный поток, тыс. р.	Накопленный дисконтированный денежный поток тыс. р.
0	(1 123)	1,0	(1 123)	- 1 123
1-й	900	0,9764	878,76	-244,24
2-й	1 300	0,9535	1 239,55	995,31
3-й	1 600	0,9310	1 489,6	2 484,91

Тогда по формуле (3.1), что  $N = 2 484,91 - 1 123 = 1 261,91$  тыс. р. В нашем случае, значение  $N$  положительно, следовательно, доходность

мероприятий, предложенных АО «Птицефабрика «Чамзинская» выше 10 и проект является экономически выгодным.

Таким образом, полученные результаты подтверждают практическую значимость сделанных рекомендаций, их универсальность и возможность достаточно широкого внедрения на российских предприятиях птицеводческой отрасли, имеющих сходные с АО «Птицефабрика «Чамзинская» показатели деятельности и рыночные позиции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время конкурентоспособность продукции является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для анализа экономической ситуации как в целом в народном хозяйстве России, так и отдельного предприятия. Проведенная работа по анализу конкурентоспособности АО «Птицефабрика Чамзинская» подтвердила актуальность изучаемой проблемы и позволила сделать ряд выводов и рекомендаций по ее улучшению. Значимым элементом рыночного хозяйствования является система управления конкурентоспособностью продукции на макро- и микроуровне. Формирование такой системы управления предполагает определение связи конкурентоспособности продукции и эффективности производства.

В представленной работе рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности продукции и методы ее оценки. Конкурентоспособность продукции предприятия может быть определена в стоимостных показателях в виде отношения занимаемых долей рынка, а также как вероятность покупки продукции. Этот метод оценки конкурентоспособности продукции по завоеванной предприятием доле целевого рынка прост, достаточно объективен и информативен. Он позволяет формировать реальную картину конкурентоспособности продукции предприятия и управлять ею. На основе получаемой информации из внешней среды предприятия могут достаточно достоверно планировать объемы продаж своей продукции на перспективу.

Во второй главе работы рассмотрены вопросы, связанные с анализом организационно-экономической деятельности АО «Птицефабрика «Чамзинская». Дана общая характеристика предприятия, его финансовое состояние, представлена организационная структура управления. Проведенный анализ позволил сделать вывод, что птицефабрика на данный момент функционирует удовлетворительно и организационно-экономическая

характеристика АО «Птицефабрика «Чамзинская» свидетельствует о наличие необходимых ресурсов для возможного достижения более высокого уровня конкурентоспособности.

Анализ конкурентоспособности продукции был произведён с помощью модели М. Портера, матрицы , стратегической карты групп, многоугольника конкурентоспособности, сравнительной характеристики продукции с ГОСТ, экспертной оценки респондентов и показал, что у птицефабрики существует ряд проблем, влияющих на уровень конкурентоспособности. В частности, на предприятии не уделяется должной работы негативным откликами в сети интернет со стороны потребителей, что сказывается на имидже птицефабрики. Кроме того, АО «Птицефабрика «Чамзинская» следует уделить больше внимания качеству производимой продукции, не только с формальной точки зрения.

Исследование организационного механизма управления конкурентоспособностью продукции показало, что для повышения её конкурентоспособности АО «Птицефабрика «Чамзинская» на стратегическом уровне необходимо разрабатывать и реализовывать стратегию управления качества продукции и товарную стратегию. Особое внимание следует уделить мероприятиям по расширению товарного ассортимента и формированию лояльности со стороны потребителей. Предложенные мероприятия целесообразно реализовать в рамках программы повышения конкурентоспособности продукции, что позволит решить ряд проблем и достигнуть высокого уровня конкурентоспособности продукции.

Анализируя конкурентоспособность продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» нами был выявлен ряд параметров, характеризующих слабые стороны продукции предприятия на фоне его основных конкурентов. Такими стали:

- показатель качества продукции;
- лояльность потребителя к бренду;
- рекламная активность компании.

Отказ от тетрациклиновых антибиотиков позволит АО «Птицефабрики «Чамзинская» не только повысить уровень качества продукции, укрепить лояльность потребителей, но и решить ряд проблем, связанных с реализацией продукции на зарубежных рынках.

Кроме того, у АО «Птицефабрики «Чамзинская» существует проблема связана с удовлетворение потребительских ожиданий. В среднем вкусовые характеристики продукции птицефабрики не соответствуют запросам потребителя. О чем могут свидетельствовать негативные отзывы в сети интернет относительно внешнего вида, присутствия большое количества жидкости, с целью увеличения веса и органолептических свойств товаров.

На наш взгляд птицефабрике необходимо работать с подобными отзывами, поскольку они, находясь в свободном доступе, могут в значительной степени повлиять на принятие решений о покупке продукции АО «Птицефабрики «Чамзинская». Также, необходимо давать обратную связь от предприятия на оставляемые отзывы. На положительные отзывы рекомендуется выражать благодарность, а на отрицательные разъяснять возникающие вопросы и брать на себя ответственность перед покупателем.

Разработка и реализация мероприятий в области качества продукции предприятия позволяет решать задачи обеспечения соответствия ассортимента и качества товара птицефабрики той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке, обуславливает закономерное развитие предприятия соответствие с рыночными тенденциями. Кроме того, управление качеством товарного ассортимента является своего рода отображением общей стратегии и миссии предприятия в рыночном пространстве и напрямую связана с конечным результатом деятельности предприятия – получение прибыли.

Для расширения ассортимента предлагаем разработать и внедрить в ассортимент особую линейку продуктов «Эко-продуктов», которая будет отличаться высочайшим качеством экологичностью. Данная преимум-линия позволит АО «Птицефабрики «Чамзинская» выйти на новый сегмент и создать

имидж добросовестного и конкурентоспособного производителя товаров птицеводства.

Для успешной конкуренции и завоевания достаточно заметной ниши на рынке широкая номенклатура – обязательное условие. Помимо привычного ассортимента желательна организация производства эко-продукции. По указанным видам продукции заполнена лишь небольшая часть рынка, или же рынок вообще пуст.

Также мы предлагаем в отделе реализации АО «Птицефабрика «Чамзинская» введение новой организационной единицы, функциями которой будет являться детальная проработка концепции поведения товарного ассортимента птицефабрики на рынке. Предлагаемая должность маркетолога в АО «Птицефабрика «Чамзинская» подразумевает исследование рынка, сотрудничество с клиентами, анализ конкурентной позиции продукции на рынке и привлечение клиентов. Все мероприятия он должен согласовывать с отделом маркетинга агрогруппы «Хорошее дело».

На основе предложенных рекомендаций нами была разработана программа повышения конкурентоспособности АО «Птицефабрика «Чамзинская».

В ходе исследования практики управления конкурентоспособностью продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская», были выявлены основные имеющиеся проблемы: низкая эффективность организации и процессов управления конкурентоспособностью продукции, имидж предприятия, рекламная деятельность, эффективность маркетинговых коммуникаций, потребительских характеристик продукции.

На основе полученной информации, ключевые направления совершенствования управления конкурентоспособностью сгруппированы по основным элементам:

- 1) мониторинг конкурентоспособности продукции;
- 2) определение необходимых организационно-технических мероприятий, с целью повышения уровня конкурентоспособности продукции;

3) формирования комплексной системы управления конкурентоспособностью продукции.

В результате оценки экономической эффективности предложенных мероприятий было выявлено, что мероприятия по развитию управления конкурентоспособностью продукции себя оправдают.

Реализация предложенных нами мероприятий позволит руководству предприятия более эффективно управлять конкурентоспособностью продукции, что, окажет положительное влияние на финансовое состояние предприятия.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абаева Н. П. Конкурентоспособность организации : учебник / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск : УлГТУ, 2018. – 259 с.
- 2 Агапова М. А. Управление конкурентными преимуществами предприятия / М. А. Агапова // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 81–84.
- 3 Акмаева Р. И. Экономика организаций (предприятий) : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. – М. : Феникс, 2017. – 496 с.
- 4 Аксенов А. П. Экономика предприятия : учебник / А. П. Аксенов. – М. : КноРус, 2015. – 460 с.
- 5 Андреев В. А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем : учебник / В. А. Андреев. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 494 с.
- 6 Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Г. Д. Антонов, В. М. Тумин, О. П. Иванова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 300 с.
- 7 Баканов М. И. Основы менеджмента : учебник / М. И. Баканов. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 463 с.
- 8 Баранчеев В. П. Управление инновациями : учебник / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – М. : Юрайт, 2018. – 720 с.
- 9 Бармута К. А. Управление на предприятии в условиях кризиса : учебник / К. А. Бармута. – Ростов н / Д. : Феникс, 2018. – 282 с.
- 10 Баскакова О. В. Экономика организаций (предприятий) : учебник / О. В. Баскакова. – М. : Дашков и К, 2019. – 315 с.
- 11 Белоусова Д. С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность / Д. С. Белоусова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – № 15–2. – С. 72–76.

- 12 Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА- М, 2017. – 224 с.
- 13 Бережная Е. В. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций) : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной, О. Б. Бигдай. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 336 с.
- 14 Беркутова Т. А. Маркетинговые коммуникации: учеб. пособие / Т. А. Беркутова. – Ростов н / Д. : Феникс, 2015. – 254 с.
- 15 Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебник / И. А. Бланк. – М. : Ника-Центр, 2018. – 528 с.
- 16 Васильева В. В. Методы диагностики стратегического потенциала организации / В. В. Васильева // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2019. – № 119. – С. 95.
- 17 Велесько Е. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – М. : БГЭУ, 2016. – 308 с.
- 18 Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2010. – 576 с.
- 19 Войтоловский Н. В. Экономический анализ : учебник для академического бакалавриата / Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 620 с.
- 20 Волкова О. И. Экономика предприятия : учебник / О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 416 с.
- 21 Гнилитская Е. В. Конкурентоспособность в глобальной экономике : теоретический аспект / Е. В. Гнилитская // Российское предпринимательство. – 2016. – № 7 (79). – С. 15–18.
- 22 Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью : учебник / Е. А. Горбашко. – М. : Юрайт, 2016. – 486 с.
- 23 Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров / В. А. Горемыкин. – М. : Юрайт, 2014. – 857 с.

- 24 Греховодова М. А. Экономика торгового предприятия : учеб. пособие / М. А. Греховодова. – М. : Феникс, 2019. – 192 с.
- 25 Григорчук А. В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий / А. В. Григорчук // Научно-практические исследования. – 2017. – № 8 (8). – С. 27–31.
- 26 Грузинов В. П. Экономика предприятия : учеб. пособие / В. П. Грузинов. – М. : Финансы и статистика, 2017. – 208 с.
- 27 Дариенко О. Л. Повышение конкурентоспособности в системе оценки конкурентных преимуществ и стимулирования / О. Л. Дариенко // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2017. – Т. 10. – № 4–4 (6). – С. 28–36.
- 28 Дементьева А. Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе : учебник / А. Г. Дементьева. – М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
- 29 Демченко С. К. Социально-экономическая система страны и проблемы ее эффективности / С. К. Демченко // Вопросы экономической теории. Макроэкономика. – 2019. – № 1. – С. 87–88.
- 30 Донец Д. Ю. Конкурентоспособность : учеб. пособие / Д. Ю. Донец. – М. : Издательские решения, 2019. – 60 с.
- 31 Ермолович Л. Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. Л. Ермолович. – Минск : Интер-прессервис, 2018. – 437 с.
- 32 Ефимова С. А. Маркетинговое планирование : учеб. пособие / С. А. Ефимова. – М. : Альфа-Пресс, 2018. – 122 с.
- 33 Жукова М. А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации / М. А. Жукова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 5. – С. 16–20.

- 34 Заболотская Н. В. Оценка экономического потенциала предприятия / Н. В. Заболотская, Т. В. Козлова // Экономический анализ : теория и практика. – 2009. – №5. – С. 78–84.
- 35 Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 375 с.
- 36 Иванова О. П. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / О. П. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
- 37 Инвестиционный менеджмент : сборник деловых ситуаций и тестов / С. В. Щурина. – М. : Дашков и К, 2015. – 31 с.
- 38 Исаев Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект : учеб. пособие / Д. В. Исаев. – М. : Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2016. – 220 с.
- 39 Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. учеб. пособие / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 192 с.
- 40 Кибанов А. Я. Управление персоналом в России : история и современность : монография / А. Я. Кибанов, И. А. Эсаулова, Н. И. Шаталова; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : НИЦ ИНФРАМ, 2015. – 240 с.
- 41 Кирильчук С. П. Экономика предприятия. Практикум : учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук. – М. : Юрайт, 2019. – 517 с.
- 42 Кириченко Т. В. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / под ред. А. А. Комзолова. – М. : Дашков и К, 2008. – 626 с.
- 43 Ключева Ю. С. Сервис как конкурентное преимущество / Ю. С. Ключева // Вестник НГИЭИ. – 2018. – № 4 (83). – С. 124–132.
- 44 Кожекин Г. Я. Организация производства : учеб. пособие. / Г. Я. Кожекин. – М. : ИП «Экоперспектива», 2020. – 334 с.
- 45 Конкурентоспособность, как фактор взаимодействия предприятия с внешней средой / Т. В. Каткова // Актуальные вопросы управления, экономики

и права. Современное образование и его роль в жизни общества : материалы междунар. науч.-практ. конф. «Актуальные вопросы управления, экономики и права. Современное образование и его роль в жизни общества», 10–15 янв. 2018 г., Новосибирск. – Новосибирск, 2018. – С. 55–60.

46 Кохно Н. О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н. О. Кохно // Новая наука : финансово-экономические основы. – 2017. – № 2. – С. 102–104.

47 Кравцевич С. В. Предмет – объектная сторона понятий «рынка» и «конкуренции» в исследовании «обмена» / С. В. Кравцевич // Инновационная экономика : перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 2 (28). – С. 41–45.

48 Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности малых предприятий / Л. И. Кравченко // Управление. – 2016. – №2. – С. 17–19.

49 Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 176 с.

50 Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник / И. М. Лифиц. – М. : Высшее образование, 2015. – 460 с.

51 Луговой О. Ю. Сущность и виды конкурентных преимуществ / О. Ю. Луговой // Аллея науки. – 2017. – Т. 4. – № 15. – С. 218–223.

52 Майер Дж. Международная среда бизнеса : конкуренция и регулирование в глобальной экономике : учебник / Дж. Майер, А. Олесневич. – М. : Просвещение, 2012. – 503 с.

53 Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. – М. : Юрайт, 2017. – 361 с.

54 Мардас А. Н. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 176 с.

- 55 Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учеб. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М. : Дашков и К, 2018. – 344 с.
- 56 Мескон М. Основы менеджмента : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1996. – 296 с.
- 57 Михалева Е. П. Маркетинг : учеб. пособие / Е. П. Михалева. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 159 с.
- 58 Намыслова У. Д. Способы оценки и анализа конкурентоспособности предприятий / У. Д. Намыслова // Экономические науки. – 2015. – №4. – С. 39.
- 59 Оберт Т. В. Теория конкуренции : учеб. пособие / Т. В. Оберт. – Саратов : Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского, 2020. – 80 с.
- 60 Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М. : ИТИ Технологии, 2015. – 944 с.
- 61 Орлов А. И. Информационные системы управления предприятием : учебник / А. И. Орлов. – М. : ИЗУМРУД, 2017. – 432 с.
- 62 Отварухина Н. С. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Юрайт, 2019. – 336 с.
- 63 Павлицкий Д. В. Планирование производственного процесса : учебник / Д. В. Павлицкий. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 386 с.
- 64 Портал для умного покупателя «Роскачество» / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://rskrf.ru/goods/tushka-tsyplenka-broylera-1-sorta-okhlazhdennaya-chamzinka>
- 65 Портер М. Международная конкуренция : конкурентные преимущества стран : учебник / М. Портер; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 895 с.
- 66 Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М. Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы

III междунар. науч. конф. «Актуальные вопросы экономики и управления», 05 июня. 2015 г., г. Самара. – Самара. – С. 85–87.

67 Райченко А. В. Общий менеджмент : учебник / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 384 с.

68 Рамченкова М. С. Задачи анализа управления конкурентоспособностью коммерческой организации / М. С. Рамченкова // Вестник Тамбовского университета экономики и права. – 2019. – № 2. – С. 58–59.

69 Розенков Д. А. Классический менеджмент : организационные структуры управления : учеб. пособие / Д. А. Розенков, Р. Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2016. – 192 с.

70 Рохчин В. Е. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала : учеб. пособие / В. Е. Рохчин, Е. Н. Ветрова; под ред. А. Е. Карлика. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, – 2018. – 262 с.

71 Рыбченко С. А. Методы стимулирования сбыта : учеб. пособие / С. А. Рыбченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 184 с.

72 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 536 с.

73 Сафронова Н. А. Экономика предприятия : учебник / Н. А. Сафронова. – М. : ИНФРА-М, 2019 – 512 с.

74 Саяпина О. Н. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций / О. Н. Саяпина // Символ науки. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 101–104.

75 Свиткин М. З. Менеджмент ассортимента и качества. Обеспечение качества продукции на основе семейства международных стандартов ИСО 9000 : учеб. пособие / М. З. Свиткин. – СПб. : Изд-во Петербургского университета, 2014. – 214 с.

76 Селезнев А. З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка : учеб. пособие / А. З. Селезнев. – М. : Юрист, 2016. – 292 с.

- 77 Сергеев И. В. Экономика организаций (предприятий) : учебник / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – М. : Проспект, 2018. – 560 с.
- 78 Сидоров И. А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов / И. А Сидоров // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016. – № 5. – С. 65–67.
- 79 Современные подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ фирмы / С. В. Орехова // Управление инновациями : материалы междунар. науч.-практ. конф. «Управление инновациями – 2012», 19–21 ноя. 2012 г., г. Москва. – Казань, 2012. – С. 190–193.
- 80 Соломатин А. Н. Экономика, анализ и планирование на предприятиях торговли : учебник / А. Н. Соломатин. – СПб. : Питер, 2019. – 560 с.
- 81 Спивак В. А. Организационное поведение : учеб. пособие / В. А. Спивак. – М. : «Юрайт», 2017. – 208 с.
- 82 Старостина Т. Г. Оценка эффективности нововведений : учеб. пособие / Т. Г. Старостика. – Ульяновск : УлГТУ, 2018. – 152 с.
- 83 Степанов Д. С. Механизмы регулирования конкуренции на региональных рынках / Д. С. Степанов // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2018. – № 1. – С. 74–76.
- 84 Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 576 с.
- 85 Страусова В. А. Анализ конкурентных преимуществ и конкурентной среды крупнейшей российской телекоммуникационной компании / В. А. Страусова // Синергия Наук. – 2018. – № 21. – С. 127–137.
- 86 Сурин А. В. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 368 с.
- 87 Тамозина Л. В. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий в условиях кризиса / Л. В. Тамозина // Инновации и развитие. – 2018. – № 17. – С. 324–325.



- 88 Ухина О. И. Товарный ассортимент предприятия и его использование / О. И. Ухина // Финансы. – 2014. – № 2. – С. 33–36.
- 89 Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 9. – С. 4–7.
- 90 Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : РГГУ, 2017. – 448 с.
- 91 Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2016. – 428 с.
- 92 Хаирова С. М. Управление конкурентоспособностью : учебник / С. М. Хаирова, Н. Б. Пильник. – Омск : СибАДИ, 2018. – 70 с.
- 93 Царев В. В. Оценка стоимости бизнеса. Теория и методология : учебник / В. В. Царев, А. А. Кантарович. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 575 с.
- 94 Чалдаева Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Чалдаева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 435 с.
- 95 Чаплина А. Н. Методология и методы современного менеджмента : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, И. В. Щедрина – Красноярск : СФУ, 2016. – 128 с.
- 96 Чечевицына Л. Н. Экономика организации : учеб. пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Чечевицына. – М. : Феникс, 2018. – 384 с.
- 97 Чичиренко М. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М. А. Чичиренко // Аграрное образование и наука. – 2017. – № 1. – С. 59.
- 98 Шарафутдинова Н. С. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Н. С. Шарафутдинова, Р. Б. Палякин – М. : РУСАЙНС, 2017. – 132 с.
- 99 Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : учеб. пособие / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев – М. : ИНФРА-М, 2017. – 208 с.

100 Шишкин И. Ф. Метрология, стандартизация и управление качеством : учебник / И. Ф. Шишкин. – М. : Стандарты, 2016. – 342 с.

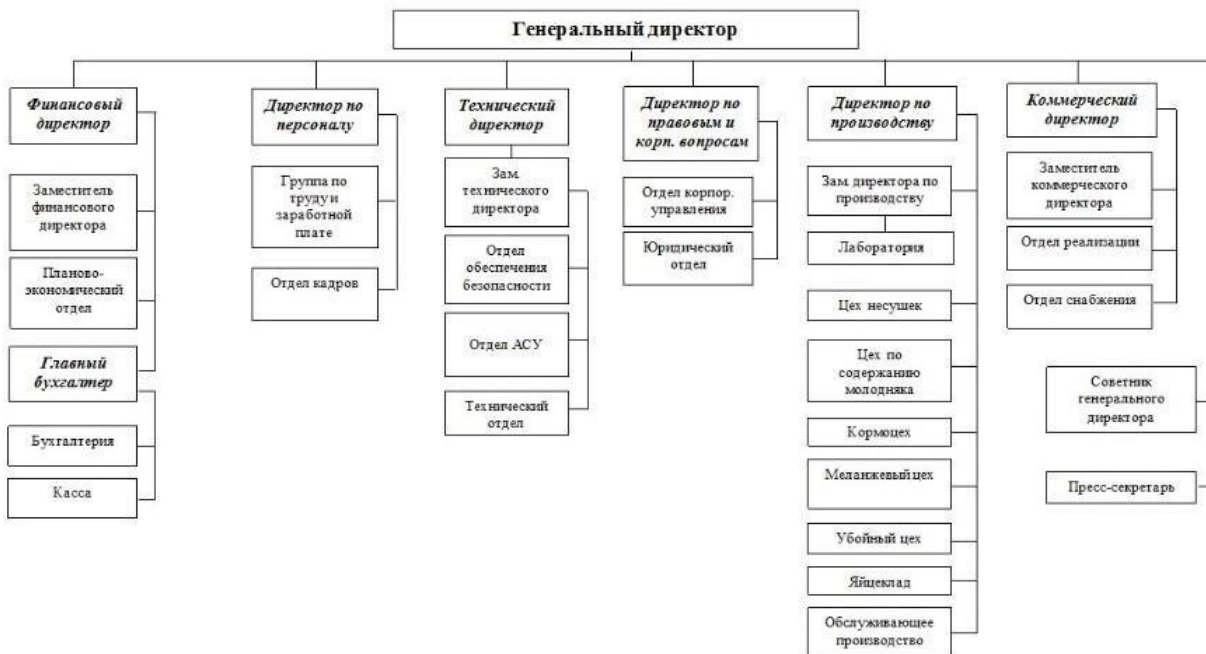
101 Шмелева А. Н. Оценка эффективности управления предприятиями : монография / А. Н. Шмелева. – Пенза : Информационно-издательский центр ПГУ, 2006. – 159 с.

102 Щетинина Е. Д. Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях / Е. Д. Щетинина // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 1 (85). – С. 31–39.

103 Яконицева М. В. Маркетинговые средства анализа конкурентоспособности предприятий / М. В. Яконицева // Методология и практика бухгалтерского учета. – 2016. – №8. – С. 64–67.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**(обязательное)**

**Организационная структура АО «Птицефабрика «Чамзинская»**



**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**(обязательное)**

**Бухгалтерский баланс АО «Птицефабрика «Чамзинская» за 2019 г.**

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
P.1	Нематериальные активы	1110	517	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
P.2	Основные средства	1150	9 870 180	927 281	1 037 664
	в том числе:				
	основные средства в эксплуатации	1151	9 826 402	927 281	1 037 664
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	51 537	-	-
P.3	Финансовые вложения	1170	287	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	9 922 521	927 281	1 037 664
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
P.4	Запасы	1210	1 727 251	1 902 095	1 561 292
	в том числе:				
	сырье и материалы	1211	272 143	857 906	230 749
	готовая продукция	1212	194 359	44 798	49 711
	животные на выращивании и откорме	1213	1 101 882	998 672	1 264 868
	затраты в незавершенном производстве	1214	61 397	-	-
	товары для перепродажи	1215	97 470	-	14 230
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
P.5	Дебиторская задолженность	1230	1 528 000	3 788 369	2 725 283
	в том числе:				
	расчеты с покупателями и заказчиками	1231	398 455	3 656 014	2 532 958
	авансы выданные	1232	265 002	126 796	82 421
	прочая	1233	874 543	6 559	109 904
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	3	3
ф.4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 219	442	1 136
	в том числе:				
	расчетный счет	1251	3 200	419	1 085
	Прочие оборотные активы	1260	349	-	-
	Итого по разделу II	1200	3 258 819	5 690 909	4 287 714
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>13 181 340</b>	<b>6 618 190</b>	<b>5 325 378</b>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
ф.3	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	24 961	127 282	127 282
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
ф.3	Резервный капитал	1360	1 248	6 364	6 364
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством	1361	1 248	6 364	6 364
ф.3	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 069 704	2 503 336	1 067 998
	в том числе:				
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет	1371	2 823 388	1 067 998	1 053 015
	Прибыль, полученная к распределению (убыток, подлежащий покрытию) в отчетном году	1372	1 246 316	1 435 338	14 983
	Итого по разделу III	1300	4 095 913	2 638 982	1 201 644
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
P.5	Заемные средства	1410	4 546 660	730 000	950 000
	в том числе:				
	кредиты	1411	978 945	-	-
	займы	1412	3 567 715	730 000	950 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
P.5	Прочие обязательства	1450	20 143	56 305	86 564
	Итого по разделу IV	1400	4 566 803	786 305	1 036 564
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
P.5	Заемные средства	1510	3 749 330	939 500	940 500
	в том числе:				
	кредиты	1511	3 716 742	939 500	940 500
	проценты по долгосрочным займам	1512	32 588	-	-
P.5	Кредиторская задолженность	1520	764 050	2 255 403	2 146 670
	в том числе:				
	расчеты с поставщиками и подрядчиками	1521	518 219	1 617 061	975 482
	авансы полученные	1522	45 873	563 301	1 088 429
	расчеты по налогам и взносам	1523	73 329	45 654	23 972
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
P.7	Оценочные обязательства	1540	5 244	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	4 518 624	3 194 903	3 087 170
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>13 181 340</b>	<b>6 618 190</b>	<b>5 325 378</b>

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**(обязательное)**

**Отчет о финансовых результатах АО «Птицефабрика «Чамзинская»**  
**за 2019 г.**

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2018 г.
	Выручка	2110	11 846 785	9 609 479
P.6	Себестоимость продаж	2120	(9 793 388)	(7 835 663)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 053 397	1 773 816
P.6	Коммерческие расходы	2210	(202 199)	(93 458)
P.6	Управленческие расходы	2220	(158 882)	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 692 316	1 680 358
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	3 696	-
	Проценты к уплате	2330	(380 975)	(106 038)
	Прочие доходы	2340	289 765	75 724
	в том числе:			
	Продажа векселей	2341	122 010	-
	Сдача имущества в аренду	2342	29 091	18 666
	Курсовая разница	2343	2 822	4 038
P.9	Субсидии	2344	100 541	51 215
	Прочие расходы	2350	(356 756)	(214 706)
	в том числе:			
	Продажа векселей	2351	(122 010)	-
	Сдача имущества в аренду	2352	(86 955)	(90 994)
	Курсовая разница	2353	(2 840)	(2 223)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 248 044	1 435 338
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(1 728)	-
	в том числе:			
	Налог на прибыль за прошлые периоды	2461	(1 728)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 246 316	1 435 338

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное)

### Анализ конкурентных сил М. Портера АО «Птицефабрика «Чамзинская»

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
<b>Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей</b>			
Товары-заменители с соответствующими ценовыми и качественными параметрами	Не существуют	Существуют, но только вошли на рынок, их доля невелика	Существуют, занимают большую долю рынка
<i>Результат оценки</i>			3
Итог	<b>3 – высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей</b>		
<b>Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции</b>			
Количество игроков	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень игроков (3-10)	Высокое количество игроков
<i>Результат оценки</i>			3
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
<i>Результат оценки</i>		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Товары предприятий существенно отличаются между собой	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Полностью стандартизированный товар
<i>Результат оценки</i>		2	
Ограничение в повышении цен	Всегда есть возможность в повышении цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен
<i>Результат оценки</i>		2	
Итог	<b>9 – высокий уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		
<b>Оценка угрозы входа новых участников на рынок</b>			
Темп роста отрасли	Стагнация или падение	Замедляющийся	Высокий и растущий
<i>Результат оценки</i>		2	
Уровень и срок окупаемости затрат на вход в отрасль	Высокий срок окупаемости – более 1го года	Средний срок окупаемости от 6ти до 12ти месяцев	Низкий срок окупаемости от 1го до 3х месяцев
<i>Результат оценки</i>	1		
Готовность участников снижать цены	Участники идут на снижение цен	Крупные участники не идут на снижение цен	Участники не идут на снижение цен
<i>Результат оценки</i>		2	
Наличие крупных участников	80 рынка находится в руках 2-3 крупных участников	50 рынка находится в руках 2-3 крупных участников	Крупные участники отсутствуют
<i>Результат оценки</i>			3
Возможность доступа к каналам распределения	Ограничен	Требует умеренных капиталовложений	Открыт
<i>Результат оценки</i>		2	
Итог	<b>10 – высокий уровень угрозы входа новых участников</b>		
<b>Оценка угрозы ухода потребителей</b>			
Доля покупателей с большим объемом продаж	Объем продаж равномерно распределён между всеми клиентами	Незначительная часть клиентов держит около 50 продаж	Более 80 продаж приходится на нескольких клиентов
<i>Результат оценки</i>			3
Склонность к переключению на товары субституты	Товар полностью уникален, аналогов нет	Товар частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар не уникален, существуют полные аналоги
<i>Результат оценки</i>		2	

## Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
Чувствительность к цене	Покупатель всегда предпочтёт товар с более низкой ценой	Покупатель будет предпочитать товар только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
<i>Результат оценки</i>		2	
Неудовлетворенность покупателей качеством существующих товаров на рынке	Полная неудовлетворенность качеством	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара
<i>Результат оценки</i>		2	
Итого	<b>9 – Высокий уровень потери клиентов</b>		
<b>Оценка угрозы со стороны поставщиков (оценка параметров: 1 или 2 балла)</b>			
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	
<i>Результат оценки</i>	1		
Ограниченность ресурсов поставщиков	Неограниченность в объёмах	Ограниченность в объёмах	
<i>Результат оценки</i>			2
Издержки переключения	Низкие издержки переключения на других поставщиков	Высокие издержки переключения на других поставщиков	
<i>Результат оценки</i>	1		
Приоритетность направления для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	
<i>Результат оценки</i>	1		
Итого	<b>5 – Средний уровень влияния поставщиков</b>		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д (обязательное)

### Пример анкеты респондентов для оценки маркетинговых потребительских и ассортиментных характеристик

#### Уважаемые респонденты!

Просим Вас уделить некоторое время для прохождения данной анкеты. Вам предлагается оценить продукцию куриного мяса (к) и яиц (я), представленных предприятий по потребительским, маркетинговым и ассортиментным характеристикам в пределах оценки от 5ти до 0. Анкета полностью анонимна.

- 1 - АО «Птицефабрика «Чамзинская»
- 2 - ОАО «Птицефабрика Атемарская»
- 3 - АО «Агрофирма «Октябрьская»
- 4 - ОАО «Куриное царство»
- 5 - АО «Васильевская Птицефабрика»
- 6 - ООО «Равис - птицефабрика сосновская»
- 7 - ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»
- 8 - ГК «Черкизово»
- 9 - АО «Приосколье»
- 10 - ООО «Челны-Бройлер»

	к	я	к	я	к	я	к	я	к	я	к	я	к	я	к	я	к	я
Предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
<i>Потребительские характеристики</i>																		
Вкус																		
Запах – К																		
Дизайн – Я																		
Внешний вид – К Загрязненность – Я																		
Натуральность / срок хранения																		
Цена																		
<i>Маркетинговые характеристики</i>																		
Имидж производителя																		
Материал упаковки																		
Дизайн упаковки – К																		
Средняя масса - Я																		
Рекламная деятельность																		
Доступность продукции в розничных магазинах																		
<i>Ассортиментные характеристики</i>																		
Ширина																		
Глубина																		
Насыщенность																		
Гармоничность																		
Обновляемость																		

Благодарим Вас за участие в анкетировании.



**ПРИЛОЖЕНИЕ Е**  
**(обязательное)**

**Потребительские характеристики птицеводческой продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и  
основных конкурентов**

Таблица Е.1 – Потребительские характеристики мяса птицы

Показатель для оценки мяса птицы	Коэф. весомости	АО «Птицефабрика «Чамзинская»		ОАО «Птицефабрика Атемарская»		АО «Агрофирма «Октябрьская»		ОАО «Куриное царство»		АО «Васильевская Птицефабрика»		ООО «Равис - птицефабрика сосновская»		ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»		ГК «Черкизово»		АО «Приосколье»		ООО «Челны-Бройлер»	
Вкус	0,3	3,7	1,11	3,9	1,17	4,1	1,23	4	1,2	3,9	1,17	4,1	1,23	4,8	1,44	4,3	1,29	4,7	1,41	3,8	1,14
Запах	0,1	3,9	0,39	4,6	0,46	4,7	0,47	3,7	0,37	3,9	0,39	4	0,4	4,5	0,45	4,8	0,48	4,4	0,44	4	0,4
Внешний вид	0,2	4	0,8	4,3	0,86	4,4	0,88	3,8	0,76	4	0,8	4,2	0,84	4,1	0,82	4,5	0,9	4,8	0,96	4,1	0,82
Натуральность / срок хранения	0,2	3,6	0,72	4,2	0,84	4	0,8	4,2	0,84	3,7	0,74	3,9	0,78	4,3	0,86	3,7	0,74	4,4	0,88	3,8	0,76
Цена	0,2	3,8	0,76	3,8	0,76	3,9	0,78	3,9	0,78	3,7	0,74	2,9	0,58	3,9	0,78	2,9	0,58	3,7	0,74	3,8	0,76
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>3,78</b>	<b>20,8</b>	<b>4,09</b>	<b>21,1</b>	<b>4,16</b>	<b>19,6</b>	<b>3,95</b>	<b>19,2</b>	<b>3,84</b>	<b>19,1</b>	<b>3,83</b>	<b>21,6</b>	<b>4,35</b>	<b>20,2</b>	<b>3,99</b>	<b>22</b>	<b>4,43</b>	<b>19,5</b>	<b>3,88</b>

Таблица Е.2 – Потребительские характеристики мяса птицы

Показатель для оценки яиц	Коэф. весомости	АО «Птицефабрика «Чамзинская»		ОАО «Птицефабрика Атемарская»		АО «Агрофирма «Октябрьская»		ОАО «Куриное царство»		АО «Васильевская Птицефабрика»		ООО «Равис - птицефабрика сосновская»		ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»		ГК «Черкизово»		АО «Приосколье»		ООО «Челны-Бройлер»	
Вкус	0,3	4,6	1,38	3,7	1,11	4,2	1,26	4,5	1,35	4,8	1,44	4,1	1,23	4,8	1,44	5	1,5	4,9	1,47	3,8	1,14
Дизайн	0,1	4,6	0,46	3,9	0,39	4,6	0,46	4	0,4	4,6	0,46	4,4	0,44	4,5	0,45	4,8	0,48	4,9	0,49	4	0,4
Загрязненность	0,2	4,7	0,94	4	0,8	4,5	0,9	3,9	0,78	4,7	0,94	4,8	0,96	4,8	0,96	4,9	0,98	4,8	0,96	4,1	0,82
Натуральность / срок хранения	0,2	4,7	0,94	3,6	0,72	4	0,8	4,2	0,84	4,6	0,92	4	0,8	4,7	0,94	4,8	0,96	4,7	0,94	3,8	0,76
Цена	0,2	4,6	0,92	3,8	0,76	4,5	0,9	4	0,8	4,7	0,94	2,9	0,58	4,7	0,94	4,5	0,9	4,4	0,88	3,9	0,78
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>23,2</b>	<b>4,64</b>	<b>19</b>	<b>3,78</b>	<b>21,8</b>	<b>4,32</b>	<b>20,6</b>	<b>4,17</b>	<b>23,4</b>	<b>4,7</b>	<b>20,2</b>	<b>4,01</b>	<b>23,5</b>	<b>4,73</b>	<b>24</b>	<b>4,82</b>	<b>23,7</b>	<b>4,74</b>	<b>19,6</b>	<b>3,9</b>

**ПРИЛОЖЕНИЕ Ж**  
**(обязательное)**

**Маркетинговые характеристики птицеводческой продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и  
основных конкурентов**

**Таблица Ж.1 – Маркетинговые характеристики мяса птицы**

Показатель для оценки мяса птицы	Коэф. весомости	АО «Птицефабрика «Чамзинская»		ОАО «Птицефабрика Атемарская»		АО «Агрофирма «Октябрьская»		ОАО «Куриное царство»		АО «Васильевская Птицефабрика»		ООО «Равис - птицефабрика сосновская»		ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»		ГК «Черкизово»		АО «Приосколье»		ООО «Челны-Бройлер»	
Имидж производителя	0,2	2,9	0,58	3,8	0,76	4,1	0,82	4,3	0,86	4,2	0,84	4,4	0,88	5	1	3,8	0,76	4,5	0,9	3,7	0,74
Материал упаковки	0,2	4,2	0,84	4,6	0,92	4,5	0,9	4,1	0,82	3,9	0,78	4,1	0,82	4,5	0,9	4,9	0,98	4,6	0,92	4,7	0,94
Дизайн упаковки	0,15	4,2	0,63	4	0,6	4,1	0,615	4,7	0,705	4,3	0,645	4,4	0,66	4,3	0,645	4,8	0,72	4,8	0,72	4,5	0,675
Рекламная деятельность	0,2	3,1	0,62	3	0,6	3,9	0,78	4	0,8	4,2	0,84	4,1	0,82	4,3	0,86	4,9	0,98	4,7	0,94	4,7	0,94
Доступность продукции в розничных магазинах	0,25	3,2	0,8	2,9	0,725	3,3	0,825	3,9	0,975	3,7	0,925	3,4	0,85	3,9	0,975	4,8	1,2	4,8	1,2	4,7	1,175
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>17,6</b>	<b>3,47</b>	<b>18,3</b>	<b>3,605</b>	<b>19,9</b>	<b>3,94</b>	<b>21</b>	<b>4,16</b>	<b>20,3</b>	<b>4,03</b>	<b>20,4</b>	<b>4,03</b>	<b>22</b>	<b>4,38</b>	<b>23,2</b>	<b>4,64</b>	<b>23,4</b>	<b>4,68</b>	<b>22,3</b>	<b>4,47</b>

**Таблица Ж.2 – Маркетинговые характеристики мяса птицы**

Показатель для оценки яиц	Коэф. весомости	АО «Птицефабрика «Чамзинская»		ОАО «Птицефабрика Атемарская»		АО «Агрофирма «Октябрьская»		ОАО «Куриное царство»		АО «Васильевская Птицефабрика»		ООО «Равис - птицефабрика сосновская»		ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»		ГК «Черкизово»		АО «Приосколье»		ООО «Челны-Бройлер»	
Имидж производителя	0,2	4,8	0,96	3,9	0,78	4,6	0,92	4,4	0,88	4,6	0,92	4,6	0,92	5	1	4,9	0,98	4,7	0,94	4,2	0,84
Материал упаковки	0,2	4,5	0,9	4,4	0,88	4,5	0,9	4,3	0,86	4,2	0,84	4,4	0,88	4,9	0,98	4,7	0,94	4,8	0,96	4,7	0,94
Средняя масса	0,15	4,4	0,66	4	0,6	4,1	0,615	4,7	0,705	4,3	0,645	4,4	0,66	4,8	0,72	4,8	0,72	4,9	0,735	4,5	0,675
Рекламная деятельность	0,2	3,9	0,78	3,7	0,74	3,9	0,78	4	0,8	4,2	0,84	4,3	0,86	4,5	0,9	4,9	0,98	4,8	0,96	4,7	0,94
Доступность продукции в розничных магазинах	0,25	4,3	1,075	3,9	0,975	4	1	3,9	0,975	3,9	0,975	4,4	1,1	4,3	1,075	4,9	1,225	4,9	1,225	4,5	1,125
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>21,9</b>	<b>4,375</b>	<b>19,9</b>	<b>3,975</b>	<b>21,1</b>	<b>4,215</b>	<b>21,3</b>	<b>4,22</b>	<b>21,2</b>	<b>4,22</b>	<b>22,1</b>	<b>4,42</b>	<b>23,5</b>	<b>4,675</b>	<b>24,2</b>	<b>4,845</b>	<b>24,1</b>	<b>4,82</b>	<b>22,6</b>	<b>4,52</b>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3  
(обязательное)**

**Оценка ассортимента птицеводческой продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и основных конкурентов**

Таблица 3.1 – Характеристики оценки ассортимента мяса птицы

Показатель для оценки мяса птицы	Коэф. весомости	АО «Птицефабрика «Чамзинская»		ОАО «Птицефабрика Атемарская»		АО «Агрофирма «Октябрьская»		ОАО «Куриное царство»		АО «Васильевская Птицефабрика»		ООО «Равис - птицефабрика сосновская»		ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»		ГК «Черкизово»		АО «Приосколье»		ООО «Челны-Бройлер»	
Ширина	0,2	2,9	0,58	3,7	0,74	4	0,8	4,4	0,88	4,6	0,92	4,8	0,96	4,9	0,98	4,7	0,94	4,8	0,96	3,6	0,72
Глубина	0,25	3,9	0,975	3,6	0,72	4,1	0,82	4,2	0,84	4,5	0,9	4,4	0,88	4,7	0,94	4,8	0,96	4,6	0,92	4,7	0,94
Насыщенность	0,25	3,8	0,95	3,5	0,525	3,9	0,585	4,7	0,705	4,3	0,645	4,6	0,69	4,5	0,675	4,7	0,705	4,8	0,72	4,5	0,675
Гармоничность	0,15	3,9	0,585	3	0,6	3,8	0,76	4,3	0,86	4,8	0,96	4,7	0,94	4,8	0,96	4,9	0,98	4,7	0,94	4,6	0,92
Обновляемость	0,15	4	0,6	3,1	0,775	3,9	0,975	4,4	1,1	4,4	1,1	4,8	1,2	4,7	1,175	4,8	1,2	4,8	1,2	3,5	0,875
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>18,5</b>	<b>3,69</b>	<b>16,9</b>	<b>3,36</b>	<b>19,7</b>	<b>3,94</b>	<b>22</b>	<b>4,385</b>	<b>22,6</b>	<b>4,525</b>	<b>23,3</b>	<b>4,67</b>	<b>23,6</b>	<b>4,73</b>	<b>23,9</b>	<b>4,785</b>	<b>23,7</b>	<b>4,74</b>	<b>20,9</b>	<b>4,13</b>

Таблица 3.1 – Характеристики оценки ассортимента яиц

Показатель для оценки яиц	Коэф. весомости	АО «Птицефабрика «Чамзинская»		ОАО «Птицефабрика Атемарская»		АО «Агрофирма «Октябрьская»		ОАО «Куриное царство»		АО «Васильевская Птицефабрика»		ООО «Равис - птицефабрика сосновская»		ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»		ГК «Черкизово»		АО «Приосколье»		ООО «Челны-Бройлер»	
Ширина	0,2	4,6	0,92	3,8	0,76	4,2	0,84	4,4	0,88	4,6	0,92	4,8	0,96	4,9	0,98	4,7	0,94	4,8	0,96	3,6	0,72
Глубина	0,25	4,4	1,1	3,6	0,72	4,4	0,88	4,2	0,84	4,5	0,9	4,4	0,88	4,7	0,94	4,8	0,96	4,6	0,92	4,7	0,94
Насыщенность	0,25	4,7	1,175	3,5	0,525	3,9	0,585	4,7	0,705	4,3	0,645	4,6	0,69	4,5	0,675	4,7	0,705	4,8	0,72	4,5	0,675
Гармоничность	0,15	4,4	0,66	4,2	0,84	4,2	0,84	4,3	0,86	4,8	0,96	4,7	0,94	4,8	0,96	4,9	0,98	4,7	0,94	4,6	0,92
Обновляемость	0,15	4,7	0,705	3,1	0,775	4,4	1,1	4,4	1,1	4,4	1,1	4,8	1,2	4,7	1,175	4,8	1,2	4,8	1,2	3,5	0,875
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>22,8</b>	<b>4,56</b>	<b>18,2</b>	<b>3,62</b>	<b>21,1</b>	<b>4,245</b>	<b>22</b>	<b>4,385</b>	<b>22,6</b>	<b>4,525</b>	<b>23,3</b>	<b>4,67</b>	<b>23,6</b>	<b>4,73</b>	<b>23,9</b>	<b>4,785</b>	<b>23,7</b>	<b>4,74</b>	<b>20,9</b>	<b>4,13</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ И (обязательное)

### Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» и основных конкурентов

Таблица И.1 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности мяса птицы

Показатель для оценки мяса птицы	АО «Птицефабрика «Чамзинская»	ОАО «Птицефабрика Атемарская»	АО «Агрофирма «Октябрьская»	ОАО «Куриное царство»	АО «Васильевская Птицефабрика»	ООО «Равис - птицефабрика сосновская»	ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»	ГК «Черкизово»	АО «Приосколье»	ООО «Челны-Бройлер»
Потребительские характеристики	3,78	4,09	4,16	3,95	3,84	3,83	4,35	3,99	4,43	3,88
Маркетинговые характеристики	3,47	3,605	3,94	4,16	4,03	4,03	4,38	4,64	4,68	4,47
Сводный показатель оценки ассортимента	3,69	3,36	3,94	4,385	4,525	4,67	4,73	4,785	4,74	4,13
Интегральный показатель	3,647	3,685	4,013	4,165	4,132	4,177	4,487	4,472	4,617	4,160
<b>Рейтинг</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

Таблица И.2 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности яиц

Показатель для оценки яиц	АО «Птицефабрика «Чамзинская»	ОАО «Птицефабрика Атемарская»	АО «Агрофирма «Октябрьская»	ОАО «Куриное царство»	АО «Васильевская Птицефабрика»	ООО «Равис - птицефабрика сосновская»	ООО «Лискинская инвестиционно-строительная компания «Бройлер»	ГК «Черкизово»	АО «Приосколье»	ООО «Челны-Бройлер»
Потребительские характеристики	4,64	3,78	4,32	4,17	4,7	4,01	4,73	4,82	4,74	3,9
Маркетинговые характеристики	4,375	3,975	4,215	4,22	4,22	4,42	4,675	4,845	4,82	4,52
Сводный показатель оценки ассортимента	4,56	3,62	4,245	4,385	4,525	4,67	4,73	4,785	4,74	4,13
Интегральный показатель	4,525	3,792	4,260	4,258	4,482	4,367	4,712	4,817	4,767	4,183
<b>Рейтинг</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. Н.П.ОГАРЁВА»

ОТЗЫВ  
на бакалаврскую работу

1. Студент Коновалова Мария Владиславовна

2. По направлению 38.03.02 «Менеджмент»

3. Тема бакалаврской работы Управление конкурентоспособностью продукции предприятия (на примере АО "Птицефабрика Чамзинская")

4. Выбор темы (актуальность темы исследования, процесс выбора: по инициативе выпускника, по заказу предприятия) В настоящее время деятельность практически любого предприятия немыслима без участия в конкурентной борьбе. Конкуренция является механизмом соперничества, состязательности участников рынка за право поиска своего покупателя, за возможность продажи товара на наиболее выгодных условиях, захвата определенной доли рынка и получении соответствующей прибыли. Она побуждает товаропроизводителя совершенствовать и обновлять свою продукцию, повышать ее качество, то есть делать ее конкурентоспособной.

5. Оценка теоретической части по степени изученности рассматриваемой проблемы **25 баллов** (изложение сущности исследуемой проблемы, основных теоретических подходов и категориального аппарата (4 балла), изложение развития теории в ретроспективном аспекте (2 балла), систематизация методов и механизмов наиболее значимых направлений решения проблемы (2 балла), обобщение отечественного и/или зарубежного опыта (2 балла); стиль изложения (3 балла), логичность структуры (последовательность и равнозначность рассматриваемых вопросов (2 балла), список использованных источников (менее 50 источников – 1 балл, 51-100 источников – 2 балла, более 100 источников – 3 балла).

Справочно: общий балл включает: изложение сущности исследуемой проблемы, основных теоретических подходов и категориального аппарата (4 балла), изложение развития теории в ретроспективном аспекте (2 балла), анализ основных научных школ (авторов), их общность и различия (2 балла), систематизация методов и механизмов наиболее значимых направлений решения проблемы (2 балла), обобщение отечественного и/или зарубежного опыта (2 балла); стиль изложения (описательный – 1 балл, научный – 2 балла, использование элементов критического анализа – 3 балла), изложение собственной позиции (1 балл), логичность структуры (последовательность и равнозначность рассматриваемых вопросов (2 балла), пропорциональность структуры (примерно равный объем параграфов) (2 балла), ссылки на источники (до 9 – 1 балл, более 10 – 2 балла), список использованных источников (менее 50 источников – 1 балл, 51-100 источников – 2 балла, более 100 источников – 3 балла).

6. Оценка аналитической части по глубине исследования проблемы на выбранном объекте

**16 баллов** (использование отчетной, ведомственной и статистической информации в динамике от 3 до 5 лет – 3 балла, сравнение процессов в динамике (2 балла); сравнение с другими объектами (организациями-конкурентами или среднероссийскими показателями) (+ 2 балла); статистические методы (+2 балла); факторный анализ (+ 2 балла); методы стратегического анализа и маркетинговых исследований (+ 2 балла); анализ причинно-следственных связей (+1 балл); аргументированность (доказательность) выводов (+ 1 балл); нестандартность выводов (+1 балл).

Справочно: общий балл включает: 1) *использование отчетной, ведомственной и статистической информации в динамике* (от 1 до 2 лет – 2 балла, от 3 до 5 лет – 3 балла, от 5 и более – 4 балла);

2) *применяемые методы исследования*: сравнение процессов в динамике (2 балла); сравнение с другими объектами (организациями-конкурентами или среднероссийскими показателями) (+ 2 балла); статистические методы (индексный, группировок, дисперсионный анализ, корреляционный анализ и др.) (+2 балла); факторный анализ (+ 2 балла); методы стратегического анализа и маркетинговых исследований (+ 2 балла);

3) *глубина исследования проблемы*: констатация фактов (1 балл); анализ причинно-следственных связей (+1 балл); аргументированность (доказательность) выводов (+ 1 балл); нестандартность выводов (+1 балл).

7. Оценка рекомендаций и вклада автора в решение проблемы, оценка новизны предложений и их экономической обоснованности

**10 баллов** (план решения основной задачи, собственные рекомендации, обоснованные расчетами, схемами, графиками (4 балла); технико-экономическое обоснование проекта или рекомендуемых мероприятий, оценка экономической/бюджетной/социальной эффективности (+ 4 балла); использование специальных программных средств: Microsoft Excel, Гарант. (+ 1 балл); обоснованы новые предложения (+ 1 балл).

Справочно: общий балл складывается:

1) *экономическое обоснование предложений*: предложения общего характера (основные направления решения проблемы, адаптация существующих предложений) (3 балла); прогноз ожидаемых результатов реализации предложений (+3 балла);

техничко-экономическое обоснование проекта или рекомендуемых мероприятий,  
экономической/бюджетной/социальной эффективности (+ 4 балла);  
2) предложения по совершенствованию нормативно-правового обеспечения решения проблемы (+ 1 балл);  
3) использование специальных программных средств; Microsoft Excel, Гарант, Консультант Плюс и др. (+ 1 балл);  
4) новизна и обоснованность предложений, отражающая позицию автора, оригинальность и нестандартность предложений: тема в вузе выполняется впервые (+ 1 балл); обоснованы новые предложения (+ 1 балл).

8. Оценка апробации проведенных исследований **1 балл** выступления на научно-практических конференциях  
Справочно: 1) за внедрение материалов бакалаврской работы; акт о внедрении результатов работы (2 балла);  
2) наличие публикаций по теме бакалаврской работы: статьи ВАК (2 балла); статьи РИНЦ (1 балл);  
3) выступления на научно-практических конференциях (1 балл).

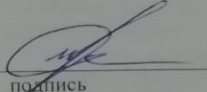
9. Оценка организации выполнения бакалаврской работы **4 балла** (творческий подход к работе (до 2 баллов);  
результаты проверки бакалаврской работы на «антиплагиат»: базовый уровень оригинальности текста выше 80 % - +2 балла)  
Справочно: 1) своевременность выполнения календарного плана (отклонение от контрольной даты сдачи проекта в днях: до 10% - (- 1 балл); от 11 до 20% - (- 2 балла); более 21% - (- 3 балла);  
2) творческий подход к работе (до 2 баллов);  
3) результаты проверки бакалаврской работы на «антиплагиат»: базовый уровень оригинальности текста не менее 60 %; за оригинальность от 70 до 80 % выставляется дополнительно + 2 балла, выше 80 % - +3 балла

10. Недостатки бакалаврской работы (включая стиль, грамотность изложения и др.) В рекомендательной части работы, посвященной мероприятиям по повышению уровня конкурентоспособности продукции АО «Птицефабрика «Чамзинская» рассматриваются в основном формирование стратегии качества и товарной стратегии.

11. Общая оценка бакалаврской работы 56 баллов \_\_\_\_\_ оценка в баллах

12. Общий вывод о профессиональной подготовленности выпускника  
Коновалова Мария Владиславовна подготовлена к профессиональной деятельности и заслуживает присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Научный руководитель  
15.06.2020  
Дата

  
\_\_\_\_\_   
подпись

Фомичева Елена Ивановна  
Фамилия, имя, отчество

Старший преподаватель кафедры менеджмента  
ученая степень, звание, должность и место работы