



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Форма обучения	Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о. заведующего кафедрой

(подпись)
к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

«__» _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: Евсюковой Лидии Александровны

Вид работы: Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ЗАО ПКФ «Игрушки»)»

Руководитель работы: Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова»
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Зайцева Т.В.

Консультант
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся Евсюкова Л.А.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)
« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Евсюковой Лидии Александровне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия
(на примере ЗАО ПКФ «Игрушки»))»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____
(наименование главы)

конкурентоспособности предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия
(наименование главы)

ЗАО ПКФ «Игрушки»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности
(наименование главы)

ЗАО ПКФ «Игрушки»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных
Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

1

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)

2

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)

3

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15 » октября 2021г.

Руководитель ВКР:

доцент, к.т.н. Зайцева Татьяна Владимировна

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

Э-4-2, Евсюкова Лидия Александровна

(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Стратегический и тактический подходы к пониманию конкурентоспособности предприятия	13
1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	19
2. Анализ и оценка конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО ПКФ «Игрушки»	25
2.2 Анализ конкурентной среды ЗАО ПКФ «Игрушки»	34
2.3 Оценка конкурентоспособности предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки»	44
3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки»	52
3.1 Обоснование стратегии повышения конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки» с учетом изменений рыночной среды	52
3.2 Стратегия повышения конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки»	59
Заключение	69
Список использованных источников	72
Приложения	75

Введение

Проблема стабилизации и последующего развития экономики государства неразрывно связана с вопросами повышения конкурентоспособности предприятий, насыщения потребительского рынка товарами высокого качества, что предопределяет исследование ряда экономических категорий, характеризующих рыночную экономику. Одной из таких категорий является конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью предприятия в широком смысле понимают его способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны, а также за ее пределами. В числе главных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, выступают его стоимость, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики и пр.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данного предприятия от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует не только возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции, она является определяющим фактором экономического роста предприятия.

На уровень конкурентоспособности предприятия важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

Конкурентоспособность – явление комплексное, оно включает в свою сферу и производственный, и торгово-сбытовой потенциал предприятия. Важ-

ную роль в обеспечении конкурентоспособности фирмы играет ее интеллектуальный и научный потенциал. Одним из перспективных путей повышения конкурентоспособности является создание наукоемкой продукции за счет роста научно-технического уровня производства, внедрения методов логистики, а также сокращения времени производства и обращения, соблюдения дисциплины поставок.

Актуальность исследования обуславливается необходимостью дальнейшего развития теоретических и методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, поиска направлений ее обеспечения и повышения в условиях ужесточения рыночной конкуренции и высокого динамизма изменения внешней среды.

Теоретическими и методологическими проблемами разработки методов анализа и определения путей повышения конкурентоспособности предприятия занимались такие учёные, как Г. Ассэль, В.Я. Горфинкель, А.Е. Карлик, М.И. Кныш, Ю.И. Коробов, М. Портер, Г.Г. Серебренников, Ю.Б. Рубин, Х.А. Фасиев, Р.А. Фатхутдинов, М.Л. Шухгальтер, С.В. Юрков и многие другие.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка на примере конкретного предприятия стратегии повышения конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования в работе было выбрано воронежское предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки», основным видом деятельности которого является производство игрушек.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы разработки стратегии конкурентоспособности предприятия.
2. Провести анализ и дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки».
3. Разработать стратегию повышения конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки» с учетом изменения рыночной среды.

При выполнении выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты Российской Федерации, учебная и научная литература, статистическая, бухгалтерская отчетность предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 68 страниц печатного текста, включая 21 таблицу, 20 рисунков и содержит 3 приложения.

1. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Современная экономика главным направлением производственно-сбытовой и финансово-экономической деятельности каждого предприятия ставит задачу повышения уровня конкурентоспособности и улучшения позиций на рынке в целях максимизации стоимости бизнеса. Конкурентоспособность предприятия представляет собой в настоящее время важнейший критерий его выживания и устойчивого развития в условиях высокой переменчивости внешней среды и постоянно растущих требований со стороны потребителей.

Поскольку повышение конкурентоспособности предприятия выступает сегодня актуальной задачей экономики ученые-экономисты в своих публикациях стали уделять особое внимание, как поиску факторов конкурентоспособности, так и систематизации подходов к ее определению.

Существует множество определений и подходов к определению конкурентоспособности предприятия.

Э. Чемберлин и Дж. Робинсон в своих трудах утверждали, что конкурентоспособность это не только способность бороться с конкурентами, но и обходить противостояние с ними с помощью развития новых рынков дифференцированной продукции.

Н.Л. Зайцев определяет конкурентоспособность предприятия как его способность сохранять устойчивое положение на рынке товаров, услуг.

Б. Хендерсон и О. Уильямсон в качестве базовой основы конкурентоспособности указывали низкие издержки на производство продукции, получаемые из-за применения наиболее эффективной методики производства при аналогичных с конкурентами ценами.

Некоторые авторы считают, что конкурентоспособность – это процесс управления предприятием своими конкурентными преимуществами для дос-

тижения победы в борьбе с конкурентами, это состязательность, соперничество и напряженная борьба за выживание на рынке в условиях ожесточения конкуренции. По мнению Уткина Д.П., «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная способность фирм, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов».

Юданов А.Ю. утверждает, что рыночная конкурентоспособность – это борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем А.Ю. Юданов констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока не существует, как нет и единого понятия конкурентоспособности [41, с. 172].

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения ею конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, считает Ф. Котлер [18, с. 53].

Азоев Г.Л., Завьялов П.С. Лозовский Л.Ш. трактуют её как способность фирмы, конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [8, с. 262].

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной организаций от конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по уровню эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к изменяющимся условиям конкуренции, считает Т. Г. Философова [6, с. 119].

По мнению С.А. Спиридонова, «конкурентоспособность предприятия – это его способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается умелым использованием организационно-управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности» [32, с. 167].

Другая точка зрения, представленная учёным Т. Коно, выражается в рассмотрении конкурентоспособности предприятия как совокупности характеристик, включающей в себя:

- захваченную предприятием долю рынка;
- способность предприятия к производству, сбыту и развитию;
- способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели [11, с. 154].

Определение конкурентоспособности предприятия в большинстве случаев основано на таких трех составляющих как [26, с. 173]:

- успешности внешней и внутренней деятельности предприятия;
- конкурентоспособности продукции, производимой на предприятии;
- конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности предприятия.

С учетом выше рассмотренных подходов, конкурентоспособность предприятия можно определить как способность предприятия, выраженная в использовании конкурентных преимуществ с целью удовлетворения текущих потребностей и обеспечивающая устойчивое положение предприятия на данном сегменте рынка.

Конкурентоспособность характеризуют гибкость и устойчивость предприятия к выпуску пользующейся спросом продукции, возможность гибко реагировать на изменяющиеся условия рынка означает для промышленного предприятия приспособляемость: эффективная производственная система непрерывно адаптируется к использованию различных ресурсов.

Конкурентоспособность – это многогранная и многоуровневая экономическая категория. Иерархия конкурентоспособности проявляется отдельно на каждом уровне: страны в целом; национальной экономики, отрасли или региона; предприятия; продукции. Для визуальной оценки взаимозависимости и тесной взаимосвязи между понятиями конкурентоспособности на разных уровнях формируют «пирамиду конкурентоспособности» (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Пирамида конкурентоспособности

Согласно пирамиде конкурентоспособности, страновая и отраслевая конкурентоспособность зависят, в конечном счете, от способности конкретных национальных предприятий выпускать конкурентоспособную продукцию.

Вместе с тем, если в стране создаются условия, направленные на повышение конкурентоспособности определенной отрасли, то это приведет к росту конкурентоспособности предприятий в данной отрасли, поскольку конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней.

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Все же по своей сути она остается понятием экономическим, и чаще всего ее применяют именно к экономическим объектам.

В последние годы появилось такое понятие, как кластерная конкурентоспособность. В таком контексте, под кластером понимается группа соседствующих

щих, взаимосвязанных предприятий и связанных с ними организаций, согласованно действующих в интересах создания конечной конкурентоспособной продукции.

Для каждого предприятия, желающего достичь успеха в своей операционной деятельности и развитии, необходимой и решающей составляющей его функционирования должно становиться эффективное использование различных факторов, обеспечивающих его конкурентные преимущества.

Эксперты выделяют различные факторы конкурентоспособности предприятия и их группы. Так, Е.П. Голубков, анализируя маркетинговую деятельность предприятия, выделяет следующие факторы результативности его деятельности: имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, научно-исследовательская и конструкторская база, мощность производственной базы и другие. Эти факторы детализируются и дополняются факторами конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности предприятия [11, с. 269].

В отличие от него В.А. Таран предлагает следующие основные факторы конкурентоспособности предприятия [28, с. 191]:

- экономический потенциал и эффективность деятельности (активы, основной капитал, собственный и заемный капитал, объем продаж, доля на рынке, прибыль);
- уровень управления (формы организации и опыт функционирования элементов хозяйственного механизма с позиции нововведений);
- производственный и сбытовой потенциалы, указывающие на возможность фирмы производить и реализовывать ту или иную продукцию в требуемых количествах в необходимые сроки (наличие сырьевой базы; производственные и сбытовые мощности; объем и направления капиталовложений, определяющих производственную политику и т.д.);
- научно-исследовательский потенциал (организация и направление научных исследований, ежегодные расходы на НИОКР, число патентов на

изобретения, оценка возможности занятия предприятием монопольного положения в какой-либо области техники и т.д.);

- финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность и условия кредитования, структура капитала – отношение собственного капитала к общей сумме активов и т.д.);
- деловая репутация предприятия, его рыночная стратегия, инновационная деятельность;
- состояние и квалификация трудовых ресурсов предприятия.

Наряду с этим, другие авторы указывают в качестве приоритетных факторов конкурентоспособности предприятия показатели, которые участвуют в специфической борьбе предпринимательских структур за спрос на собственную продукцию, расширение круга покупателей и рост доли на современном рынке: коммуникативную политику; разработку новых видов продукции и присвоение торговых брендов и марок; привлекательность и качество упаковки продукции; эффективность и организация сервисной политики; организацию сбыта продукции; рациональность каналов продвижения продукции.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени. Она выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности предприятия и необходимым условием его развития. Повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях усиления конкуренции и высокого динамизма внешней среды достигается [8, с. 76]:

- 1) путем ориентации предприятия на потребителя,
- 2) улучшения качества продукции,
- 3) внедрения инновационной политики,
- 4) более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих,
- 5) улучшения условий работы и ряда других факторов.

1.2 Стратегический и тактический подходы к пониманию конкурентоспособности предприятия

В самом широком смысле слова конкурентоспособность предприятия можно определить как совокупность определенных преимуществ, использование которых дает возможность предприятию занять лучшее положение на конкретном рынке по сравнению с конкурентами. В соответствии с этим выделяют следующие два вида преимуществ [31, с. 12]:

- 1) сравнительные преимущества,
- 2) конкурентные преимущества.

В частности, известный российский ученый-экономист Р.А. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность, по его мнению, отражает способность конкретного предприятия выдерживать конкуренцию на данном рынке в сравнении с конкурентами, которые производят продукцию с аналогичными свойствами.

Если раньше в экономической литературе в рамках поиска путей повышения конкурентоспособности предприятия, делали акцент на выявлении и развитии сравнительных преимуществ, заключенных в низкой себестоимости, высокой рентабельности и т.п., то сегодня акцент сместился в сторону конкурентных преимуществ, базирующихся на применении инновационных технологий и оборудования, новых организационно-институциональных формах управления и пр.

Иначе говоря, согласно современному подходу к повышению конкурентоспособности предприятий и развитию их конкурентного потенциала в перспективе поиск путей и факторов повышения конкурентоспособности осуществляется и обосновывается с точки зрения их конкурентных преимуществ, а не сравнительных преимуществ.

Согласно современному подходу, конкурентный потенциал предприятия определяет потенциальные возможности сохранять и увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде, т.е. представляет собой совокупность параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность предприятия в перспективе эффективно функционировать на рынке (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Взаимосвязь конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала

В соответствии с вышесказанным, именно от качества конкурентного потенциала и эффективности его использования зависит конкурентоспособность предприятия, которая определяется первенством не на сегодняшних, а на будущих рынках.

Подобное мнение высказали Г. Хэмел и К.К. Прахалад в своей концепции развития бизнеса и обозначили конкурентоспособность предприятия, как интеллектуальное лидерство [14, с. 172]. Они доказали, что конкурентоспособность создается в масштабе всего предприятия, и она обусловлена наличием внутренних ценностей, образованных компетентным руководством, от которого зависит, насколько эффективную стратегию выберет предприятие.

Согласно новому подходу к пониманию сущности конкурентоспособности и новой концепции развития бизнеса для повышения конкурентоспособности предприятий предлагается использовать все резервы (неиспользованные возможности) по сокращению затрат производственных ресурсов и повышению прибыльности в условиях конкретной рыночной среды. Поэтому авторы

предлагают все имеющиеся резервы повышения конкурентоспособности предприятия разделить на две группы (рис. 1.3):

- 1) неиспользованные возможности (потери) благоприятных условий рынка и собственных ресурсов (потенциала);
- 2) новые возможности, обусловленные появлением различных инноваций в различных областях знаний и сферах деятельности, включая изменяющиеся рыночные и нерыночные условия деятельности предприятия.



Рисунок 1.3 – Резервы повышения конкурентоспособности предприятия

В числе главных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, выступают его стоимость, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики и пр.

М. Портер предложил систематизировать все факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, на основе трех подходов [38, с. 129].

В рамках первого подхода он выделил следующие группы факторов конкурентоспособности предприятия:

- 1) людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы;
- 2) ресурс знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг;
- 3) физические ресурсы – количество, доступность и качество полезных ископаемых, лесных и иных ресурсов;

- 4) денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, используемого на финансирование деятельности предприятия;
- 5) инфраструктура – тип и качество существующей инфраструктуры и плата за пользование ею.

В рамках второго подхода Портер выделил две группы факторов конкурентоспособности предприятий, определяющие степень их специализации:

- 1) общие факторы, используемые в широком спектре отраслей и дающие предприятию преимущества ограниченного характера;
- 2) специализированные факторы, дающие долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятию.

Согласно третьему подходу М. Портер разделил факторы конкурентоспособности предприятия на два типа:

- основные факторы, объединяющие природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, рабочую силу, капитал;
- факторы развития, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

По мнению М. Портера, наибольшее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют факторы развития, поскольку являются факторами более высокого порядка [19, с. 302].

В соответствии с разными подходами к определению конкурентоспособности предприятия и выявлению основных факторов ее повышения существует также несколько подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, основанных на использовании нескольких вариантов ключевых показателей (индикаторов). В частности, сторонники тактического подхода к пониманию конкурентоспособности, которая отражает экономическую составляющую деятельности предприятия, ориентированы в основном на изучение внутренней среды предприятия и рассматривают в качестве ключевых параметров конкурентоспособности такие показатели как [21, с. 93]:

- 1) качество и цена продукции;
- 2) коэффициенты рентабельности;
- 3) прирост основного капитала;
- 4) срок окупаемости инвестиций и др.

Для приверженцев данного подхода конкурентоспособность предприятия проявляется в его способности достигать наилучших показателей по конкурентоспособности выпускаемой продукции (работ или услуг) и эффективности деятельности.

В то же время, сторонники стратегического подхода к пониманию конкурентоспособности предприятия, которая отражает организационную составляющую деятельности предприятия, рассматривают в качестве ключевых параметров конкурентоспособности в основном качественные показатели, отражающие способность предприятия противостоять конкурентам в условиях ужесточения конкуренции.

Для представителей данного подхода конкурентоспособность предприятия проявляется в его способности достигать поставленных целей развития в условиях роста рыночной конкуренции и постоянно увеличивать свою долю на рынке.

Некоторые ученые в экономических публикациях выделяют в конкурентоспособности предприятия три уровня иерархии, обусловленные различиями управления [14, с. 165]:

- оперативный уровень конкурентоспособности;
- тактический уровень конкурентоспособности;
- стратегический уровень конкурентоспособности.

В частности, оперативный уровень конкурентоспособности предприятия акцентирует внимание на показателях конкурентоспособности выпускаемой продукции (работ или услуг).

Необходимость разработки и использования системы критериев конкурентоспособности предприятия на разных уровнях обусловлена стремлением более эффективно вести управленческую деятельность, повышая обоснован-

ность принимаемых решений, и целенаправленно концентрируя необходимые ресурсы на приоритетных направлениях.

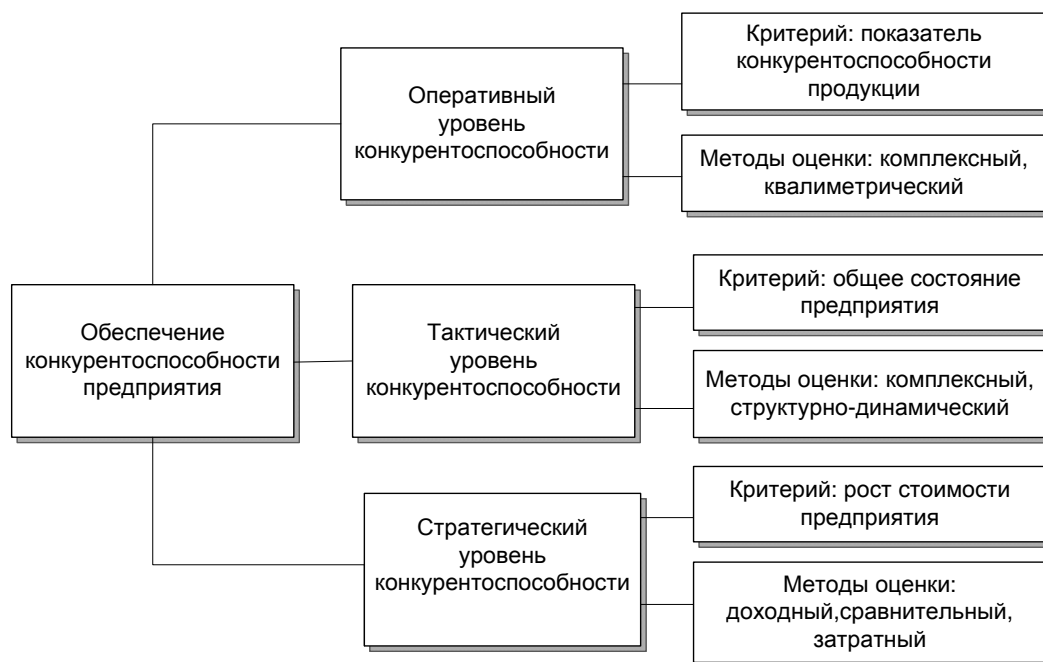


Рисунок 1.4 – Обеспечение конкурентоспособности предприятия

Таким образом, изучение различных подходов к пониманию сущности конкурентоспособности предприятий позволяет сделать вывод о том, что она может приобретать различные формы и состояния, а также отличаться динамикой развития в разные периоды времени (или на разных этапах жизненного цикла предприятия). Помимо этого, каждый рассмотренный вид конкурентоспособности отличается набором параметров конкурентоспособности и методикой расчетов.

1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

По мнению многих ученых экономистов, общехозяйственная стратегия предприятия – это то же самое, что и стратегия повышения его конкурентоспособности, т.е. они во многом совпадают [19, с. 154]. Когда речь идет о стратегии повышения конкурентоспособности, то, как правило, подразумевают процесс стратегического планирования.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения [17, с.57]. Стратегическое планирование служит основой для всех принимаемых на предприятии управленческих решений, ориентированных на обеспечение его устойчивого развития.

Стратегия должна опираться на реальные возможности предприятия и объективно учитывать внутренние и внешние факторы окружающей среды. Стратегию в большинстве случаев трактуют как совокупность глобальных целей и направлений развития предприятия.

Стратегическое планирование включает три взаимосвязанных задачи: выработку миссии предприятия, представление миссии в виде долгосрочных и краткосрочных задач и выработку стратегии достижения поставленных целей.

В ходе стратегического планирования используется несколько видов стратегий согласно принятой системе их классификации. В частности, в большинстве литературных источников выделяют следующие три уровня стратегии развития предприятия (рис. 1.5):

- 1) базовая (корпоративная) стратегия предприятия, которая отражает общее направление развития его деятельности;
- 2) конкурентная стратегия предприятия, которая ориентирована на достижение им конкурентных преимуществ;
- 3) функциональная стратегия предприятия, которая формируется отдельно для каждого его структурного (функционального) подразделения.

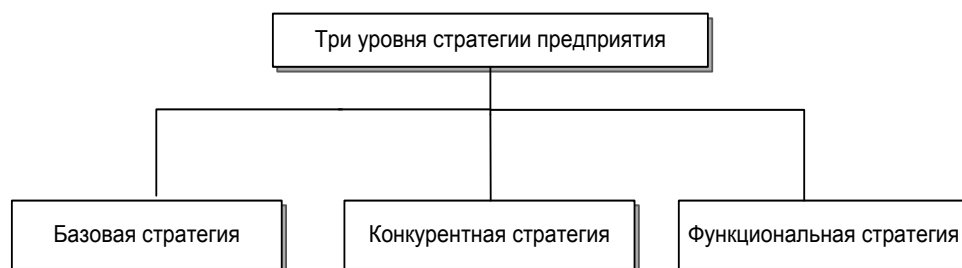


Рисунок 1.5 – Три уровня стратегии предприятия

Базовая стратегия предприятия показывает, как управлять различными видами его деятельности для обеспечения сбалансированности ассортиментного портфеля. В отличие от базовой (корпоративной) стратегии, которая определяет основные направления развития предприятия и формирование ассортиментного портфеля, конкурентная или деловая стратегия определяет пути достижения поставленных целей развития в рамках выбранных направлений деятельности.

Функциональные стратегии разрабатываются на основе базовой (корпоративной) и конкурентной (деловой) стратегии и подчинены цели распределению ресурсов предприятия для его структурных подразделений. К основным типам функциональных стратегий эксперты относят: производственную стратегию, финансовую стратегию, маркетинговую стратегию, стратегию НИОКР.

Стратегическое планирование деятельности помогает определить экономическое состояние предприятия на данный момент и в перспективе, а также выбрать пути достижения стоящих перед ним целей.

В рамках процесса стратегического планирования ученые выделяют четыре основных вида управленческой деятельности [7, с.274]:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

Такой вид управленческой деятельности, как распределение ресурсов, предполагает распределение всех видов ограниченных ресурсов предприятия, включая не только производственные запасы, но и управленческие кадры.

В процессе адаптации предприятия к внешней среде детально анализируется вся его деятельность стратегического характера, которая направлена на улучшение взаимодействия предприятия с окружающей средой. Решению задачи адаптации предприятия к внешнему (дальному и близкому) окружению способствует стратегический анализ его внутренних преимуществ и слабых сторон, выявление возможностей и потенциальных угроз. Только в этом слу-

чае можно обеспечить эффективное приспособление стратегии развития предприятия к окружающим условиям.

Основной целью формирования стратегии развития является обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия, уровень которой определяется на основе оценки совокупности конкурентных преимуществ, которыми обладает предприятие. Стратегия предприятия предполагает поиск новых направлений деятельности и новых возможностей в конкурентной борьбе, с учетом изменений рыночной среды. Успешность стратегии проявляется в эффективности деятельности предприятия, в улучшении его рыночного положения, в повышении его конкурентоспособности, а также в обеспечении своевременного реагирования на изменения внешней среды и быстрой адаптации к ним.

Внутренняя координация, как элемент управленческой деятельности предприятия, предполагает выявление и анализ его сильных и слабых сторон с целью повышения эффективности производственной деятельности за счет обеспечения интеграции функционирования структурных подразделений.

Организационное стратегическое предвидение основано на анализе менеджерами предприятия его стратегических решений прошлых периодов, что позволяет им учиться на выявленных ошибках и использовать успешные варианты решений, – т.е. повысить свой профессионализм в области стратегического планирования. Такая способность менеджеров учиться на прошлом опыте дает возможность предприятию детально обосновать и правильно скорректировать свою стратегию [14, с.257].

Стратегический план предприятия должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в условиях постоянно растущей рыночной конкуренции предприятие должно постоянно заниматься анализом большого массива информации об участниках рынка, динамике конкурентной среды и др.

В процессе формирования стратегического плана развития предполагается, что предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в

зависимости от приоритетности поставленных целей. Состояние отрасли и позиция предприятия в отрасли в большинстве случаев играют определяющую роль при выборе стратегии развития. Благодаря тому, что выбор стратегии основывается на учете состояния рыночной среды, в которой функционирует конкретное предприятие, и на осознании стоящих перед ним проблем, сформированная стратегия должна обеспечить стабильность деятельности и устойчивость развития предприятия.

Модель процесса стратегического планирования представлена на рис.1.6.

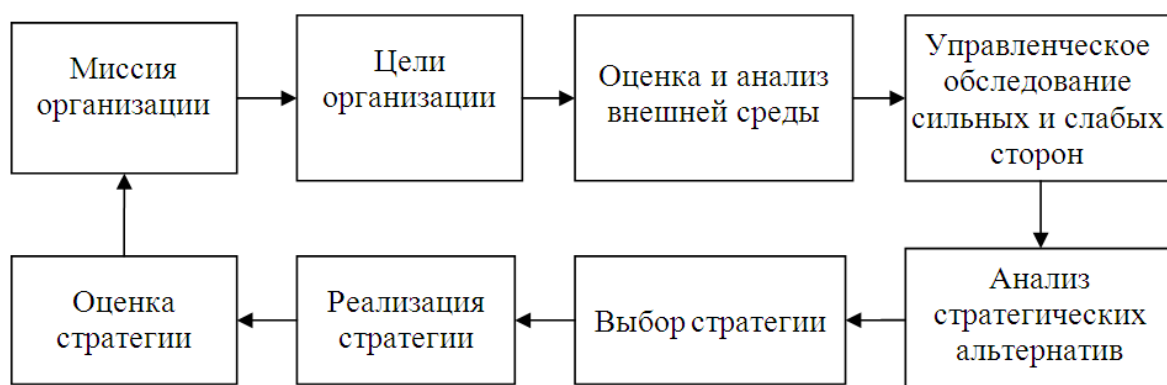


Рисунок 1.6 – Модель процесса стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает следующие четыре этапа [7, с.154]:

- 1) постановка общей или главной цели предприятия;
- 2) детализация цели предприятия на конкретный (заданный) период времени, составляющий 2, 5, 7 или 10 лет;
- 3) определение способов достижения поставленной цели;
- 4) контроль за достижением поставленных целей (на основе сопоставления фактических показателей с плановыми).

Главным или определяющим этапом стратегического планирования является выбор цели предприятия на конкретный период времени.

Основная цель функционирования предприятия – четко выраженная причина его существования – формулируется как его миссия. Миссия предприятия, как правило, определяется на раннем этапе его существования (при

его создании). Она отражает смысл функционирования предприятия не только с позиции удовлетворения запросов потребителей, но и для реализации его конкурентных преимуществ и соответствующей мотивации работников.

Обоснование выбора стратегических решений обеспечения конкурентоспособности предприятия является одной из главных и сложных задач процесса стратегического управления предприятием. В экономической литературе имеются различные подходы к классификации и ранжированию конкурентных стратегий [12, с.138]:

- 1) согласно теории М. Портера предусмотрены стратегии лидерства в снижении издержек, диверсификации, концентрации;
- 2) А. Юданов предлагает виолентную, пациентную, коммутантную и эксплерентную стратегии;
- 3) И. Ансофф рассматривает товарную и рыночную диверсификацию как способ достижения конкурентоспособности.

Наиболее распространенными и широко применяемыми на практике являются стратегии, предложенные М. Портером.

Стратегия минимизации издержек или стратегия лидерства через снижение издержек предполагает повышение конкурентоспособности предприятия за счет удержания цен на реализуемую продукцию на самой низком уровне, который возможен из-за резкого сокращения издержек производства.

Стратегия диверсификации является одной из наиболее распространенных стратегий повышения конкурентоспособности предприятия или развития бизнеса. Она реализуется в том случае, когда предприятие дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом, и предусматривает коренное изменение стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента предприятия. Стратегия диверсификации требует больших затрат, однако обеспечивает повышение прибыльности предприятию при условии спроса на предлагаемую продукцию.

Стратегия концентрации (фокусирования) состоит в том, что предприятие находит для себя специфический сегмент рынка с помощью низких цен

или уникального предложения, и обеспечивает повышение конкурентоспособности за счет более глубокой диверсификации выпускаемой предприятием продукции либо достижения более низких издержек, чем конкуренты, в обслуживаемом сегменте [4, с.27].

Принимая стратегическое решение (перед выбором стратегии) каждое предприятие должно осознать, какой тип конкурентного преимущества оно хочет получить, и в какой сфере это реально возможно. Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия зачастую происходит на уровне выбора направлений стратегических решений. Это связано с тем, что формирование конкурентных преимуществ предприятия тесно связано с его деятельностью в будущем и дальнейшими изменениями в рыночной среде.

2. Анализ конкурентоспособности предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ЗАО ПКФ «Игрушки»

В качестве исследуемого предприятия в выпускной квалификационной работе рассмотрено воронежское предприятие – акционерное общество производственно-коммерческая фирма «Игрушки».

Сведения о регистрации ЗАО ПКФ «Игрушки» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация о предприятии ЗАО ПКФ «Игрушки»

Полное наименование предприятия:	Закрытое акционерное общество Производственно-коммерческая фирма «Игрушки»
Сокращенное наименование предприятия:	ЗАО ПКФ «Игрушки»
Юридический адрес:	394026, г. Воронеж, ул. Пеше-Стрелецкая, 74а
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 36 № 364500066836011 юридического лица ЗАО ПКФ «Игрушки» зарегистрировано 25 сентября 1996 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службой по крупнейшим налогоплательщикам по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1023602457713
Размер уставного капитала:	10370 рублей
Основной вид деятельности:	Производство игр и игрушек
ИНН	3665004610
КПП	366501001
Расчетный счет	40702810725000000282 в филиале ПАО «Банк ВТБ» г. Воронежа, К/с 30101810100000000835 БИК 042007835
Генеральный директор	Воротягин Юрий Андреевич
Телефон/факс	+7 (743) 263-71-59
Адрес в сети Интернет	http://pkfigrushki.ru/

Воронежское предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» имеет богатую историю, которая началась в 1927 году. Именно в этом году в г. Воронеже была образована артель, которая стала производить изделия из стекла способом ручной выдувки. Первой продукцией артели были стеклянные ампулы для вакцинации животных, стеклянные пеналы для зарядки огнетушителей, различная лабораторная посуда (пробирки, колбы, стаканчики, пипетки и т.д.).

Организатором этого производства в артели был бывший хозяин одного из стекольных заводов из подмосковного города Клин. Артель первоначально именовалась «Универтруд», имела много заказов, была богатым предприятием по тем временам, и просуществовала до начала Великой Отечественной войны 1941 года.

После освобождения г. Воронежа от фашистских захватчиков артель возобновила свою работу в качестве многоотраслевого предприятия, на котором кроме производства изделий из стекла, стеклянных елочных украшений, находит развитие производство изделий кожгалантерии (ремешков для часов, кошельков, сумочек), пуговиц из ракушечника и пластмассы. В этот период артель существенно расширила свое производство изделий из стекла (количество стеклодувов доходило до 300 человек), и активно развивала производство изделий из пластмассы.

В дальнейшем, с целью специализации и развития производства пластмасс на предприятии было намечено освоить выпуск громкоговорителей «Воронеж» и электроустановочных изделий. Поэтому руководством Совнархоза было принято решение о выделении производства стеклянных елочных украшений в отдельное предприятие, которое стало именоваться «Воронежская артель 4-ая пятилетка».

В 1960 году предприятие «Артель 4-ая пятилетка» по решению Воронежского Облисполкома была реорганизована в предприятие местной промышленности – фабрику «Игрушки». Главное производство фабрики – цех по выпуску стеклянных елочных украшений – размещалось в помещении церкви, расположенном в Фабричном переулке г. Воронежа.

Следующий этап развития предприятия в 1980-1981 гг. был обусловлен решением руководства о дальнейшем увеличении производства, в связи с чем, были построены современные промышленные корпуса и здания, в которых размещаются структурные подразделения предприятия, которые специализируются на выпуске стеклянных елочных украшений, игрушек из пластизоля, швейных изделий и др.

В 1982 году на фабрике был введен в эксплуатацию новый цех по производству игрушек из поливинилхлоридного пластика – ПВХ– пластизоля, в котором установлено современное по тем временам технологическое оборудование итальянских, немецких и отечественных производителей. В этот период фабрика наращивает свой производственный потенциал: увеличивается парк оборудования, открываются новые цеха, расширяется ассортимент.

90-е годы – период больших изменений. Особенно тяжело к новым условиям приспосабливаются различные отрасли промышленности. Чтобы остаться в числе активных игроков рынка, нужны хорошая техническая база, опыт, смелость и надежные кадры. Воронежская фабрика игрушек осваивает правила работы в условиях рынка и открывает новые возможности для развития. В период экономических реформ в стране, 1996 году, фабрика «Игрушки» была преобразована из государственного предприятия в АОЗТ Производственно-коммерческую фирму «Игрушки», 97% акций которой принадлежит трудовому коллективу фабрики.

Производство игрушек в мире постоянно растет довольно высокими темпами. Поэтому работа на рынке игрушек требует инновационного подхода, как со стороны технологий, так и с точки зрения менеджмента предприятия.

В настоящее время производственная база ЗАО ПКФ «Игрушки» позволяет осуществлять полный технологический цикл, включающий в себя:

- 1) разработку новых образцов;
- 2) изготовление технологической оснастки;
- 3) изготовление основного вида сырья для производства игрушек – поливинилхлоридного пластика – ПВХ– пластизоля;

- 4) цветное деление производимого сырья в зависимости от его назначения;
- 5) изготовление изделий методом ротационного формования;
- 6) механическая и ручная роспись;
- 7) пошив одежды для кукол;
- 8) сборка и упаковка конечного продукта.

Готовая продукция ЗАО ПКФ «Игрушки» абсолютно безопасна для здоровья детей и отвечает всем требованиям безопасности товаров детского ассортимента, утвержденным решением Комиссии Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана № 299 от 28.05.2010г., которые предъявляются к ней в процессе реализации на всей территории Таможенного пространства.

Для контроля качества в ЗАО ПКФ «Игрушки» используется система 3-х ступенчатого контроля качества продукции, кроме того используются технические возможности производственной лаборатории предприятия, которая аккредитована федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025-2006 в качестве испытательной лаборатории для проведения работ по сертификации продукции детского ассортимента.

Благодаря новым технологиям, применяемым ведущими специалистами, игрушки, производимые на предприятии, зарекомендовали себя на рынке, как экологически чистые и травмобезопасные. Принцип работы в ЗАО ПКФ «Игрушки»: экологическая безопасность, оптимальное сочетание высокого качества и доступной цены, надежное партнерство.

Продукция фабрики предназначена для детей в возрасте от 3-х до 6 лет. В ассортименте продукции присутствует все то, с чего ребенок начинает познавать мир, а именно: серия игрушек, которые знакомят ребенка с окружающим растительным и животным миром, птицами, обитателями морей и рек; серия игрушек для мальчиков – автомобили, военная техника, солдаты; куклы для девочек, серия логических, развивающих игрушек, серии сказочных персонажей, персонажей мультфильмов и т.д.

Неизменным спросом у потребителей пользуются наборы сказок, развивающие наборы, сказочные персонажи, кукольные театры. Каждая игрушка расписывается индивидуально и в нее вкладывается душа художника. Главная отличительная особенность игрушек, производимых в ЗАО ПКФ «Игрушки», – их национальный характер и узнаваемость, т.к. все игрушечные персонажи взяты из русских народных сказок, на которых выросло не одно поколение людей.

География работы в ЗАО ПКФ «Игрушки» – это более 10 регионов РФ, а также страны ближнего зарубежья. Предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» реализует клиентоориентированную политику, в рамках которой ведутся инновационные разработки по созданию новых и усовершенствованию существующих видов игрушек.

Сегодня в ЗАО ПКФ «Игрушки» производятся игрушки из пластизоля порядка 500 наименований. Ежемесячно происходит освоение новых видов изделий в количестве не менее 5 единиц.

ЗАО ПКФ «Игрушки» отслеживает все новые тренды, и реагирует на изменение потребностей рынка. Значительная часть игрушек, производимых на предприятии, удостоена наград за качество.

Коллектив ЗАО ПКФ «Игрушки» состоит из высококвалифицированных специалистов. Значительное внимание в компании уделяется обучающим программам и формированию корпоративной культуры.

В настоящее время в основе функционирования ЗАО ПКФ «Игрушки» лежит долгосрочная стратегия развития, направленная на решение следующих задач:

- обеспечение роста объема производства;
- повышение эффективности производства и качества продукции;
- внедрение новых технологий производства;
- разработка новых видов продукции с учетом потребностей рынка;
- оптимизация ассортимента выпускаемой продукции с увеличением выпуска конкурентоспособных изделий.

Организационная структура ЗАО ПКФ «Игрушки» приведена в приложении 3.

Основными задачами структурных подразделений ЗАО ПКФ «Игрушки» являются: соблюдение требуемых параметров производственных процессов, обеспечение качества продукции на всех звеньях технологической цепочки, повышение производительности труда работников, снижение уровня затрат и непроизводственных потерь, повышение эффективности деятельности предприятия.

Основными задачами сбытовых подразделений ЗАО ПКФ «Игрушки» являются: проведение маркетинговых исследований рынка игрушек; поиск новых потребителей и новых рынков сбыта; создание оптимальной системы логистики; рекламная деятельность, оказание посреднических услуг.

ЗАО ПКФ «Игрушки» работает эффективно, в 2021 году выручка предприятия характеризовались положительной динамикой по сравнению с 2020 годом, как и величина собственного капитала предприятия. Однако чистая прибыль ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году сократилась почти в 3 раза.

Динамику изменения результатов деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020-2021 гг. характеризует рис. 2.1.

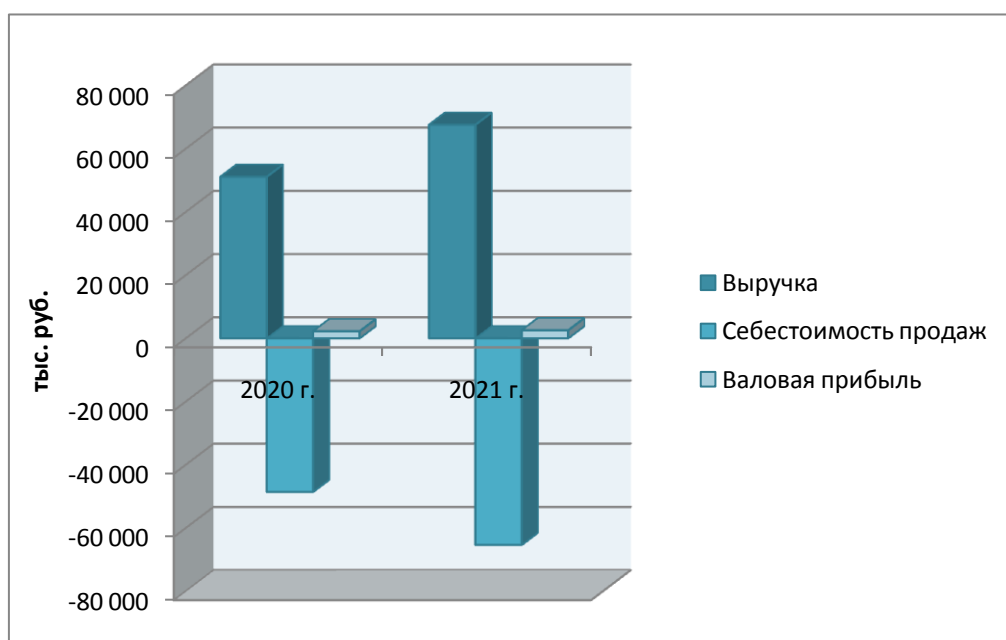


Рисунок 2.1 – Динамика выручки, себестоимости продаж и валовой прибыли ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

Согласно данным рисунка, выручка предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» увеличилась в анализируемом периоде на 16 450 тыс. руб. (с 51 108 тыс. руб. 2020 году до 67 558 тыс. руб. 2021 году).

Однако в 2021 году предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» получило меньше прибыли от каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции относительно 2020 года (наблюдалась отрицательная динамика прибыли), поскольку себестоимость продаж росла опережающими темпами по сравнению с выручкой.

Финансовые результаты деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» во многом определяются его ценовой и товарной политикой (структурой производства и реализации продукции).

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуют эффективность его работы в целом, доходность или убыточность различных направлений его деятельности (или структурных подразделений), окупаемость затрат и конкурентоспособность. Финансовые результаты существенным образом влияют на финансовое состояние предприятия, поскольку получаемая чистая (нераспределенная) прибыль является источником пополнения собственного капитала.

Уровень прибыли предприятия, прежде всего, зависит от величины выручки и затрат предприятия, – чем выше разность между этими двумя величинами, тем выше запас финансовой прочности предприятия.

Изменение номенклатурной структуры производства продукции оказало влияние на целый ряд экономических показателей работы предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году: на объем продаж в стоимостном выражении, на себестоимость, на прибыль и уровень ее рентабельности.

Экономический смысл показателей рентабельности деятельности предприятия состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля капитала (собственного или заемного), вложенного в предприятие. Показатели рентабельности рассчитывают обычно по валовой или чистой прибыли предприятия.

Уровень прибыли и, соответственно, рентабельность финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависит от целого ряда факторов, самыми важными из которых являются: соответствие выбранного товарного ассортимента динамике изменения запросов потребителей, рациональная ценовая политика с учетом эластичности спроса, уровень понесенных при производстве затрат и их структура, качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Динамику коэффициентов рентабельности деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг. отражает рис. 2.2.

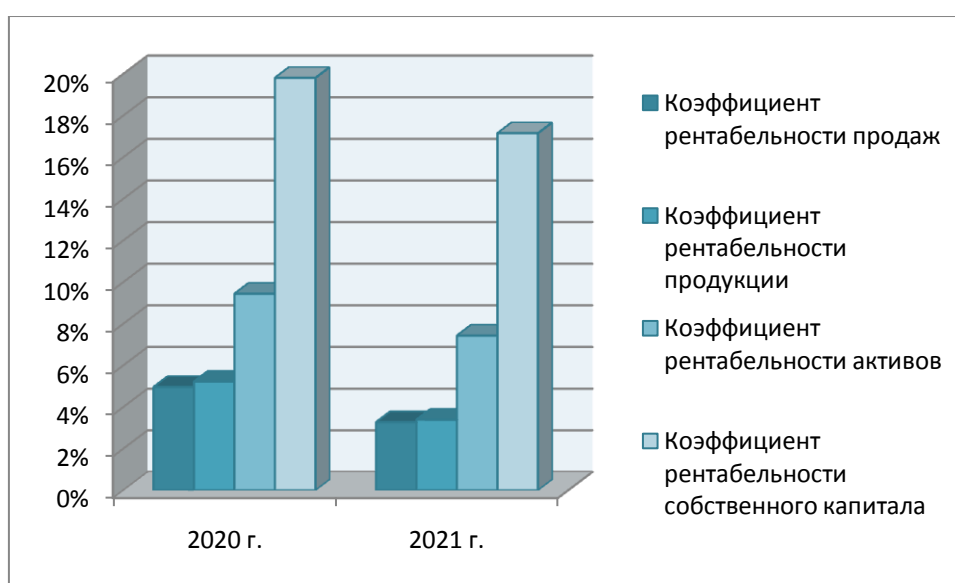


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициентов рентабельности деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

Из результатов анализа показателей рентабельности можно видеть, что ЗАО ПКФ «Игрушки» работает с положительной рентабельностью, имеющей тенденцию к уменьшению в 2021 году по сравнению с 2020 годом вследствие снижения уровня прибыли.

Как можно видеть из данных рис. 2.2, коэффициент рентабельности активов ЗАО ПКФ «Игрушки» снизился с 9,44% в 2020 году до 7,46% в 2021 году, т.е. с каждого рубля в активах фабрика стала получать только 7 копеек прибыли в 2021 году.

Коэффициент рентабельности продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» снизился с 4,96% в 2020 году до 3,27% в 2021 году, а коэффициент рентабельности продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» снизился с 5,22% в 2020 году до 3,39% в 2021 году, т.е. каждый рубль, который авансирован в производство, приносит не многим более 3 копеек прибыли в 2021 году.

Снижение коэффициента рентабельности собственного капитала ЗАО ПКФ «Игрушки» с 19,81% в 2020 году до 17,15% в 2021 году, свидетельствует об отрицательной динамике эффективности использования собственного капитала предприятия. Это можно рассматривать как неблагоприятный фактор, поскольку снижение рентабельности собственного капитала ограничивает возможности его роста и использования для развития предприятия.

Коэффициенты ликвидности ЗАО ПКФ «Игрушки» в анализируемом периоде соответствуют рекомендованному уровню (рис. 2.3).

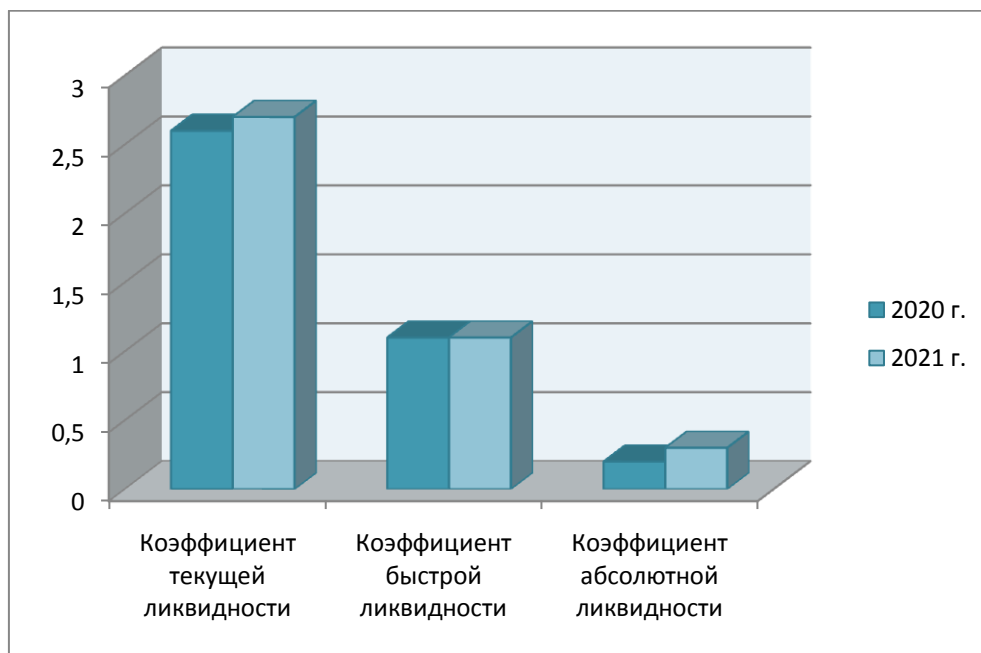


Рисунок 2.3 – Динамика коэффициентов ликвидности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

Финансовая устойчивость ЗАО ПКФ «Игрушки» находится на достаточно высоком уровне, хотя ее показатели имеют отрицательную динамику в 2021 году (рис. 2.4).

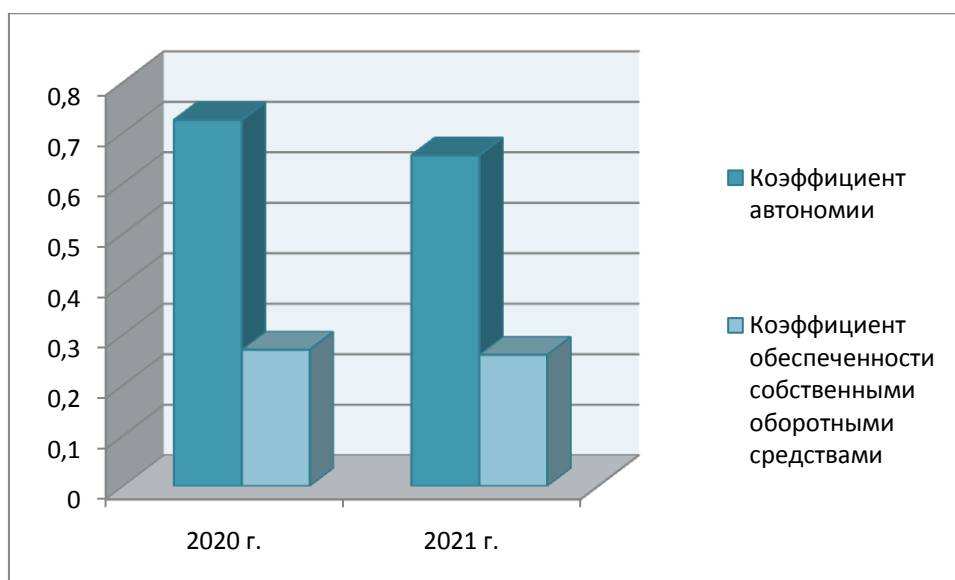


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» имеет хорошее финансовое состояние. Негативным моментом в деятельности предприятия является снижение прибыли и, соответственно, снижение показателей эффективности на фоне роста выручки.

Для повышения конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо обеспечить соответствующее повышение прибыли и рентабельности деятельности.

2.2 Анализ конкурентной среды ЗАО ПКФ «Игрушки»

По данным консалтингового агентства «РБК», в 2021 году общий объем российского рынка детских товаров составил около 800 миллиардов рублей, при этом 198 миллиардов рублей (или 24,75%) из них приходятся на отечественную продукцию.

Доля российских игр, игрушек и робототехники от общего объема рынка детских товаров в 2021 году составила 17,4%. В то же время в сегменте экспорта детских товаров категория «Игры, игрушки и робототехника» составля-

ет 25%. Очевидно, что российские компании готовы производить гораздо больше игрушек. Проблема в том, что крупные торговые сети устанавливают порой непроходимые входные барьеры для малых предприятий, поэтому бизнес ищет другие каналы реализации, и увеличивает доли прямых продаж.

Рынок детских игрушек очень специфичен и имеет сложную структуру. Игрушки дифференцируются по возрастным группам: до года, от 1 до 3 лет, от 5 до 7 лет, по ценовым категориям, по сезонам и пр. Ассортимент игрушек отличается множеством товарных групп: пластмассовые, мягкие, механические, электронные изделия. Структура рынка игрушек по данным известной компании изучения рыночной конъюнктуры «NPD Group» отражает рис. 2.5.

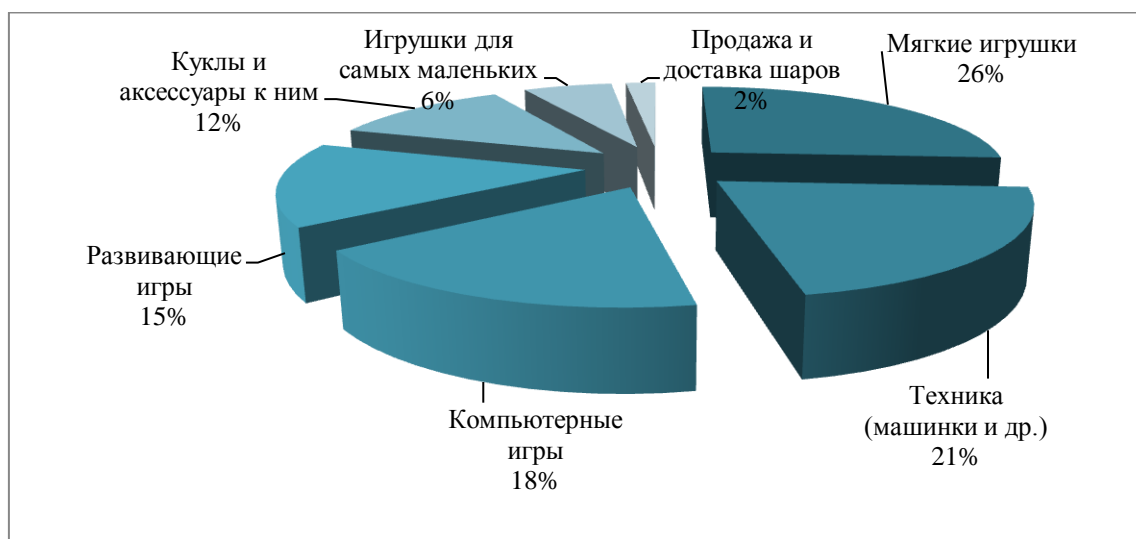


Рисунок 2.5 – Структура российского рынка игрушек в 2021 году
(в стоимостном выражении)

Структура российского рынка детских игрушек достаточно стабильна, – она практически не изменилась за последние годы. Хотя детские игрушки, как утверждают эксперты рынка, сильно подвержены влиянию моды, – новый мультфильм или книга вызывают появление новых любимых героев, которые воплощаются в игрушках. Однако детские предпочтения быстро меняются, и производители игрушек и игр вынуждены часто обновлять свой ассортимент, следуя за трендом.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, российский рынок детских игрушек продолжает развиваться, хотя и с замедлением темпов роста.

Введение санкций в 2014 году и реализация программ импортозамещения привели к тому, что доля российских производителей на рынке игрушек увеличилась с 10% в 2014 году до 20% в 2021 году (рис. 2.6).

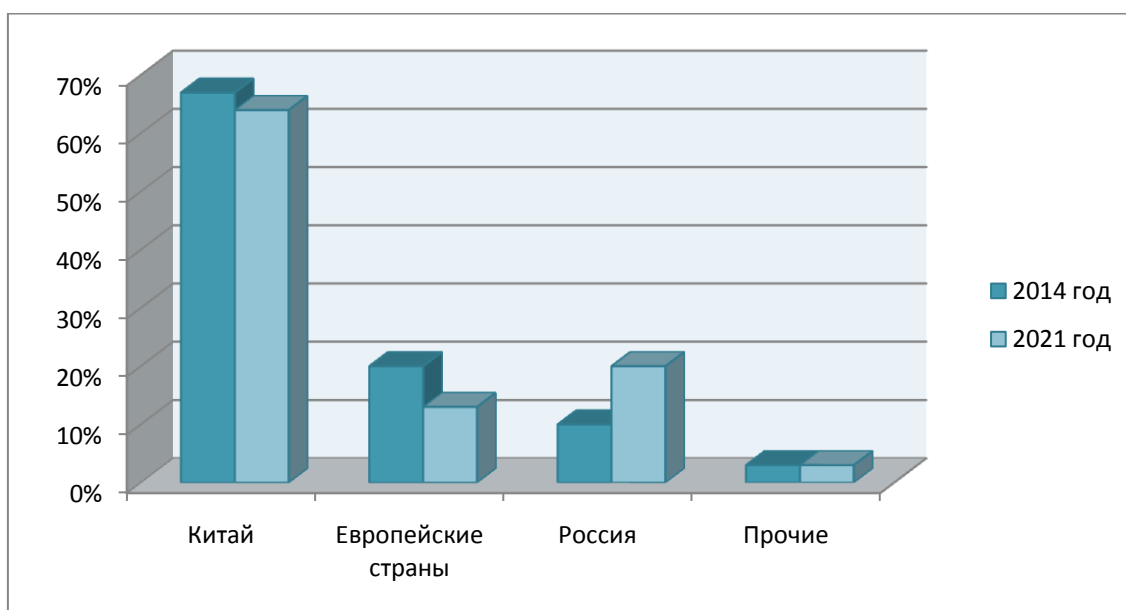


Рисунок 2.6 – Изменение структуры поставок детских игрушек на российский рынок за 2014–2021 гг.

Самым крупным поставщиком детских игрушек на российский рынок, как можно видеть на рис. 2.6, по-прежнему остается Китай, – удельный вес игрушек китайского производства превышает 64%. На международном рынке, Китай является крупнейшим производителем и экспортёром игрушек. Примерно 75% игрушек, произведённых в Китае, вывозится за рубеж.

Удельный вес европейских поставок игрушек на российский рынок заметно сократился из-за санкций: с 20% в 2014 году до 13% в 2021 году. Европу на рынке игрушек России представляют следующие страны: Германия, Польша, Чехия, Испания, Италия, Прибалтийские государства (бывшие республики СССР) и др.

К числу самых крупных и динамично развивающихся российских компаний, производящих игры и игрушки, относятся: ОАО «Весна», ООО «Стеллар», ЗАО «Степ Пазл», ООО «Мир Хобби» и др. (рис. 2.7).

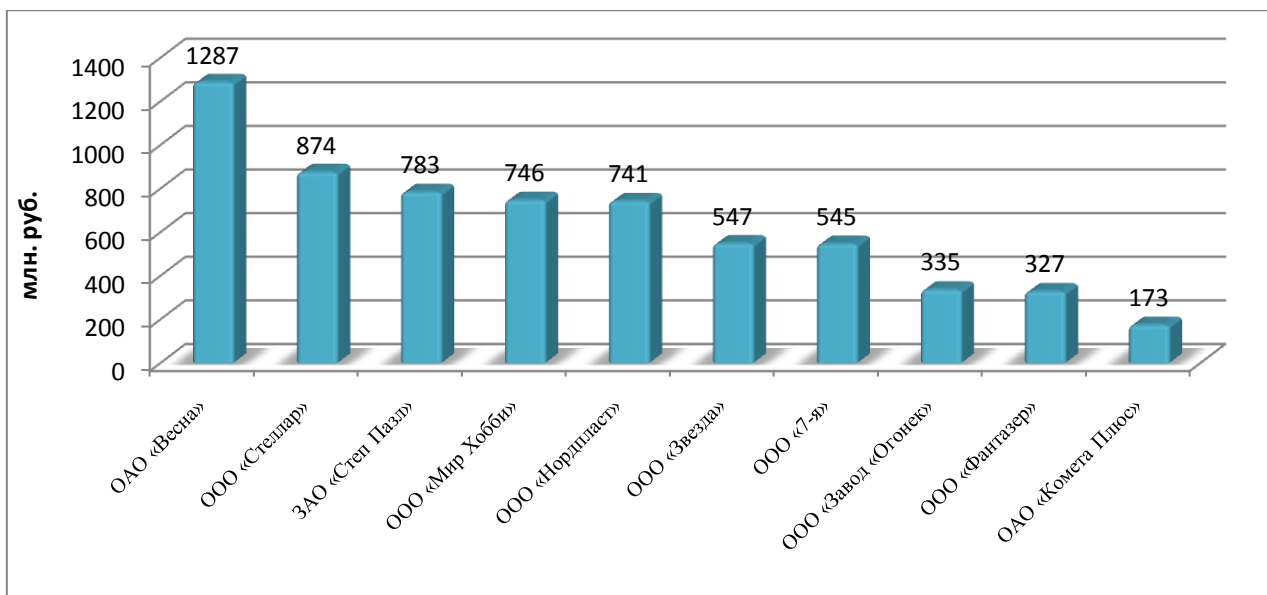


Рисунок 2.7 – Рейтинг ТОП-10 крупнейших российских производителей детских игрушек по данным 2021 года

В 2021 году российский рынок игрушек вырос, прежде всего, за счет развития онлайн-продаж и увеличения продаж в крупных сетях. В ведущих специализированных розничных сетях рост продаж происходил за счет перераспределения рынка и вытеснения мелких игроков.

По данным компании «NPD Group», общий рост рынка по итогам 2021 года составил 8% в стоимостном выражении. Согласно результатам исследования, проведенной этой компанией, в 2021 году объем продаж игрушек отечественного производства увеличился на 22% и рост продаж игрушек с отечественными лицензиями – составил 40%.

Для сравнения, объем продаж импортных игрушек увеличился только на 4% по сравнению с прошлым годом. То же самое происходило с игрушками с лицензиями по отечественным персонажам: рост объемов их продаж в 40% позволил игрушкам по российским лицензиям увеличить долю рынка до 8% по итогам 2021 года.

Впервые за несколько лет в рейтинг ТОП-10 самых популярных лицензий игрушек вошли две отечественные лицензии. Самой популярной российской лицензией стал «Сказочный патруль», которому удалось обогнать даже бессменного лидера, франшизу «Маша и Медведь».

Самой продаваемой игрушкой с российской лицензией стала кукла Аленка из мультфильма «Сказочный патруль». В число других популярных и быстрорастущих лицензий для игрушек вошли «Фиксики» (32 место в рейтинге), «Ми-ми-мишки» (49-е место) и «Лунтик» (60-е место).

Рейтинг продаж лицензионных игрушек на российском рынке представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Рейтинг продаж лицензионных игрушек на российском рынке за 2018-2021 гг.

	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
1	Звездные войны	Звездные войны	Звездные войны	Звездные войны
2	Маша и Медведь	Холодное сердце	Холодное сердце	Мир юрского периода
3	Принцессы Дисней	Принцессы Дисней	Тачки	Холодное сердце
4	Тачки	Свинка Пеппа	Принцессы Дисней	Принцессы Дисней
5	Winx	Маша и Медведь	Бэтмен	Тачки
6	Черепашки Ниндзя	Поли Робокар	Свинка Пеппа	Мстители
7	Холодное сердце	Черепашки Ниндзя	Поли Робокар	Черепашки Ниндзя
8	Свинка Пеппа	Тачки	Маша и Медведь	Мерседес
9	Человек-паук	Тролли	Черепашки Ниндзя	Сказочный патруль
10	Мстители	Angry Birds	Человек Паук	Маша и Медведь

Российские игрушки являются лидерами на многих сегментах рынка детских игрушек в целом.

В частности, в сегменте «игры и пазлы» на долю российских производителей приходится 32%, в сегменте «наборы для творчества» – 31%, в сегменте «спортивные и уличные игрушки» – 33%.

Указанные сегменты продемонстрировали дальнейший рост продаж в течение 2021 года (рис. 2.9).

В этих трех категориях игрушек и игр есть много новинок, инновационных и оригинальных продуктов, которые пользуются высоким спросом, в том числе – популярные слаймы, жвачки для рук, тактильные и антистрессовые игрушки.

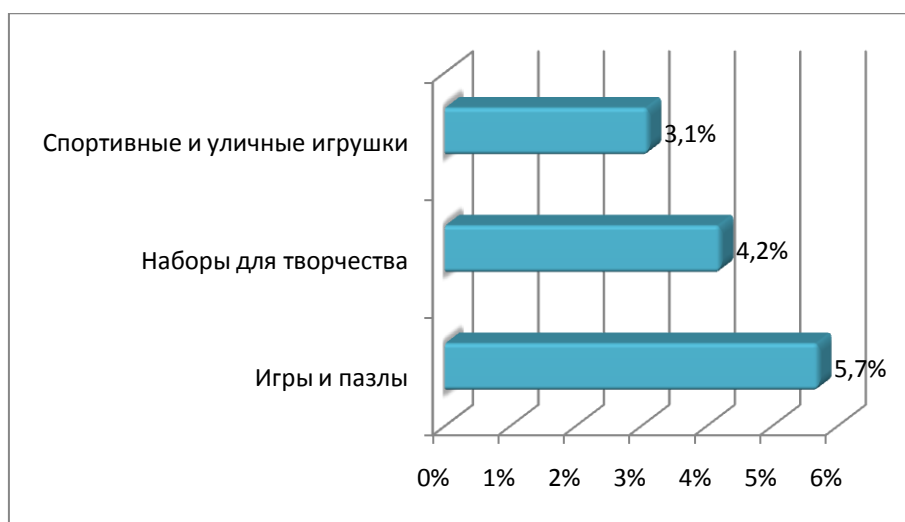


Рисунок 2.9 – Темпы прироста продаж в отдельных сегментах российского рынка игрушек и игр за 2021 год

Успех российских игрушек на отечественном рынке во многом связан с доступной ценой. Согласно статистическим данным, игрушки, выпущенные российскими производителями, на 43% дешевле импортных.

Средняя цена импортной игрушки в 2021 году по рынку в целом составила 796 рублей, а отечественной игрушки – всего 424 рубля. Это очень важный фактор для потребителей, которые стараются сейчас экономить, и обращают больше внимания на величину стоимости и промоакции, сравнивая игрушки с аналогами, и выбирая наиболее дешевый вариант.

Согласно статистике, игрушек стали покупать больше, но платить за каждую из них меньше. Этот тренд к снижению стоимости игрушек был зафиксирован во всем мире. Причем российские производители, учитывая характер спроса и снижение покупательской способности населения, зачастую выпускают игрушки, похожие на импортные бестселлеры, предлагая их заметно дешевле.

Отечественный рынок игрушек ориентирован в основном на низкий и средний ценовые сегменты. Согласно статистике, более дорогие игрушки покупают в основном в предновогодние дни.

Ценовое сегментирование российского рынка игрушек в 2021 году отражает рис. 2.10.

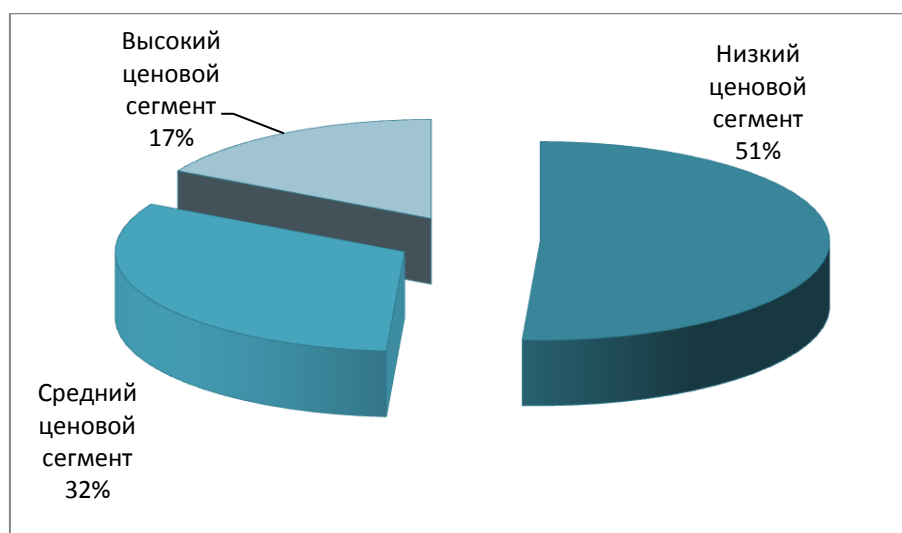


Рисунок 2.10 – Ценовое сегментирование российского рынка игрушек
(по данным 2021 года)

Согласно статистическим данным, доля низкого ценового сегмента на рынке сохраняет тенденцию к росту последние несколько лет.

Структурирование рынка игрушек по возрастному критерию показывает, что на рынке преобладает доля игрушек для детей ясельной (43%) и дошкольной групп (34%). Это обусловлено тем, что для детей данных возрастов игра является неотъемлемой частью жизни ребёнка: дети познают мир с помощью игрушек, развивают тактильные ощущения, органы чувств, физические и умственные навыки.

Удельный вес игр и игрушек для школьного возраста на отечественном рынке составляет 23%. Эксперты объясняют этот факт тем, что для данной возрастной группы более важной становится социальная составляющая, которая и выходит на первый план. И данная возрастная группа проявляет значительно больший интерес не к игрушкам, а к гаджетам, чтобы иметь возможность общаться с одноклассниками.

Сейчас, по мнению экспертов, снижается уровень детского возраста, и дети очень быстро развиваются. Если раньше родители покупали игрушки детям до 14 – 15 лет, то сейчас до 10 – 11. Согласно статистическим данным, основная масса покупателей игрушек – это родители вместе с детьми до 7 лет, их доля составляет 40%. Еще 20% покупок совершают взрослые отдельно, желая

преподнести сюрприз или сделать подарок детям. И только 40% детей имеют возможность сделать выбор самостоятельно.

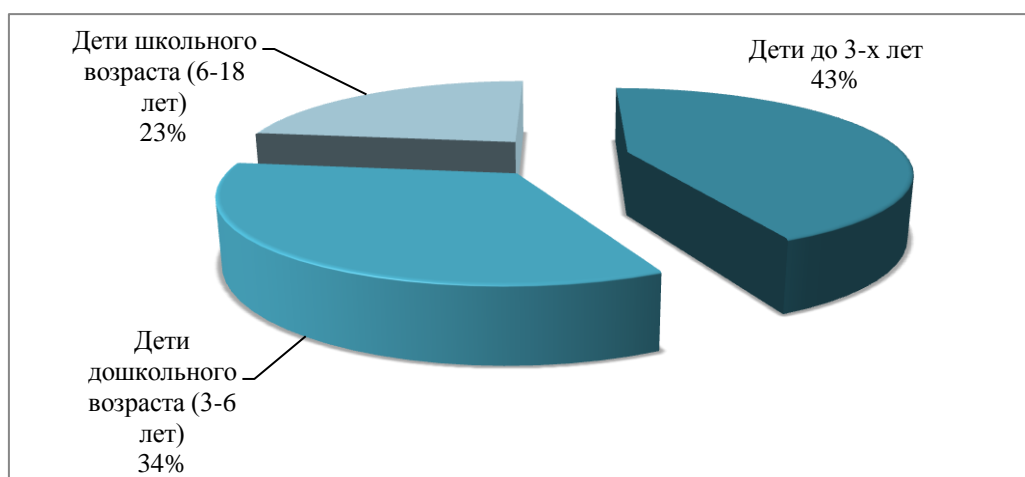


Рисунок 2.11 – Структура российского рынка игрушек по возрастному критерию

В качестве основного материала для изготовления игрушек, используется пластмасса и текстиль (рис. 2.12).

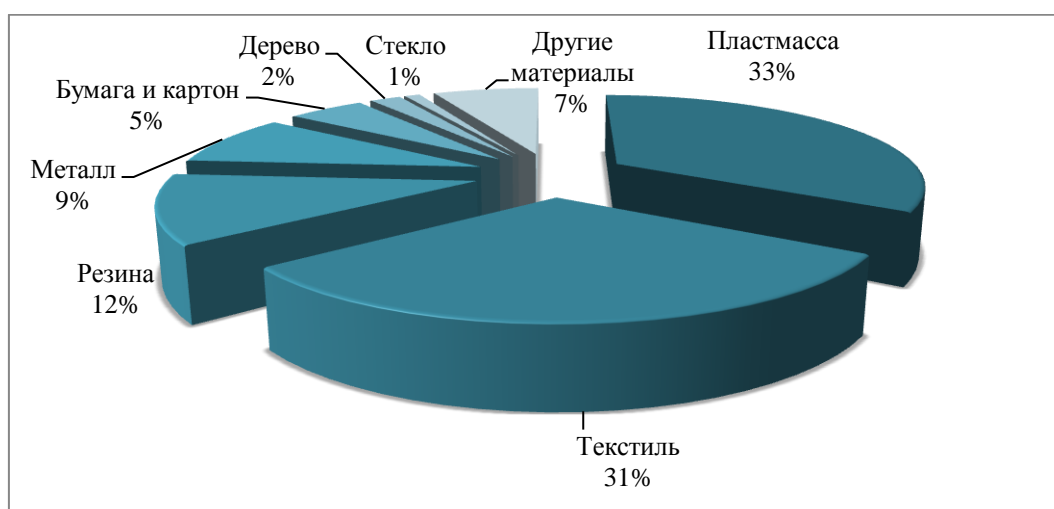


Рисунок 2.12 – Структура российского рынка игрушек по материалу изготовления

Стеклянные игрушки (1%) занимают последнее место на рынке, так как подавляющем большинстве это ёлочные украшения, продажи которых носят сезонный характер. На долю резиновых игрушек приходится 12%, а игрушки из бумаги и картона занимают 5%, и представляют собой настольные игры и сборные модели.

Особенностью рынка игрушек является резко выраженная сезонность. С сентября по май на рынке наблюдается высокий сезон продаж. Далее, в конце мая, наблюдается спад продаж, в первую очередь связанный с тем, что многие уезжают на дачи, в отпуск и т.д. Соответственно, в низкий сезон, который продолжается с мая по сентябрь, покупателями игрушек чаще всего являются случайно зашедшие в магазин люди. Традиционный пик продаж детских игрушек приходится на Новый год (рис. 2.13).

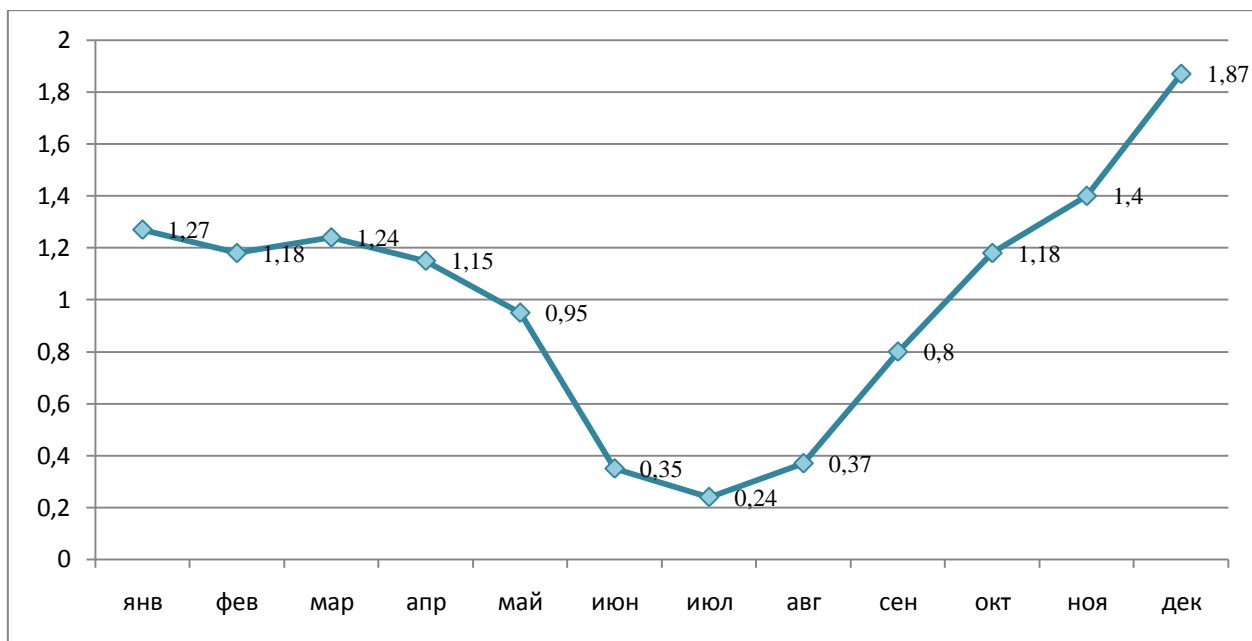


Рисунок 2.13 – График сезонности продаж детских игрушек

Российский рынок игрушек – это рынок с высоким уровнем конкуренции. Почти все крупные мировые компании открыли свои филиалы в России: «Маттел», «Лего», «Хасбро», «Дисней» и др. На долю импортных игрушек, как указывалось выше, на рынке приходится почти 80%, при этом 43% игрушек в России – это игрушки трех мировых концернов: «Маттел», «Хасбро» и «Лего». Многие игрушки – собственные торговые марки российских производителей – производятся в Китае или других странах.

Российский рынок игрушек также относится к рынкам с высокой концентрацией: на долю первых четырех компаний на рынке по объему продаж приходится более 50%. (Простейшая оценка концентрации производится на основе однопорогового критерия CR-4, равного 50 %. При его превышении

рынок характеризуется как концентрированный, а при меньшем уровне – как неконцентрированный.)

Реализация игрушек в России осуществляется в магазинах разных форматов. Наряду со специализированными магазинами с лицензированными, недорогими игрушками, существуют обыкновенные открытые рынки, предлагающие товар нижнего сегмента в отношении качества. Уверенную серединную позицию занимают интернет-ресурсы, занимающиеся распространением игрушек, как представляемых известными брендами, так и достаточно дешевой их категории.

Эксперты рынка выделяют четыре больших канала по продажам игрушек в России:

1) крупные сетевые магазины, специализирующиеся на продаже детских товаров («Детский мир», «Кораблик», «Дочки-Сыночки» и т.п.). Это самый крупный канал в России и ГК «Детский мир» – лидер этого сегмента;

2) гипермаркеты (объем продаж в супермаркетах и дискаунтерах для игрушек – совсем небольшой);

3) продажи онлайн. Данный канал состоит из двух частей: онлайн крупных специализированных магазинов и онлайн в виде классических интернет-магазинов;

4) мелкие сети и несетевая розница.

По объему продаж в 2021 году онлайн-продажи – это самый растущий канал, на его долю приходится 10-14%, по разным оценкам, и он имеет огромный потенциал роста. Однако Россия все еще существенно отстает по доле онлайн-продаж в мире. Так, в Великобритании на онлайн приходится больше трети всех продаж игрушек.

Компания «Data Insight» опубликовала рейтинг ста крупнейших интернет-магазинов России за 2021 год. В список включены отечественные магазины – лидеры по объему онлайн-продаж. В рейтинг вошли детские ритейлеры: detmir.ru (18 место), dochkisinochki.ru (51 место), mytoys.ru (66 место), как можно видеть в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Рейтинг интернет-магазинов России по продажам игрушек

	Магазины	Онлайн-продажи, млн руб.		Заказы, тыс.		Средний чек, руб.	
		2021 г.	Рост	2021 г.	Рост	2021 г.	Рост
18	detmir.ru	89 680	109%	5 130	115%	2 890	–12%
51	dochkisinochki.ru	53 010	121%	910	21%	3 310	7%
66	mytoys.ru	32 390	112%	320	16%	4 470	5%

По результатам проведенного анализа конкурентной среды ЗАО ПКФ «Игрушки» было выявлено следующее:

- российский рынок игрушек является высоко конкурентным и концентрированным;
- на долю импортных игрушек на рынке приходится около 80%;
- российский рынок игрушек постоянно растет: темпы его прироста в 2021 году по сравнению с 2020 годом составили 8%;
- прирост продаж игрушек с отечественными лицензиями в 2021 году составил 40%;
- рынок игрушек ориентирован в основном на низкий и средний ценовые сегменты, средняя стоимость игрушки имеет тенденцию к снижению;
- рынок игрушек имеет сезонный характер;
- по объемам продаж игрушек на рынке лидируют крупные специализированные сети, доля которых превышает 50%;
- по темпам роста объемов продаж игрушек на рынке лидируют онлайн-продажи, доля которых приближается к 14%;
- из-за быстрой смены детских предпочтений, производители игрушек и игр вынуждены часто обновлять свой ассортимент, следуя за трендом.

2.3 Анализ конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки»

В настоящее время основное направление деятельности фабрики «Игрушки» – разработка и производство экологически чистых и травмобезопасных игрушек из пластизоля. Такие игрушки, которые потребители называют резиновыми, относятся к недорогим детским товарам, и пользуются большим

спросом, благодаря широкой цветовой гамме, легкости, прочности и привлекательному внешнему виду. Приобретают их, как правило, для детей от младенческого возраста до 3-5 лет. С такими игрушками можно играть в воде, они приятные на ощупь, сделаны чаще всего в виде героев сказок (или животных) и издают различные звуки, благодаря специальным пищалкам.

Ассортимент продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» включает в себя более 500 видов различных игрушек, выпускаемых обычно сериями:

- 1) Животные (зайцы, мишки, овечки и пр.);
- 2) Сказочные герои и персонажи;
- 3) Персонажи кукольных театров;
- 4) Игрушечная мебель;
- 5) Развивающие игры;
- 6) Мячики и др.

Структуру товарного ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году отражает рисунок 2.14.

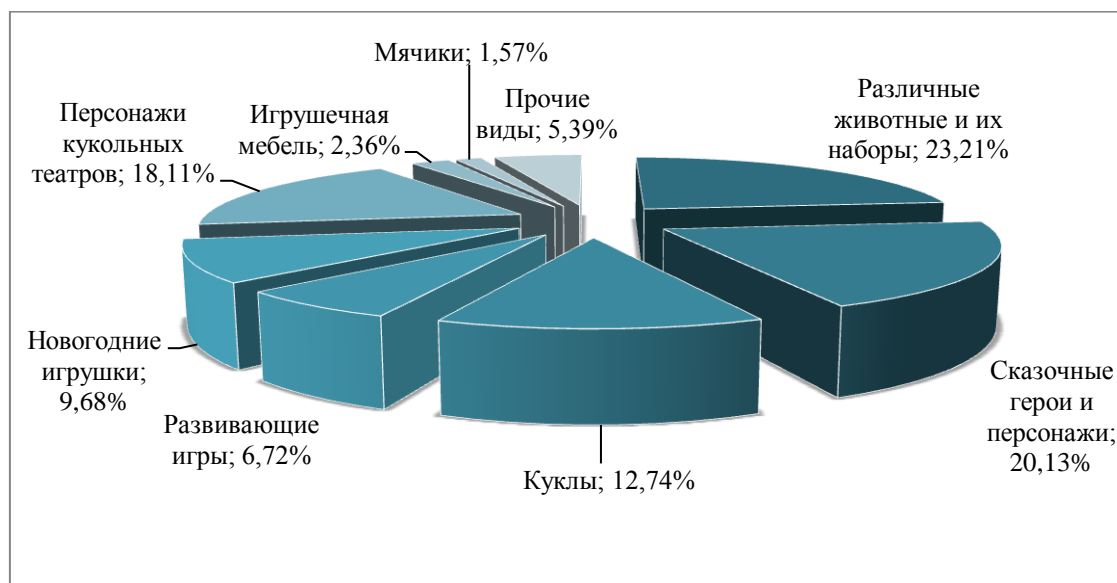


Рисунок 2.14 – Структура товарного ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году

Продукция, выпускаемая на фабрике ЗАО ПКФ «Игрушки», изготовлена из качественного сырья на высокотехнологичном оборудовании и доведена до совершенства руками мастеров. В России не так много фабрик игрушек, кото-

рые производят продукцию из пластизоля наряду с ЗАО ПКФ «Игрушки». Это, прежде всего подмосковный завод игрушек «Огонек» и ЗАО «Красноярская фирма Бирюсинка», в ассортименте которых преобладают игрушки из пластизоля. Помимо этого, в товарном ассортименте таких фабрик, как: ОАО «Весна» и ООО «Стеллар», также присутствуют изделия из пластизоля. В частности, при изготовлении кукол в ОАО «Весна» широко используется пластизол даже для изготовления отдельных частей (рук, ног) и элементов одежды и обуви.

Пластизол считается относительно новым видом сырья, пришедшим вместо натурального каучука, который имеет ограниченное применение. Для производства так называемых «резиновых» игрушек в настоящее время используются:

- 1) поливинилхлоридные пасты или ПВХ-пасты (пластизоли);
- 2) пластифицированные поливинилхлоридные пленки,
- 3) листовой винипласт (непластифицированный ПВХ).

Поливинилхлорид – самый распространенный основной компонент современных игрушек – относится к термопластичным синтетическим материалам. При изготовлении игрушек пластизол заливают в металлическую форму, которая герметично закрывается и вращается с одновременным нагревом в печи (ротационное формование), под воздействием высоких температур он полимеризуется и приобретает свойства мягкой резины.

Качество резиновых игрушек зависит от вида используемого сырья и технологии производства. Отдельные компоненты, из которых производятся игрушки, далеко не безопасны, и при нарушении технологии продукция может представлять большую опасность для детей. Если в ЗАО ПКФ «Игрушки» производят продукцию очень высокого качества вследствие многоступенчатого контроля производства, то на китайских фабриках, массово поставляющих продукцию в Россию, такого контроля нет, и от них в большинстве случаев поступают некачественные резиновые игрушки. Поэтому продукция ЗАО ПКФ «Игрушки» конкурентоспособна, и пользуется высоким спросом.

Конкурентоспособность продукции, как указывалось в главе 1, является определяющим фактором, конкурентоспособности самого предприятия. Поэтому в рамках анализа конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки», необходимо в первую очередь оценить конкурентоспособность выпускаемых на фабрике игрушек. Оценку конкурентоспособности продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» целесообразно проводить в сравнении с продукцией конкурентов.

В качестве основных конкурентов продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» были выбраны:

- кировская фабрика ОАО «Весна» – лидер рынка игрушек,
- подмосковное предприятие ООО «Завод «Огонек»,
- подмосковное предприятие ООО «Стеллар»,

поскольку их продукцию поставляют на местный рынок, и в номенклатуре этих предприятий имеются аналоги игрушек, выпускаемых в ЗАО ПКФ «Игрушки».

Сравнительный анализ качества и конкурентоспособности игрушек, выпускаемых в ЗАО ПКФ «Игрушки» и у его конкурентов, производился на основе метода экспертных оценок по десятибалльной шкале.

Результаты сравнения цены и качества игрушек приведены в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Сравнение цены и показателей качества игрушек, производимых ЗАО ПКФ «Игрушки» и его основными конкурентами

Наименование показателей	Основные конкуренты ЗАО ПКФ «Игрушки»			ЗАО ПКФ «Игрушки»
	ОАО «Весна»	ООО «Завод «Огонек»	ООО «Стеллар»	
Физико-механические показатели	9	9	9	9
Эргономические показатели	9	8	8	8
Показатели безопасности	9	9	9	9
Показатели прочности	9	8	9	9
Художественно-эстетические показатели	10	8	7	10
Цена	9	8	7	9

Как можно видеть из табл. 2.4, наилучший результат сравнительного анализа у игрушек, произведенных ОАО «Весна», и они набрали наибольшее

количество баллов. Вместе с тем, игрушки производства ЗАО ПКФ «Игрушки» наряду с ОАО «Весна» являются лидерами по цене и художественным показателям вследствие красивой росписи и отделки костюмов.

При сравнении экспертами игрушек, выпускаемых ЗАО ПКФ «Игрушки» и ОАО «Весна», по четырем из шести показателей качества и конкурентоспособности игрушек у ЗАО ПКФ «Игрушки» и ОАО «Весна» одинаковые значения, и только по двум отличие: эксперты оценили цену и художественно-эстетические показатели игрушек воронежской фабрики выше, чем кировской фабрики.

Помимо ОАО «Весна», ООО «Завод «Огонек» и ООО «Стеллар», у исследуемого предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» имеется множество конкурентов, в число которых можно включить все те предприятия-производители разнообразных игрушек, продукцию которых поставляют на местные рынки.

Соответственно, в составе конкурентов ЗАО ПКФ «Игрушки» на местном рынке можно указать две группы предприятий:

- 1) крупные предприятия, номенклатура выпуска продукции которых составляет от 50-150 товарных позиций, и которые тесно сотрудничают с крупнейшими специализированными торговыми сетями. В состав этой группы входят: ОАО «Весна», ООО «Завод «Огонек», ООО «Стеллар», ООО «Мир Хобби», ООО «Звезда», ООО «Нордпласт», ООО «Фантазер» и др.;
- 2) малые предприятия, номенклатура выпуска продукции которых составляет 1-5 товарных позиций, и которые специализируются обычно на выпуске какой-то однородной продукции. В состав этой группы входят местные предприятия (семейные предприятия) или расположенные в соседних областях: ООО «Компания Игрушки» (Липецк), ООО «Леснушки» (Липецк), ООО «Игрушка» (Тамбов»), ООО «Дворики» (Курск) и др.

Экспертная оценка характеристик конкурентоспособности игрушек, произведенных в ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году, в сравнении с продукцией

конкурентов, производящих резиновые или пластмассовые игрушки, (по 5-ти балльной шкале) приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Экспертная оценка характеристик конкурентоспособности игрушек, произведенных в ЗАО ПКФ «Игрушки» и у конкурентов в 2021 году

Наименование предприятия-конкурента	Показатели конкурентоспособности продукции						
	Качество продукции	Цена за продукцию относительно товаров конкурентов	Насыщенность рынка продукцией	Эстетичность продукции	Уровень применяемых технологий	Ассортимент продукции	Имидж производителя
ОАО «Весна»	4,7	4,3	4,8	4,6	4,7	4,5	4,8
ООО «Стеллар»	4,6	4,1	4,7	4,3	4,6	4,3	4,6
ООО «Завод «Огонек»	4,7	4,1	4,5	4,4	4,7	4,7	4,7
ООО «Нордпласт»	4,6	4,3	4,5	4,5	4,7	4,7	4,7
ООО «Звезда»	4,5	4,4	4,2	4,3	4,7	4,7	4,6
ООО «Компания Игрушки»	4,2	4,5	3,5	4,3	4,4	4,4	4,2
ЗАО ПКФ «Игрушки»	4,7	4,5	4,1	4,9	4,7	4,5	4,8

Результаты сравнения экспертами игрушек, выпускаемых ЗАО ПКФ «Игрушки» и ООО «Завод «Огонек», отражает диаграмма на рис. 2.15.

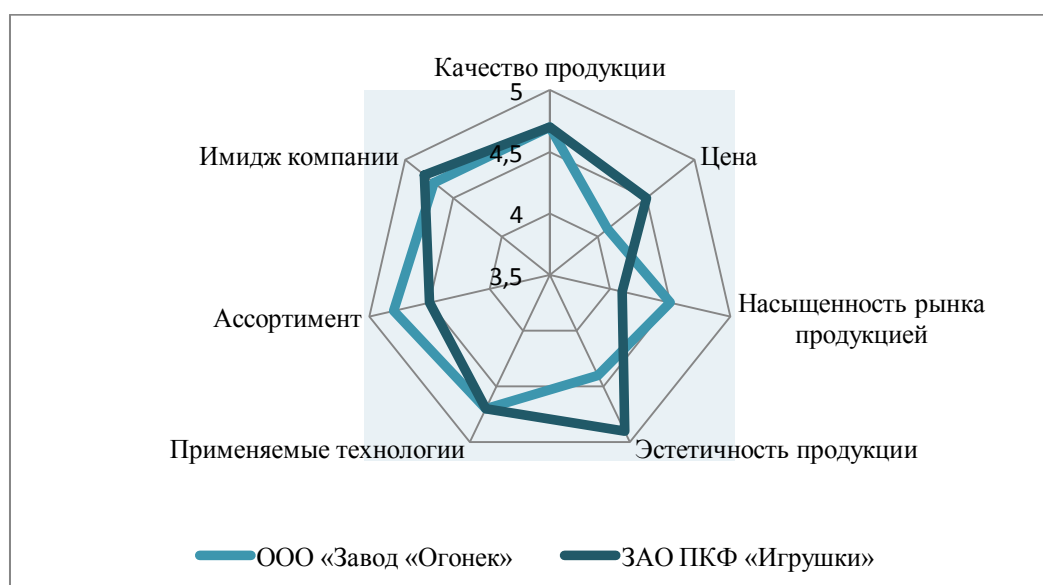


Рисунок 2.15 – Сравнение качества и конкурентоспособности игрушек, производимых ЗАО ПКФ «Игрушки» и ООО «Завод «Огонек»

На основании экспертных оценок можно сделать вывод о достаточно высоком уровне конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки». Как можно видеть из данных таблицы 2.5, эксперты установили, что по уровню качества, разнообразию ассортимента и эстетическим характеристикам продукция ЗАО ПКФ «Игрушки» не уступает своим основным конкурентам, а проигрывает по насыщенности рынка продукцией вследствие не самых высоких производственных мощностей.

Для оценки силы воздействия каждого конкурента и определения угрозы с их стороны для исследуемого предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» была составлена таблица 2.6, в которой эксперты дали качественную оценку десяти конкурентам – предприятиям, продукция которых представлена на местном рынке детских игрушек.

Таблица 2.6 – Оценка конкурентной силы предприятий – конкурентов
ЗАО ПКФ «Игрушки»

Наименование конкурента	Оценка силы воздействия каждого конкурента		
	Доля рынка	Известность бренда	Вывод
ОАО «Весна»	выше	на уровне	сильный
ООО «Стеллар»	выше	на уровне	сильный
ООО «Завод «Огонек»	выше	на уровне	сильный
ООО «Нордпласт»	выше	на уровне	средний
ООО «Звезда»	выше	ниже	средний
ООО «Игрушка»	на уровне	на уровне	слабый
ООО «Компания Игрушки»	ниже	ниже	слабый
ЗАО «ПО «Детская игрушка»	ниже	на уровне	слабый
ООО «Дворики»	ниже	ниже	слабый
ООО «Леснушки»	ниже	ниже	слабый

По уровню оценки конкурентной силы экспертами все предприятия в таблице 2.6 были условно разделены на 3 группы с точки зрения угрозы для бизнеса ЗАО ПКФ «Игрушки» с целью определения стратегии защиты от сильных конкурентов:

- 1) К сильным конкурентам были отнесены такие предприятия, как ОАО «Весна», ООО «Стеллар» и ООО «Завод «Огонек». Они являются прямыми конкурентами (производят игрушки из пластизоля) и основ-

ной угрозой для развития бизнеса ЗАО ПКФ «Игрушки», поэтому оно должно разработать стратегию защиты своей продукции;

- 2) К средним конкурентам были отнесены такие предприятия, как ООО Нордпласт» и ООО «Звезда», которые производят пластмассовые игрушки и являются косвенными конкурентами предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки». Хотя они и не представляют такой угрозы как сильные конкуренты, но их действия нуждаются в постоянном мониторинге со стороны ЗАО ПКФ «Игрушки».
- 3) К слабым конкурентам были отнесены все остальные предприятия, производящие игрушки в небольшом ассортименте и объемах, такие как: ООО «Игрушка», ООО «Компания Игрушки», ЗАО «ПО «Детская игрушка», ЗАО «ПО «Детская игрушка» и ООО «Дворики». Данные конкуренты – источники дальнейшего роста для бизнеса ЗАО ПКФ «Игрушки», которому необходимо разработать специальные программы по привлечению потребителей их продукции, что позволит ему увеличить объем продаж и долю на воронежском рынке.

Для оценки конкурентной позиции предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» проводился анализ его сильных и слабых сторон с помощью SWOT-анализа (таблица 2.7).

Оценка выявленных с помощью SWOT-анализа сильных сторон ЗАО ПКФ «Игрушки» (+14) выше оценки слабых сторон (–9), также как оценка его возможностей (+5) выше оценки угроз (–4).

Самыми сильными сторонами ЗАО ПКФ «Игрушки» являются: широкий ассортимент и устойчивый спрос на продукцию, а самыми слабыми – несоответствие структуры ассортимента тенденциям рынка и снижение рентабельности производства.

Самой значимой возможностью ЗАО ПКФ «Игрушки» является увеличение объемов производства за счет горизонтальной интеграции и внедрения новых технологий.

Таблица 2.7 – Матрица SWOT-анализа ЗАО ПКФ «Игрушки»

	Факторы внешней среды						Итого (внутренняя среда)
	Возможности			Угрозы			
	Внедрение новых технологий	Горизон- тальная интеграция	Увеличение объемов производ- ства	Зависимость от постав- щиков	Усиление конку- ренции	Рост цен на энерго- ресурсы	
Сильные стороны							
1. Устойчивый спрос на продукцию	+	+	+		+		+4
2. Широкий ассортимент	+	+	+		+		+4
3. Большие объемы производства		+	+		+		+3
4. Высокая скорость и надежность по- ставки продукции		+	+		+		+3
Слабые стороны							
1. Низкая рентабельность производства				–		–	–2
2. Несоответствие структуры ассорти- мента тенденциям рынка			–				–1
3. Отсутствие единой концепции про- даж		–	–		–		–3
4. Невысокая скорость обновления ас- сортимента	–		–		–		–3
Итого (внешняя среда)	+1	+3	+1	–1	+1	–1	+4

Оценка факторов микросреды ЗАО ПКФ «Игрушки» по модели М. Портера, результаты которой представлены в таблице 2.8, показала, что на деятельность предприятия в наибольшей степени влияют рыночная конкуренция и рыночная власть покупателей.

Таблица 2.8 – Оценка степени влияния факторов микросреды на деятельность ЗАО ПКФ «Игрушки» по модели М. Портера

Наименование факторов микросреды	Степень влияния	Описание	Направления работ
Рыночная власть покупателей	высокая	Портфель покупателей диверсифицирован, требования покупателей к продукции возрастают	Дальнейшая диверсификация портфеля покупателей, формирование специальных программ для разных групп покупателей
Рыночная конкуренция	высокая	Рынок является перспективным и конкурентным. Есть ограничения в повышении цен.	Оптимизация товарной политики и повышение гибкости ценовой политики
Рыночная власть поставщиков	средняя	Стабильность со стороны поставщиков	Постоянное проведение мониторинга рынка сырья и выбор потенциальных поставщиков
Опасность появления продуктов–заменителей	средняя	Аналоги существуют и занимают значительно меньшую долю на рынке	Построение сильной торговой марки: дифференциация и позиционирование продукции

В условиях достаточно высокой конкуренции рассматриваемого рынка предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо проводить его постоянный мониторинг и отслеживать динамику предложения на рынке, чтобы оптимизировать свою товарную политику с учетом тренда.

Несмотря на значительный уровень конкуренции на региональном рынке, ЗАО ПКФ «Игрушки» имеет неоспоримые преимущества перед своими конкурентами вследствие территориальной близости к своим основным потребителям.

3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности

ЗАО ПКФ «Игрушки»

3.1 Обоснование стратегии повышения конкурентоспособности

ЗАО ПКФ «Игрушки» с учетом изменений рыночной среды

Согласно результатам аналитических исследований российского рынка детских игрушек, приведенных во второй главе данной работы, он демонстрирует постоянный рост, – так, в 2021 году, несмотря на последствия коронавируса, темпы роста рынка составили 3,2%, – и к 2025 году прогнозируется существенный прирост доли рынка, приходящегося на игрушки российского производства (не менее чем на 20%). То есть, несмотря на сложившиеся в настоящее время неблагоприятные экономические условия в России, тенденции развития рынка детских игрушек остаются позитивными.

Особенно высокой динамикой спроса в последние годы отличается такой сегмент российского рынка детских игрушек, как лицензионные российские игрушки, удельный вес которых в общем объеме рынка почти достиг 10%-ного уровня.

Экономический кризис отразился на рынке игрушек. Покупательская способность семей с детьми, по данным исследований, снизилась в России на 30%. Заканчивается потребительский бум с покупкой огромного количества игрушек на одного ребенка, – т.е. время, когда детям покупали много игрушек, как считают эксперты, уходит в прошлое. Теперь такие покупки делаются взрослыми реже и осознаннее.

Многие потребители на этом рынке переориентировались на низкий ценовой сегмент, и покупки стали более осмысленными и целевыми.

Рост объемов продаж игрушек в низких ценовых сегментах (до 500 руб.), – эксперты называют самым значимым трендом последних трех лет. (Существенно увеличилась и глубина скидки, – сегодня средняя скидка по промо-акциям в России составляет 22%).

В конце 2021 года начался небольшой рост продаж игрушек и в среднем ценовом сегменте рынка. Согласно данным исследованиям, средняя цена игрушки на российском рынке снижается третий год подряд.

Количество приобретаемых игрушек не уменьшилось, а цена покупки – заметно сократилась.

В кризис, чтобы сохранить объемы продаж, большинство российских предприятий-производителей игрушки перешли в более низкий ценовой сегмент. Также производителям пришлось сократить свою маржу и изменить ассортимент продукции.

Аналитики российского рынка детских игрушек помимо снижения покупательской способности отмечают и другую важную проблему: заметное снижение количества детей в младших возрастных группах. В частности, в 2022 году количество детей станет меньше, прежде всего, дошкольного возраста, при этом количество детей в возрасте 6-9 лет в ближайшие годы пока будет немного расти. Однако возраст, до которого дети играют в игрушки, сокращается, и это отрицательно влияет на рынок. Если раньше дети в младшей школе играли в игрушки, то сейчас остаются немногие типы игр, в которые играют дети школьного возраста. Причем играют очень ограниченное время в сутки, а, следовательно, игрушек им нужно немного.

По данным исследований, дети старше 9 лет уже не играют в игрушки, они переключаются на электронные устройства. Производителям игрушек важно понимать, что традиционная игра остается нужной детям только в возрасте до 9 лет в России, как и в других странах.

Эта тенденция, именуемая как «сокращение возраста игры» серьезно повлияла на структуру рынка детских игрушек: выросла доля товаров для творчества, конструкторов, спортивных игрушек, и сократилась доля радиоуправляемых игрушек, классических кукол, классических игровых наборов для мальчиков и девочек.

В сегменте детских резиновых игрушек, как отмечают эксперты рынка, наблюдается рыночная непрозрачность, обусловленная тем, что на рынок по-

ступают огромные объемы нелегальной импортной продукции, а также импорт контрафактных изделий из стран азиатского региона (объемная доля от суммарной емкости достигает более 65%).

Значительная доля импорта в сегменте детских резиновых игрушек обусловлена проблемами с дизайнерским оформлением (отечественные предприятия, по старинке, продолжают выпускать однотипные детские игрушки, повторяя выпуски предыдущих лет, и не обращают внимание на то, что их продукция морально устарела, и проигрывает аналогам зарубежного производства не только по цветовому оформлению, но и по функциональности.

Помимо этого, детские резиновые игрушки в своем большинстве относятся к низкой и средней ценовой группе детских игрушек. Привлекательность таким игрушкам и высокий спрос на них обеспечивают: высокая прочность, небольшой вес, широкий спектр различных оттенков окраски. С ними очень любят играть дети младшего и дошкольного возраста, т.е. целевая аудитория таких игрушек – это дети до 6 лет.

Несмотря на достаточно высокий уровень насыщения сегмента детских резиновых игрушек, эксперты считают, что у него достаточно высокий потенциал роста. Это обусловлено целым рядом факторов, и, прежде всего, наличием некоторых ниш, где пока еще не имеется ни одного отечественного конкурента, производящего игрушки из пластизоля.

Это касается, в частности, коллекционной пластизольной продукции, ориентированной не только на детскую, но и на более взрослую аудиторию. Производство таких игрушек способствовало бы развитию в России культуры коллекционирования, которая у нас слабо развита.

Для развития сегмента детских резиновых игрушек, по мнению экспертов, требуется:

- дальнейшее расширение ассортимента выпуска,
- повышение скорости его обновления,
- совершенствование дизайна игрушек,
- грамотное позиционирование игрушек по возрастным категориям;

- увеличение доли обучающих игрушек,
- увеличение доли онлайн-продаж;
- гибкая ценовая политика и пр.

Большим резервом роста сегмента детских резиновых игрушек, по мнению аналитиков, является увеличение отечественными компаниями выпуска игрушек В-брендов (аналоги известных брендов), цена на которые на 20–30% ниже, вследствие роста спроса на них.

Как известно, практически на всех рынках, используется следующая классификация брендов.

А-бренды – это популярные торговые марки крупных компаний, которые сами разрабатывают и производят товары или услуги. Эти компании имеют мировую известность, они давно присутствуют на рынке, у них свои представительства в других странах, они имеют развитую маркетинговую, сервисную и техническую поддержку своей продукции. Такие компании, по сути, и формируют рынок, они вкладывают огромные средства в различные исследования и разработки технологий, а, следовательно, их товары и услуги часто дороже продукции В-брендов.

В-бренды – это торговые марки компаний, которые производят товары или услуги чаще по сниженным ценам и с приемлемым качеством для локального рынка. В-бренды это категория продукции, которая не имеет широкую известность на мировом рынке, но достаточно хорошо узнаваема в определенной стране или регионе, а также отвечает потребностям конкретного рынка. В-бренд означает принадлежность к динамичному сегменту участников рынка, стремящихся тем или иным образом к росту и развитию.

Вследствие снижения покупательской способности населения в России в последние годы на рынках вырос спрос на продукцию В-брендов. Поэтому предприятия, производящие игрушки, должны учитывать данный фактор, и соответствующим образом модифицировать структуру своего товарного ассортимента для повышения объемов продаж.

Для повышения конкурентоспособности исследуемому предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо разработать стратегию развития с учетом выявленных и рассмотренных выше тенденций рынка детских игрушек.

В долгосрочной перспективе выживание и развитие предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» зависят от его способности своевременно предвидеть изменения на рынке и соответственным образом адаптировать по ним свою ассортиментную структуру.

Стратегия предприятия призвана характеризовать долгосрочные цели предприятия, обеспечивать координацию маркетинговой деятельности с другими функциональными видами деятельности и, наконец, согласовывать различные виды маркетинговых решений. Маркетинговые стратегии должны соответствовать условиям внешней среды предприятия с точки зрения открывающихся возможностей роста и препятствий, а также его внутренним ресурсам и возможностям.

Описанная в главе иерархия целей стратегического характера может быть представлена следующим образом:

- 1) Первый уровень целей: бизнес-цели;
- 2) Второй уровень целей: маркетинговые цели;
- 3) Третий уровень целей: коммуникативные цели.

Бизнес-цели можно считать некоторой отправной точкой для разработки целей стратегического плана ЗАО ПКФ «Игрушки». Они становятся основой для постановки целей более низкого уровня и определяют долгосрочный вектор развития ЗАО ПКФ «Игрушки» на рынке.

Бизнес-цели ЗАО ПКФ «Игрушки» должны быть напрямую связаны с его миссией. Поскольку в числе приоритетных целей ЗАО ПКФ «Игрушки» содержится цель роста прибыли предприятия, поэтому бизнес-цели должны устанавливать для него задачи в трех направлениях:

- положение предприятия в сегменте или на рынке;
- динамика (структура) продаж;
- уровень прибыли и норма рентабельности продаж.

В соответствии с прогнозом развития рынка детских игрушек и с учетом положения на рынке ЗАО ПКФ «Игрушки» можно определить основные направления приобретения и развития стратегических конкурентных преимуществ предприятия за счет (рис. 3.1):

- 1) удержания существующих позиций на рынке;
- 2) роста рыночной доли предприятия;
- 3) совершенствование структуры ассортимента;
- 4) диверсификации сегментов рынка.



Рисунок 3.1 – Основные стратегические задачи ЗАО ПКФ «Игрушки»

Источником роста стратегических конкурентных преимуществ исследуемого предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» могут быть как сравнительно низкие цены за счет низких издержек производства, так и быстрая адаптация предприятия к возникающим запросам (требованиям) рынка путем лидерства в каких-либо нововведениях.

То есть ЗАО ПКФ «Игрушки» может улучшить свое положение на рынке путем дифференциации продукции в рамках ассортиментных групп, ориентированных на конкретные возрастные категории, и путем формирования новой ассортиментной группы для удовлетворения запросов покупателей.

Производство ЗАО ПКФ «Игрушки» ориентировано только на две возрастные группы детей:

- 1) детей ясельного возраста, от 0 до 3-х лет, – доля этой группы в структуре потребления составляет 51%;
- 2) детей дошкольного возраста, от 3-х до 6 лет, – доля этой группы в структуре потребления составляет 49%.

Вследствие того, что по прогнозам экспертов рынка, потребление игрушек в первой группе будет сокращаться из-за снижения количества детей в этой группе (вследствие снижения рождаемости) предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо удерживать существующую долю рынка для данной возрастной категории.

По второй группе потребителей стратегическая цель предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» состоит в повышении объема продаж и рентабельности продаж (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Стратегические цели ЗАО ПКФ «Игрушки» и способы их достижения

№	Ассортиментная группа	Стратегическая цель	Способы достижения цели
1	Игрушки для детей ясельного возраста	Удержание доли рынка	Повышение сортности и оптимизации структуры ассортиментной группы в соответствии с характером спроса
2	Игрушки для детей дошкольного возраста	Увеличение доли рынка и повышение рентабельности продаж	Оптимизации структуры ассортиментной группы по критерию рентабельности продаж и повышение степени обновления ассортимента в соответствии с характером спроса

Наряду с этим, важным источником роста стратегических конкурентных преимуществ ЗАО ПКФ «Игрушки» может быть производство коллекционных игрушек из пластилина малыми сериями для разных возрастных групп. То есть у предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» есть возможность привлечь новых покупателей за счет выпуска новинок.

Рассмотренные цели ЗАО ПКФ «Игрушки» хорошо согласовываются с результатами проведенного во второй главе SWOT анализа предприятия, которые указывали на его возможности увеличения объемов производства за

счет охвата новых потребностей текущих потребителей и формирования новых потребителей на уже освоенных сегментах рынка.

3.2 Стратегия повышения конкурентоспособности

ЗАО ПКФ «Игрушки»

Рынок детских игрушек в настоящее время продолжает развиваться, и развитие рынка, по прогнозам экспертов, будет еще долго продолжаться. Чтобы эффективно функционировать в условиях жесточайшей конкуренции и получить максимально возможную прибыль, предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо сформировать комплекс мер по повышению продаж на рынке детских игрушек.

Прежде всего, ЗАО ПКФ «Игрушки» нужен оптимальный ассортимент, ориентированный на растущий спрос покупателя и современные тенденции рынка детских игрушек, на котором обычно представлено много новинок и игрушек известных брендов. При этом фабрике недостаточно иметь просто широкий товарный ассортимент игрушек, – надо, чтобы каждое наименование товара было представлено несколькими позициями, разными по цене и конкурентоспособными по качеству.

Формирование оптимального ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» должно осуществляться с учетом и в соответствии с товарным ассортиментом конкурентов, а в ряде товарных позиций или групп иметь конкурентные преимущества. Для этого надо сформировать перечень приоритетных товаров по объему продаж или прибыли, а также поставить задачу наилучшего позиционирования продукции.

Оптимизировать ассортимент ЗАО ПКФ «Игрушки» позволит детальный АВС–анализ продукции, с помощью его которого можно проранжировать по уровню зарабатываемой прибыли (рентабельности), т.е. в зависимости от размера их вклада в выручку и прибыль. Данный метод предусматривает разделение всего ассортимента продукции предприятия на три части по

относительной важности номенклатурных позиций, т.е. трехступенчатое ранжирование позиций товарной номенклатуры: на классы «А, В» и «С».

Позиции товарной номенклатуры, отнесенные к группе или классу «А», – немногочисленны, но считаются самыми ценными в ассортиментной структуре предприятия. Обычно, они составляют порядка 20% всего ассортиментного портфеля, но обеспечивают 80% объемов продаж.

К группе «В» относятся те позиции товарной номенклатуры, которые занимают среднее положение в формировании ассортиментного портфеля (они занимают примерно 30% ассортимента) и приносят менее 15% дохода предприятия.

Категория «С» включает те позиции товарной номенклатуры, которые составляют большую часть ассортиментного портфеля, – они занимают 50% всего ассортимента и приносят меньше 5% прибыли. Группу «С» составляют те товары, которые могут быть заменены на более рентабельные виды.

Результаты АВС–анализа товарного ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» по объемам продаж за 2021 год отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Результаты АВС–анализа товарного ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» по объемам продаж за 2021 год

Наименование товарной группы	Выручка от продаж, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	АВС
Различные животные и их наборы	15 680	23,21%	23,21%	А
Сказочные герои и персонажи	14 599	21,61%	44,82%	А
Персонажи кукольных театров	13 235	19,59%	64,41%	А
Куклы	6 617	9,79%	74,20%	В
Новогодние игрушки	6 546	9,68%	83,88%	В
Развивающие игры	4 565	6,72%	90,60%	В
Игрушечная мебель	1 594	2,36%	92,96%	С
Мячики	1 081	1,57%	94,53%	С
Прочие виды	3 671	5,48%	100,0%	С
—	67 558	—	—	—

Обычно в составе категории «А» находится примерно 20% товарного ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки», но в данном случае категория «А»

является более многочисленной. Для более точного исследования товарного ассортимента фабрики необходимо рассмотреть более детально состав самих товарных групп.

Несколько иначе выглядят результаты ABC–анализа товарного ассортимента по прибыли от продаж (таблице 3.3).

Таблица 3.3 – Результаты ABC–анализа товарного ассортимента
ЗАО ПКФ «Игрушки» по прибыли за 2021 год

Наименование товарной группы	Прибыль от продаж, тыс.руб.	Доля	Доля нарастающим итогом	ABC
Сказочные герои и персонажи	754	29,74%	29,74%	A
Различные животные и их наборы	711	28,07%	57,81%	A
Куклы	301	11,88%	69,69%	B
Новогодние игрушки	238	9,39%	79,08%	B
Персонажи кукольных театров	228	9,01%	84,09%	B
Развивающие игры	84	3,31%	91,40%	C
Игрушечная мебель	58	2,27%	93,64%	C
Мячики	36	1,41%	95,05%	C
Прочие виды	125	4,95%	100,0%	C
–	2 534		–	

Для выявления наиболее стабильных товарных подгрупп ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» проведем XYZ–анализ. XYZ–анализ – это инструмент, позволяющий разделить продукцию по степени стабильности продаж и уровню колебаний потребления. Результатом XYZ –анализа является группировка товаров по трем категориям, исходя из стабильности их поведения:

- Категория X, в которую попадают товары с колебанием продаж от 5% до 15%. Это товары, характеризующиеся стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования.
- Категория Y, в которую попадают товары с колебанием продаж от 15% до 50%. Это товары, характеризующиеся сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования.
- Категория Z, в которую попадают товары с колебанием продаж от 50% и выше. Это товары с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, поэтому, спрогнозировать их спрос невозможно.

Сочетание ABC и XYZ анализов выявляет лидеров (группа AX) и аутсайдеров (CZ). Дополняя друг друга, ABC–анализ оценивает вклад товара в доход предприятия, XYZ–анализ оценивает стабильность продаж.

Результаты совмещенного анализа товарного группы ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2021 год представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Совмещенный ABC–анализ и XYZ–анализ ассортимента
ЗАО ПКФ «Игрушки» (по данным 2021 года)

Товарная группа	ABC–анализ по прибыли			XYZ–анализ по стабильности продаж		
	А	В	С	Х	У	З
	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая
Сказочные герои и персонажи						
Различные животные и их наборы						
Куклы						
Новогодние игрушки						
Персонажи кукольных театров						
Развивающие игры						
Игрушечная мебель						
Мячики						
Прочие виды						

Согласно данным таблицы 3.4, две ассортиментные группы, относящиеся к группе «А» по прибыли, характеризуются разной стабильностью продаж: товарная группа «Сказочные герои и персонажи» отличается высокой стабильностью продаж и может быть отнесена к категории «Х», а товарная группа «Различные животные и их наборы» характеризуется средней стабильностью продаж (группа «У»). Товарная группа «Новогодние игрушки» пользуется спросом только два-три месяца.

Совмещенный ABC–анализ и XYZ–анализ необходимо провести для всех товарных групп ЗАО ПКФ «Игрушки».

В целях оптимизации ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» предлагается провести следующую работу с проблемными товарными позициями, выявленными в результате совмещенного анализа:

- 1) провести корректировку цены продукции с учетом цен конкурентов;
- 2) изменить систему продвижения и сбыта продукции;
- 3) прекратить выпуск продукции, если указанные меры не привели к повышению ее рентабельности

В ходе формирования корпоративной стратегии ЗАО ПКФ «Игрушки», которая определяет вектор развития предприятия и ассортимента, задает правильные приоритеты всей маркетинговой деятельности, можно перейти к разработке деловых маркетинговых стратегии предприятия.

В рамках формирования деловых стратегий для ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо разработать три направления стратегии в соответствии с данными табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Направления деловых стратегий ЗАО ПКФ «Игрушки»

Вид деловой стратегии	Описание стратегии
Портфельная стратегия	Определяет сбалансированность ассортимента предприятия, устанавливает принципы, последовательность и акценты в развитии каждой товарной группы, определяет новые привлекательные рынки
Стратегия роста	Позволяет определить основные источники роста продаж и прибыли предприятия в долгосрочном периоде
Стратегия конкурентной борьбы	Определяет принципы охвата рынков, методы укрепления и повышения конкурентоспособности продукции предприятия на ключевых рынках продаж

Для сохранения текущего объема продаж игрушек для детей ясельного возраста и повышения их конкурентоспособности, предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо усилить внимание к тем видам ассортиментных групп и товарных позиций, которые обеспечивают основной объем продаж в данной группе игрушек.

Для повышения конкурентоспособности и увеличения объема продаж игрушек для детей дошкольного возраста предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо обеспечить расширение ассортиментных групп (в разных ценовых категориях) и оптимизацию ассортимента с точки зрения рентабельности продаж.

С целью оценки потенциала каждого направления бизнеса для ЗАО ПКФ «Игрушки» и определения вектора развития ассортимента по каждому направлению бизнеса предприятия целесообразно использовать матрицу General Electric/ McKinsey (матрицу «привлекательность отрасли – конкурентоспособность»). С помощью этой матрицы можно выбрать наиболее стабильный товарный сегмент для ЗАО ПКФ «Игрушки», учитывая конкурентоспособность товарной продукции и потенциал целевого сегмента рынка.

Для построения матрицы «привлекательность отрасли – конкурентоспособность» для продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» вначале были определены критерии привлекательности рыночного сегмента, которые включают в себя три группы факторов, – рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента.

Сегмент считается привлекательным для предприятия по рыночным факторам, если: размер сегмента большой; темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении); в сегменте присутствует ограниченное количество участников без инвестиций в рекламу; при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента. Сегмент считается привлекательным для предприятия по потребительским факторам, если: размер потребительской базы сегмента большой; потенциал роста рынка высокий; уровень знания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности. Именно потребительские факторы модели Mckinsey оценивают наличие свободных рыночных ниш в ходе анализа существования неудовлетворенных потребностей покупателей.

В таблице 3.6 приведены результаты экспертной оценки привлекательности двух базовых для ЗАО ПКФ «Игрушки» сегментов рынка:

1. Игрушки для детей ясельного возраста;
2. Игрушки для детей дошкольного возраста.

Таблица 3.6 – Оценка привлекательности базовых сегментов рынка для
ЗАО ПКФ «Игрушки»

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	
		Игрушки для детей дошкольного возраста	Игрушки для детей ясельного возраста	Игрушки для детей дошкольного возраста	Игрушки для детей ясельного возраста
Объем продаж сегмента высокий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%	9	7	0,9	0,7
Количество участников в сегменте незначительно	9%	3	6	0,27	0,54
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	15%	10	10	1,5	1,5
Возможность роста сегмента	14%	7	8	0,98	1,12
Сила конкурирующих брендов не велика	12%	7	8	0,84	0,96
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15%	7	7	1,05	1,05
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%	10	9	0,8	0,72
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%	8	8	0,4	0,4
Всего	100%	–	–	7,94	7,95

Из табличных данных следует, что оба выбранных сегмента для развития ЗАО ПКФ «Игрушки» получили высокую оценку.

В качестве критериев конкурентоспособности продукции в сегменте для построения матрицы «привлекательность отрасли – конкурентоспособность» для игрушек, производимых ЗАО ПКФ «Игрушки», были определены факторы, описывающие силу конкурентного преимущества предприятия, ресурсные возможности предприятия и силу рыночной конкуренции:

- продукция имеет уникальное преимущество;
- продукция удовлетворяет потребности целевой аудитории;

- сила бренда, под которым реализуется продукция, сопоставима или выше, чем у конкурентов;
- предприятие является гибким и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям;
- медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность предприятия.

К факторам, характеризующим конкурентоспособность товара на рынке, относятся:

- 1) наличие у товара уникального торгового преимущества – возможность дифференцировать товар в сегменте;
- 2) возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

Предприятие способно конкурировать в сегменте, если оно обладает более сильным или сопоставимым брендом; достаточными ресурсами в области финансирования, маркетинга, квалификации персонала, продаж и т.п. для работы на рынке; скорость реакции предприятия на рыночные изменения выше или на сопоставимом уровне с существующими игроками рынка.

Сила конкуренции сегмента говорит о существовании угроз со стороны новых участников рынка; интенсивности конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты); возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе предприятия в сегмент; возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.

Оценка конкурентоспособности продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» в базовых сегментах рынка приведена в табл. 3.7.

Из табличных данных следует, что оба выбранных сегмента по конкурентоспособности продукции получили высокую оценку. Хотя конкурентоспособность игрушек для детей дошкольного возраста в своем сегменте несколько ниже конкурентоспособности игрушек для детей дошкольного воз-

раста, однако оба сегмента являются высоко привлекательными для ЗАО ПКФ «Игрушки».

Таблица 3.7 – Оценка конкурентоспособности продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» в базовых сегментах рынка игрушек

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	
		Игрушки для детей дошкольного возраста	Игрушки для детей ясельного возраста	Игрушки для детей дошкольного возраста	Игрушки для детей ясельного возраста
Товар предприятия имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	12%	7	9	0,84	1,08
Товар предприятия удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	10%	10	10	0,9	0,9
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	9%	3	7	0,27	0,63
Предприятие обладает достаточными ресурсами для изменения своего положения на рынке (финансовые, трудовые, временные)	15%	10	10	1,5	1,5
Предприятие является гибким и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	14%	7	7	0,98	0,98
Уровень конкуренции в сегменте низкий (рынок не насыщен и не поделен)	12%	7	9	0,84	1,08
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность предприятия	15%	7	7	1,05	1,05
Всего	100%	–	–	6,38	7,22

Для увеличения продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» рекомендуется освоить выпуск коллекционных игрушек из пластизоля (табл. 3.8), т.к. развивается сегмент игрушек для кидалтов – взрослых, которые продолжают играть в игрушки, коллекционируют их, превратив игру в хобби.

Таблица 3.8 – Расширенная матрица И. Ансоффа оценки возможности роста продаж нового вида игрушек – коллекционных игрушек из пластизоля

Стратегия развития товара	Оценка возможности расширения ассортимента продукции на старом рынке		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка	Большой	Средний	Небольшой
Текущий ассортимент устарел и имеет недостатки	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий ассортимент	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков на рынок	Да	–	Нет
Успех в отрасли зависит от постоянного предложения новых продуктов	Да	–	Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у главных конкурентов	Высокий	–	Низкий

Таким образом, исследуемое предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» должно совершенствовать свою ассортиментную политику на основе мониторинга уровня конкуренции в выбранном сегменте и изменения конкурентоспособности своей продукции, учитывая при этом ее доходность и стадию жизненного цикла. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

В соответствии с тенденциями развития российского рынка детских игрушек реализация стратегии по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» должна предусматривать:

1. Оптимизацию ассортимента выпускаемой продукции с учетом ее рентабельности в соответствии с характером изменения спроса на рынке;
2. Развитие производства новых видов продукции с учетом изменения структуры рынка;
3. Повышение качества и сортности продукции.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена проблеме экономического обоснования и разработке стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, которые рассмотрены на примере ЗАО ПКФ «Игрушки» – самого крупного предприятия среди производителей детских игрушек из пластизоля в Центральном Черноземье.

В России, как во всем мире, рынок детских игрушек динамично развивающаяся часть рынка детских товаров. Рынок детских игрушек очень специфичен и имеет сложную структуру. Российский рынок игрушек – это рынок с высоким уровнем конкуренции. Почти все крупные мировые компании открыли свои филиалы в России: «Маттел», «Лего», «Хасбро», «Дисней» и др. На долю импортных игрушек, как указывалось выше, на рынке приходится почти 80%, при этом 43% игрушек в России – это игрушки трех мировых концернов: «Маттел», «Хасбро» и «Лего». Многие игрушки – собственные торговые марки российских производителей – производятся не в России, а в Китае или других странах.

Российский рынок игрушек относится к рынкам с высокой концентрацией: на долю первых четырех компаний на рынке по объему продаж приходится более 50%.

Несмотря на высокую долю импорта на отечественном рынке игрушек, российские игрушки являются лидерами на многих сегментах рынка детских игрушек в целом.

В частности в сегменте «игры и пазлы» на долю российских производителей приходится 32%, в сегменте «наборы для творчества» – 31%, в сегменте «спортивные и уличные игрушки» – 33%. Указанные сегменты продолжают демонстрировать дальнейший рост продаж. В этих категориях игрушек и игр есть много инновационных и оригинальных продуктов, в том числе – популярные слаймы, жвачки для рук, тактильные и антистрессовые игрушки.

Успех российских игрушек на отечественном рынке во многом связан с доступной ценой. Согласно статистическим данным, игрушки, выпущенные российскими производителями, на 43% дешевле импортных.

Средняя цена импортной игрушки в 2021 году по рынку в целом составила 796 рублей, а отечественной игрушки – всего 424 рубля. Это очень важный фактор для потребителей, которые стараются сейчас экономить, и обращают больше внимания на величину стоимости и промоакции, сравнивая игрушки с аналогами, и выбирая наиболее дешевый вариант.

Согласно статистике, игрушек стали покупать больше, но платить за каждую из них меньше. Этот тренд к снижению стоимости игрушек был зафиксирован во всем мире. Причем российские производители, учитывая характер спроса и снижение покупательской способности населения, зачастую выпускают игрушки, похожие на импортные бестселлеры, предлагая их заметно дешевле.

Отечественный рынок игрушек ориентирован в основном на низкий и средний ценовые сегменты. Доля низкого ценового сегмента на рынке сохраняет тенденцию к росту последние несколько лет. Согласно статистике, более дорогие игрушки покупают в основном в предновогодние дни.

Особенностью рынка игрушек является резко выраженная сезонность. С сентября по май на рынке наблюдается высокий сезон продаж. Далее, в конце мая, наблюдается спад продаж, в первую очередь связанный с тем, что многие уезжают на дачи, в отпуск и т.д. Традиционный пик продаж детских игрушек приходится на Новый год.

Реализация игрушек в России осуществляется в магазинах разных форматов. Наряду со специализированными магазинами с лицензированными, недешевыми игрушками, существуют обыкновенные открытые рынки, предлагающие товар нижнего сегмента в отношении качества. Уверенную серединную позицию занимают интернет-ресурсы, занимающиеся распространением игрушек, как представляемых известными брендами, так и достаточно дешевой их категории.

В соответствии с выявленными особенностями и тенденциями развития российского рынка детских игрушек исследуемому предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки», для сохранения текущего объема продаж игрушек для детей ясельного возраста и повышения их конкурентоспособности, необходимо усилить внимание к тем видам ассортиментных групп и товарных позиций, которые обеспечивают основной объем продаж в данной группе игрушек.

Для повышения конкурентоспособности и увеличения объема продаж игрушек для детей дошкольного возраста предприятию ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо обеспечить расширение ассортиментных групп (в разных ценовых категориях) и оптимизацию ассортимента с точки зрения рентабельности продаж.

Для увеличения продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» рекомендуется освоить производство нового вида игрушек – коллекционных игрушек из пластизоля.

Список использованных источников

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс».
2. ГОСТ 25779-90 «Игрушки. Общие требования безопасности и методы контроля» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. ГОСТ 51555-99 «Игрушки. Общие требования безопасности и методы испытаний. Механические и физические свойства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. Аксенов Е.К. Конкурентоспособность [Текст]: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб: Питер, 2017. – с.464.
5. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]. – М.: Экономика, 2010 – 328 с.
6. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] /Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017. – 400 с.
7. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА, 2016. – 240 с.
8. Беляев М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия [Электронный ресурс]: монография / М.К. Беляев. – Электрон. текстовые данные. – М.: Издательский дом «Наука», 2012. – 148 с. – 978-5-9902331-2-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25451.html>
9. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М.: Русская Деловая Литература, 2012. – 416с.
10. Васильев, Н.Э. Формирование ассортимента в рыночных условиях [Текст]: учебное пособие / Н.Э. Васильев. – М.: Слово, 2019. – 286 с.

11. Волкова О.Н., Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / О.Н. Волкова, В.В. Ковалев. – М.: ООО «ТК Велби», 2018. – 424 с.
12. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 615с.
13. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.С. Головачев. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. – 319 с. – 978-985-06-1862-7. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20082.html>
14. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 290 с.
15. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 718 с.
16. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг [Текст]: Учеб. пособие/ Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред. И.С. Минко. – М.: Инфра-М, 2016. – 255 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 375 с.
19. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Ахенбах [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2012. –274 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>
20. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016.– 433 с.
21. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы [Текст]. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 132 с.

22. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: учебное пособие / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2015. – 714 с.
23. Крылов Э.И., Власов В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 608с.
24. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 623 с.
25. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник [Текст]. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
26. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2018. – 507 с.
27. Львов, Д.С. Эффективное управление техническим развитием [Текст]. / Д. С. Львов. – М.: Экономика, 2019. – 250 с
28. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. –Электрон. текстовые данные. – Саратов: Корпорация «Диполь», 2013. – 388 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16743.html>
29. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина. – 3-е изд., – М.: Дашков и К, 2017. – 716 с.
30. Николаев Ю.Н. Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Н. Николаев.– Электрон. текстовые данные. – Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2018. – 166 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11365.html>
31. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
32. Портер М. Конкурентная стратегия [Текст]: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453с.
33. Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) [Текст] / А.А Потапова. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.

34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 6-е изд. – М.: «Новое издание», 2017. – 789 с.
35. Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Чмышенко [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 150 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30131.html>
36. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III. А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
37. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании [Текст]. – М.: Прогресс, 2019. – 176 с.
38. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью [Текст]. – М.: Высшая школа, 2017. – 319 с.
39. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2018. – 468 с.
40. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. — Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 799 с. – 978-5-238-01439-5. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16427.html>
41. Экономика предприятия Учебник./ под ред. О.И. Волкова – М.:Инфра-М, 2018. – 600 с.
42. Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2018. – 663с.
43. Экономика предприятия [Текст] Учебник/ под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2016. – 608с.
44. Буклова М.А., Марьянкова А.В., Скорниченко Н.Н. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов // Школа университетской науки. – 2012. – № 2. – С. 11 – 14.
45. Коптелов А. Тенденции в управлении бизнес-процессами // ВУТЕ. – 2019. – № 5 (115). – С. 14-19.

46. <https://rdt-info.ru/2022041919784/aidt-predstavila-analiz-rynka-igrushek-po-itogam-2021-goda.html>

47. <https://marketmedia.ru/media-content/10-postkrizisnykh-trendov-rynka-igrushek/>

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2021 г.

Организация <u>ЗАО ПКФ «Игрушки»</u> . Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности: производство _____ Организационно-правовая форма / форма собственности <u>ЗАО / частная</u> Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /руб. Местонахождение (адрес) г. Воронеж, ул. Пешестрелецкая, д.74а	Форма № 1 по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710002		
	по ОКПО	31	12	2021
	ИНН	57707601		
	по ОКЛП	3665004610		
	ОКОПФ/ОКФС	28.40.1		
		47	23	
	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	665	665	—
	Результаты исследований и разработок	1120			
1	Основные средства	1130	6 945	9 465	9 287
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	—	—	—
	Финансовые вложения	1150	—	—	—
	Отложенные налоговые активы	1160	—	—	—
	Прочие внеоборотные активы	1170	—	—	—
	Итого по разделу I	1100	6 945	9 465	9 287
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	15 348	7 917	7 782
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	—	—	—
3	Дебиторская задолженность	1230	2 328	2 770	870
	Финансовые вложения	1240	—	—	—
	Денежные средства	1250	2 233	3 754	3 543
	Прочие оборотные активы	1260	—	—	457
	Итого по разделу II	1200	19 909	14 441	12 195
	БАЛАНС	1600	26 854	23 906	21 482

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
	Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	6 685	6 685	6 685
	Резервный капитал	1360	–	–	–
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	12 793	11 566	11 130
	Итого по разделу III	1300	19 488	18 261	17 825
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	–	1 800	1 015
	Отложенные налоговые обязательства	1420	691	625	1 118
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450	–	–	–
	Итого по разделу IV	1400	691	2 425	2 133
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	–	–	–
5	Кредиторская задолженность	1520	7 366	5 645	3 657
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	–	–	–
	Прочие обязательства	1550	–	375	373
	Итого по разделу V	1500	7 366	5 645	3 657
	БАЛАНС	1700	26 854	23 906	21 482

Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

Организация <u>ЗАО ПКФ «Игрушки»</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности: <u>производство</u> Организационно-правовая форма / форма собственности <u>ЗАО / частная</u> Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /руб.	Форма № 2 по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710002		
	по ОКПО	31	12	2021
	ИНН	57707601		
	по ОКДП	3665004610		
	ОКОПФ/ОКФС	28.40.1		
	по ОКЕИ	47	23	384

Местонахождение (адрес) г. Воронеж, ул. Пешестрелецкая, д.74а

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	67 558	51 108
	Себестоимость продаж	2120	(65 346)	(48 574)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 212	2 534
	Коммерческие расходы	2210	—	—
	Управленческие расходы	2220	—	—
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 212	2 534
	Доходы от участия в других организациях	2310	—	—
	Проценты к получению	2320	—	—
	Проценты к уплате	2330	(532)	(1 122)
	Прочие доходы	2340	644	1 312
	Прочие расходы	2350	(1 118)	(789)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 094	1 745
	Налог на прибыль	2410	(219)	(518)
	текущий налог на прибыль	2411	(219)	(518)
	отложенный налог на прибыль	2412	—	—
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—	—
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	—	—
	Прочее	2460	—	—
	Чистая прибыль (убыток)	2400	875	1 227

	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		—	—
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		—	—
	Совокупный финансовый результат периода		875	1 227
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		—	—



Организационная структура предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки»