

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение | 4 |
| 1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия | 7 |
| 1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, принципы | 7 |
| 1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия | 13 |
| 1.3 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия | 19 |
| 2. Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия ООО «Лебедянский» | 26 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Лебедянский» | 26 |
| 2.2 Анализ конкурентной среды ООО «Лебедянский» | 31 |
| 2.4 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «Лебедянский» | |
| 2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Лебедянский» | 41 |
| 3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Лебедянский» | 49 |
| 3.1 Обоснование направлений повышения конкурентоспособности ООО «Лебедянский» | 49 |
| 3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Лебедянский» | 57 |
| Заключение | 67 |
| Список использованных источников | 70 |
| Приложения | 74 |

Введение

Главную цель, ради которой создается и развивается предприятие, – получение максимальной прибыли – невозможно достичь в современных условиях рынка, если оно неконкурентоспособно и не обладает конкурентными преимуществами.

Сегодня конкурентоспособность стала играть определяющую роль в рыночной среде, и являться ключевым фактором успешного функционирования и развития предприятия, неким «индикатором роста».

Среди многочисленных факторов обеспечения конкурентоспособности современного предприятия особая роль отводится конкурентоспособности продукции, поскольку именно она служит важным инструментом повышения объемов продаж и улучшения положения предприятия на рынке. Многие авторы и определяют конкурентоспособность предприятия как способность производить конкурентную продукцию.

Однако достижение предприятием высокого уровня конкурентоспособности невозможно только за счет выпуска качественной и конкурентной продукции. Для этого предприятие должно быть финансово устойчивым, эффективно работать, иметь высококвалифицированный персонал, обладать хорошей деловой репутацией, иметь надежных поставщиков и широкий круг потребителей продукции (или услуг), обладать передовыми технологиями и оборудованием, а также инновационным потенциалом и пр.

Наряду с вышесказанным, для достижения конкурентоспособности предприятие должно динамично развиваться, уметь прогнозировать изменения рыночной среды и быстро к ним адаптироваться, постоянно повышать эффективность использования экономических ресурсов, стремиться улучшать свое положение на рынке и пр.

Иначе говоря, конкурентоспособность предприятия – это многоаспектное понятие, для характеристики и оценки которого используются разные подходы и целый комплекс показателей. Все это подтверждает мысль о том,

что повышение конкурентоспособности предприятия – это многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Опыт известных и успешных мировых компаний свидетельствует о том, что многие из них обеспечивали свои конкурентные преимущества совершенно разным путем.

Исследованием сущности конкурентоспособности предприятия и проблем его повышения уделяли внимание такие зарубежные и российские ученые, как: Г. Ассэль, В.Я. Горфинкель, У.Э. Деминг, Дж. Джуран, А.Е. Карлик, М.И. Кныш, Ю.И. Коробов, М. Х. Мескон, М. Портер, Г.Г. Серебренников, Ю.Б. Рубин, Х.А. Фасиев, Р.А. Фатхутдинов, М.Л. Шухгальтер, С.В. Юрков и многие другие.

Вышесказанное подтверждает актуальность выбранной темы для выпускной квалификационной работы, целью которой является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия.

Проблема повышения конкурентоспособности актуальна, как для крупных, так и для малых предприятий, функционирующих в условиях насыщения рынка и ужесточения конкуренции.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе было выбрано предприятие ООО «Лебедянский», основным видом деятельности которого является производство соков и сокосодержащих напитков широкой номенклатуры.

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

1. Изучить теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия, раскрыть понятие и сущность конкурентоспособности, рассмотреть методы оценки и факторы повышения.
2. Провести анализ конкурентной среды и дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО «Лебедянский».

3. Разработать меры по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Лебедянский».

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

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 65 страниц печатного текста, включая 11 таблиц, 32 рисунка и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, факторы

В экономической литературе нет единого подхода к пониманию сущности и определению конкурентоспособности предприятия.

С точки зрения одних ученых, конкурентоспособность предприятия определяется степенью эффективности использования экономических ресурсов, с точки зрения других – положением предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках. Во втором случае, конкурентоспособность предприятия трактуется, как способность успешно соперничать на рынке, и получать относительно конкурентов экономические выгоды.

Наряду с этим, существуют подходы, согласно которым конкурентоспособность предприятия является производной от конкурентоспособности выпускаемой им продукции, или просто приравниваются понятия конкурентоспособности предприятия и продукции [21, с 174].

Однако конкурентоспособность продукции служит необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Предприятие, как известно, может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным.

Для более глубокого понимания конкурентоспособности, как экономической категории, обычно рассматривают взаимосвязь и соотношение разных уровней конкурентоспособности (таблица 1.1) [29, с 186].

Для всех четырех уровней иерархии конкурентоспособности, указанных в таблице основным или базовым является товарный уровень конкурентоспособности. Безусловно, все они связаны между собой, и конкурентоспособность нижележащего уровня служит основой для конкурентоспособности более высокого уровня.

Таблица 1.1 – Характеристика уровней конкурентоспособности

| Уровень конкурентоспособности | Объект или субъект конкурентоспособности | Некоторые факторы конкурентоспособности |
|-------------------------------|---|---|
| Макроуровень | народное хозяйство в целом, страновая конкурентоспособность, конкурентоспособность регионов | – инвестиционный климат; – научно-технический уровень; – конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом; – экономическая безопасность; – рациональное национальное законодательство и его связь с международным правом |
| Мезоуровень | объединение товаропроизводителей отрасли | – внутренняя структура отрасли; – влияние внешней среды; – конкурентоспособность отдельных элементов; – взаимодействие между элементами системы |
| Микроуровень | товаропроизводитель (организация, фирма, предприятие) | – сравнительная конкурентоспособность продукции; – эффективность производственной деятельности; – финансовые показатели деятельности; – эффективность предприятия и сбыта продукции на рынке и его доля |
| Товарный уровень | товары (работы, услуги) | – качество продукции, соответствие нормам и стандартам; – цена; – соответствие потребительскому спросу |

Конкурентоспособности предприятия соответствует микроуровень конкурентоспособности.

В общем понимании, конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Понятие «конкурентоспособность» означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдерживать конкуренцию, применительно к какому бы предмету оно не рассматривалось [21, с 357].

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Все же по своей су-

ти она остается понятием экономическим, и чаще всего ее применяют именно к экономическим объектам.

Конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в нужный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкурентном рынке. То есть под конкурентоспособностью продукции понимают потенциальную возможность продукции быть успешно проданной на рынке. Но если применительно к продукции конкурентоспособность должна быть лишь потенциальной, то применительно к товару конкурентоспособность должна быть реальной. Конкурентоспособность товара – это его возможность быть для покупателей привлекательным в сравнении с иными товарами, благодаря качественным и стоимостным характеристикам, а также потребительским оценкам.

Существует множество определений и подходов к определению конкурентоспособности предприятия.

Некоторые авторы считают, что конкурентоспособность – это процесс управления предприятием своими конкурентными преимуществами для достижения победы в борьбе с конкурентами, это состязательность, соперничество и напряженная борьба за выживание на рынке в условиях ожесточения конкуренции.

Другие авторы пишут, что конкурентоспособность предприятия – это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции.

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].

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».

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 организацией от развития 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 рыночной конкуренции, считает Т. Г. Философова [6, с. 119].

Р. А. Фатхутдинов пишет, что конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [38, с. 246].

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 его составляющих, как представлено на рис. 1.1 [26, с. 173].

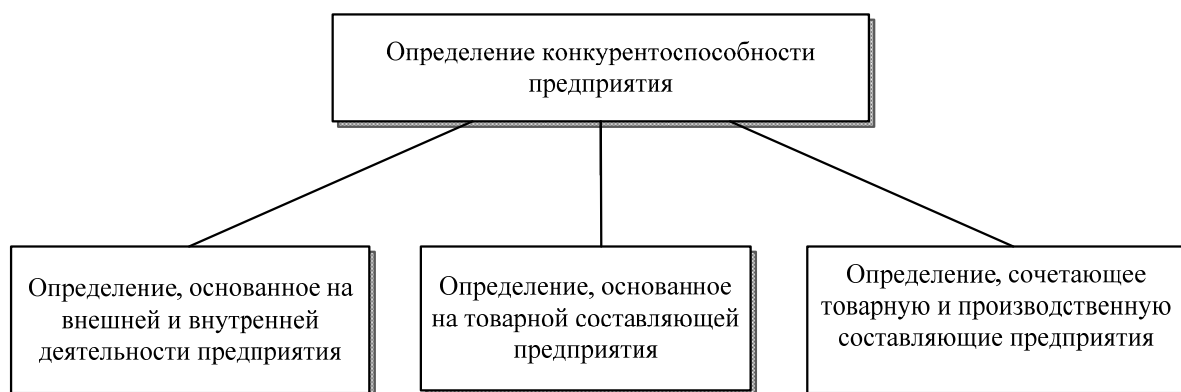


Рисунок 1.1 – Классификация подходов к определению конкурентоспособности предприятия

В приведенных выше определениях авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию. Подобный методологический подход, когда каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами, является довольно распространенным и достаточно удобным как с точки зрения логического восприятия, так и математического описания.

Конкурентоспособность, в широком смысле слова, определяют как комплексное понятие, которое характеризует эффективность всех аспектов деятельности предприятия, поэтому оценка конкурентоспособности базируется на множестве принципов [17, с 142].



Рисунок 1.2 – Множественность принципов оценки конкурентоспособности предприятия

Характеризуя конкурентоспособность предприятия, рассматривают его конкурентный потенциал – системное образование ресурсов, которое характеризуется соответствующими количественными и качественными показателями (параметрами) и отражает возможности активного, динамического саморазвития в процессе целенаправленной деятельности в условиях быстро изменяющейся внешней среды [9, с 123].

Таким образом, в современных условиях усиления конкуренции и высокого динамизма внешней среды конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности предприятия и необходимым условием его устойчивого развития.

1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Поскольку современная экономика предъявляет повышенные требования к конкурентоспособности предприятия, это порождает необходимость проведения ее оценки с помощью множества показателей.

В настоящее время нет единого подхода ни к методологии оценки, ни к составу показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия.

В частности, Т. В. Маркина предлагает для оценки уровня конкурентоспособности предприятия использовать следующий комплекс показателей:

- 1) показатели уровня управления хозяйственной деятельностью;
- 2) показатели уровня организации производства и труда;
- 3) показатели научно-технического уровня производства.

В отличие от нее, Л. Е. Басовский считает, что надежной оценкой уровня конкурентоспособности предприятия может служить группа косвенных показателей, характеризующих удельный вес издержек, связанных с ее обеспечением. И чем выше эти показатели, тем выше уровень конкурентоспособности предприятия и перспектива его развития [37, с. 6].

По мнению О. В. Израйлевой, выбору комплекса показателей для оценки потенциальных возможностей и результативности деятельности предприятия должно предшествовать определение критериев конкурентоспособности предприятия. По мнению автора, начинать следует именно с разработки системы критериев конкурентоспособности, то есть показателей для ее оценки, что в дальнейшем должно сказаться на результативности деятельности предприятия и его потенциальных возможностей [18, с. 154].

Сегодня нет универсального единичного показателя для оценки такого объемного понятия как уровень конкурентоспособности предприятия, и это обстоятельство указывает на необходимость обоснования целой системы показателей, отражающих основные аспекты уровня конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день разработано и применяется на практике довольно большое количество методов определения конкурентоспособности предприятия, которые представлены на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Если в основе применения функционального подхода лежат экономические показатели деятельности предприятия (объемы выпуска продукции; норма прибыли; загрузка производственных мощностей; соотношение цена-качество и т.д.), то согласно структурному подходу, оценка конкурентоспособности может быть сделана на основе знания уровня монополизации отрасли, т.е. конЛебемянскийации производства и капитала, и барьеров для

вновь вступающих на рынок предприятий (размера капитала, необходимого для организации эффективного производства; экономичности крупномасштабного производства; степени дифференциации продукции; абсолютных преимуществ в издержках у существующих компаний).

Матричные методы базируются на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе метода лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия, что считается его несомненным преимуществом.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, заключаются в балльной оценке способностей предприятия по обеспечению его конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

По мнению экспертов в данной области знаний, ни один из множества методов оценки конкурентоспособности предприятий нельзя считать идеальным, у каждого имеются свои достоинства и недостатки. На практике в основном используются подходы, с помощью которых отдельные критерии предприятия и продукции, выраженные количественно, объединяются в его аддитивную или комплексную оценку конкурентоспособности.

Один из таких подходов заключается в представлении комплексного показателя конкурентоспособности предприятия и продукции (K) суммой следующего вида:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (1.1)$$

где K_i – единичные показатели конкурентоспособности предприятия (продукции) общим числом n .

Как отмечают А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд, для оценки конкурентоспособности предприятия менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недос-

татков (6 – 10 показателей). Затем проводится оценка предприятия по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10), и эти оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя конкурентоспособности. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных предприятий-конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности предприятия и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание предприятия по отношению к конкурентам.

В выражении в качестве единичных показателей конкурентоспособности предприятия (продукции) могут выступать и относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей для предприятия (продукции) на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильного предприятия-конкурента (продукции конкурента). Данный метод отличается простотой, но может исказить общую оценку конкурентоспособности предприятия, так как единичные показатели конкурентоспособности отдельных показателей не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

Для коэффициента конкурентоспособности предприятия ($K_{КП}$) может быть предложено следующее выражение:

$$K_{КП} = 0,15 \cdot ЭП + 0,29 \cdot ФП + 0,23 \cdot ЭС + 0,33 \cdot АТ, \quad (1.2)$$

где ЭП – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП – значение критерия финансового положения предприятия;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

АТ – значение критерия конкурентоспособности продукции.

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных сравнений. Отдельные показатели ЭП, ФП, ЭС, АТ, также определяются по взвешенным аддитивным выражениям.

Метод позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для предприятия и конкурентов и выявить относительную позицию на рынке.

Существует и определение комплексного показателя конкурентоспособности предприятия в целом через среднее арифметическое показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции:

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

где K_i – показатель конкурентоспособности i -й продукции предприятия;
 n – общее число продукции, производимой предприятием.

Комплексный показатель конкурентоспособности предприятия и продукции оценивают на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \prod_{i=1}^n K_i^{W_i}, \quad (1.4)$$

где K_i – единичные показатели конкурентоспособности предприятия общим числом n ;

W_i – весомость (значимость) единичных показателей;

Π – произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

Характеризуя в целом рассматриваемый метод, основанный на использовании выражения для определения комплексного показателя конкурентоспособности предприятия (продукции), можно констатировать, что он обеспечивает более точные оценки для комплексного показателя, чем метод, основанный на определении среднего взвешенного арифметического показателя конкурентоспособности.

Для оценки конкурентоспособности используется методика Белоусова, которая включает следующую систему показателей [41, с. 17]:

По продукту:

– коэффициент рыночной доли;

$$KPD = \frac{OP}{OOPR}, \quad (1.5)$$

где OP – объем продаж продукта предприятием;

$OOPR$ – общий объем продаж продукта на рынке.

– коэффициент предпродажной подготовки;

$$KPP = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (1.6)$$

где $ЗПП$ – сумма затрат на предпродажную подготовку;

$ЗПОП$ – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

– коэффициент изменения объема продаж.

$$KIOП = \frac{OP_{КОП}}{OP_{НОП}}, \quad (1.7)$$

где $OP_{КОП}$ – объем продаж на конец отчетного периода;

$OP_{НОП}$ – объем продаж на начало отчетного периода.

По цене – коэффициент уровня цен:

$$КУЦ = \frac{Ц_{max} + Ц_{min}}{2Ц_y}, \quad (1.8)$$

где $Ц_{max}$ – максимальная цена товара на рынке;

$Ц_{min}$ – минимальная цена товара на рынке;

$Ц_y$ – цена товара, установленная предприятием.

По доведению продукта до потребителя – коэффициент доведения продукта до потребителя.

$$КСБ = KIOП \cdot \frac{ЗСБ_{КОП}}{ЗСБ_{НОП}}, \quad (1.9)$$

где $ЗСБ_{КОП}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

$ЗСБ_{НОП}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

По продвижению продукта:

– коэффициент рекламной деятельности;

$$K_{РЕК} = КИОП \cdot \frac{ЗРД_{КОП}}{ЗРД_{НОП}}, \quad (1.10)$$

где $ЗРД_{КОП}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$ЗРД_{НОП}$ – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

– коэффициент использования персональных продаж;

$$КИПП = КИОП \cdot \frac{ЗПТА_{КОП}}{ЗПТА_{НОП}}, \quad (1.11)$$

где $ЗПТА_{КОП}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

$ЗПТА_{НОП}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Итоговый показатель конкурентоспособности рассчитывают как среднеарифметическую величину на основании рассмотренных выше частных коэффициентов конкурентоспособности.

1.3 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия

Хотя в настоящее время общепринятых подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий и не существуют, оно, тем не менее, относится к главным задачам менеджмента, как в тактическом, так и в стратегическом плане.

В экономической литературе выделяют следующие четыре основные стратегии конкурентной борьбы, которые применяют предприятия-участники рынка для повышения конкурентоспособности (рис. 1.4) [27, с. 164]:

- 1) «силовая» стратегия;
- 2) «нишевая» стратегия;
- 3) «соединяющая» стратегия;

4) «пионерная» стратегия.

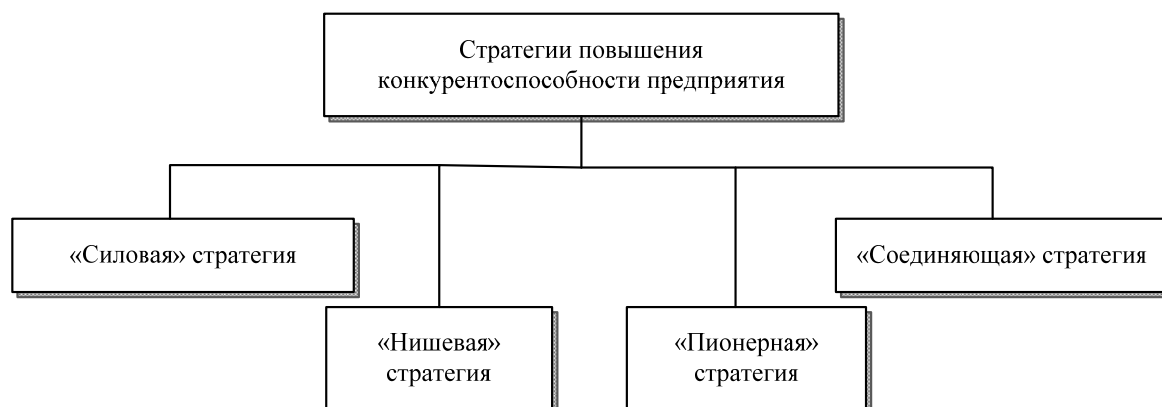


Рисунок 1.4 – Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Если соперничающие предприятия перехватывают друг у друга заказчиков или клиентов, предлагая им продукцию или услуги по более низким ценам, то это – проявление так называемой «силовой» стратегия конкурентной борьбы.

Такая стратегия основана на ценовом соперничестве предприятий, и предполагает, в крайнем случае, отказ от прибыли (демпинг) ради улучшения положения на рынке или освоения нового сегмента рынка. Силовая или ценовая конкуренция сегодня становится менее актуальной, поскольку ей на смену пришла неценовая конкуренция, к которой можно отнести так называемую «нишевую» стратегию.

«Нишевая» стратегия характерна для предприятий, ориентирующихся на элитарных групп покупателей, и обеспечивающих высокую потребительскую ценность своей продукции (услуги). Завоевывая симпатии отдельных категорий покупателей, предприятие захватывает определенную «рыночную нишу» – сегмент рынка покупателей с особыми запросами. Такая стратегия широко применяется в мире моды, когда высокая цена становится обязательным атрибутом престижного потребления.

Основным отличием «соединяющей» стратегии служит стремление предприятия индивидуализировать свою продукцию или услуги, варьируя стандартную (базовую) модель в соответствии с заранее полученными поже-

ланиями заказчиков. То есть, предприятие как бы модифицирует базовую модель продукта с учетом интересов клиента, получая при этом дополнительный доход.

В результате достигается сочетание унификации характеристик базового продукта с максимальным разнообразием его дизайна и особых приспособлений.

«Пионерная» стратегия характерна для тех предприятий, которые ориентированы на поиск революционных технических, технологических или организационных решений с целью привлечения покупателей высоким качеством и более низкой стоимостью. Эта стратегия достаточно рискованная, поскольку вероятность достижения высоких результатов в научных разработках практически невозможно предсказать. Но в случае успеха на рынке могут появиться принципиально новые виды продукции, инновационные технологии или оборудование.

По мнению большинства авторов, основными факторами или детерминантами конкурентоспособности предприятия являются: стратегия предприятий и уровень конкуренции между ними; характер и динамика спроса на продукцию; параметры факторов производства; поддерживающие предприятие отрасли [8, с. 54].

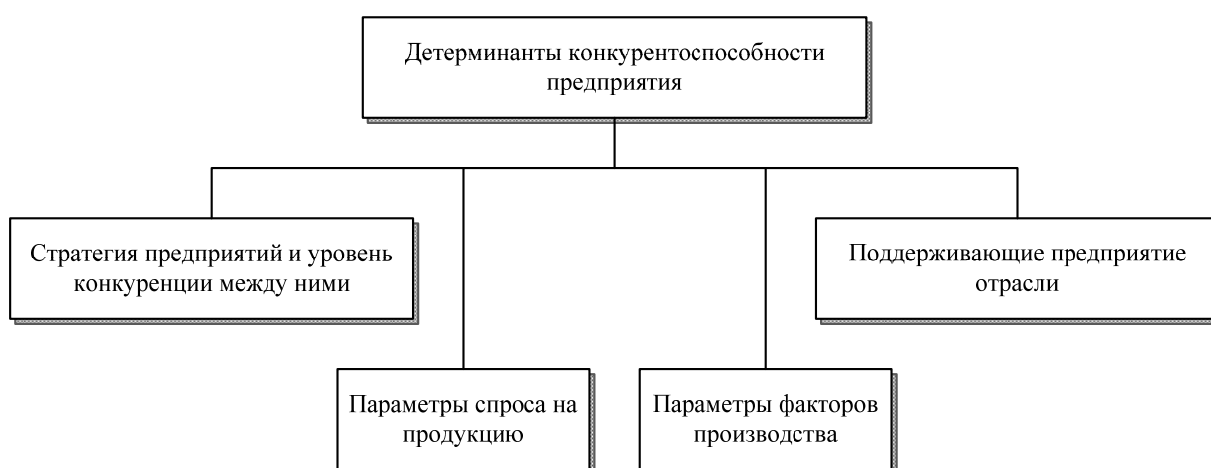


Рисунок 1.5 – Детерминанты конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия в современном мире – залог его успеха, прибыльности и процветания. Усиливающийся фактор конкуренции

предполагает постоянную борьбу субъектов экономики за улучшение своих экономических позиций. В связи с этим перед производителями товаров и услуг возникают задачи планирования и управления уровнем конкурентоспособности предприятия.

С точки зрения управленческого процесса конкурентоспособность, зависящая от финансовых факторов и влияния существующего уровня спроса, определяет эффективность работы предприятия в сравнении с конкурентами на рынке.

Сущность управления конкурентоспособностью предприятия реализуется через управление отдельными конкурентными преимуществами и факторами конкурентоспособности предприятия, управление на основе использования стратегических, тактических, а также оперативных планов деятельности, управление на основе экономико-математического моделирования. Методы управления конкурентоспособностью предприятия реализуются через анализ эффективности использования факторов, составляющих модель оценки конкурентоспособности предприятия. При этом осуществляется формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия с учетом рассмотренных факторов.

Конкурентоспособность предприятия может быть достигнута непрерывным целенаправленным управлением бизнес-процессов с целью укрепления конкурентных позиций предприятия. В данном случае объектом управления являются конкурентные преимущества предприятия, которые становятся ключевыми факторами, компетенциями, обеспечивающие предприятию более выгодное в сравнении с конкурентами положение. В качестве обратной связи в такой системе управления конкурентоспособностью предприятия можно использовать оценку его конкурентоспособности, которая будет направлена на оперативное выявление отклонений в системе и их локализацию. Выполняя функцию обратной связи, мониторинг и оценка конкурентоспособности предприятия превратятся в эффективный инструмент формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

На современном этапе развития экономики крайне важными являются получение и поддержание предприятием долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат его выживание и успешную работу на рынке. Совершенствование эффективной системы конкурентных преимуществ представляет собой непрерывный процесс достижения наибольшего количества элементов в системе с последующей фильтрацией и упорядочиванием наиболее эффективных ее элементов.

В экономической литературе в качестве основных внутренних факторов, влияющих на формирование и развитие конкурентоспособности предприятия, рассматривают: финансовое состояние и стабильность деятельности предприятия, уровень применяемых технологий, оперативность выполнения заказов, качество и стоимость продукции, широта ассортиментного состава продукции и пр. (рис. 1.6) [39, с. 162].



Рисунок 1.6 – Факторы повышения конкурентоспособности предприятия

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 ди-

версификации 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 [8, с. 76].

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. 1.7):

- 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 1.7 – 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.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо в первую очередь обеспечить повышение продукции предприятия, осуществлять поиск новых, более совершенных форм выпускаемой продукции, использовать только высококачественное сырье, материалы и комплектующие, выпускать продукцию такого качества, которое бы отвечало требованиям мировых стандартов. Одним из перспективных путей повышения конкурентоспособности предприятия сегодня является создание наукоемкой продукции за счет роста научно-технического уровня производства, внедрения методов логистики, а также сокращения времени производства и обращения, соблюдения дисциплины поставок.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени. Повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях усиления конкуренции и высокого динамизма внешней среды достигается:

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

2. Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия ООО «Лебедянский»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано предприятие ООО «Лебедянский», специализирующееся на производстве соковой продукции.

Сведения о регистрации предприятия ООО «Лебедянский» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «Лебедянский»

| | |
|---|---|
| Полное наименование предприятия: | Общество с ограниченной ответственностью «Лебедянский» |
| Сокращенное наименование предприятия: | ООО «Лебедянский» |
| Юридический адрес: | 399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7 |
| Сведения о государственной регистрации: | Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 11000093 юридического лица ООО «Лебедянский» зарегистрировано 01 февраля 2012 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1124811000093 |
| Размер уставного капитала: | 201250 рублей |
| Основной вид деятельности: | Производство детского питания и диетических пищевых продуктов Производство соковой продукции из фруктов и овощей |
| ИНН | 4811023542 |
| КПП | 481101001 |
| Официальный сайт | https://www.pepsico.ru/ |
| Руководство | Генеральный директор Михайлов Максим Викторович |

Цель создания предприятия ООО «Лебедянский» – обеспечение экономически эффективного производства пищевой продукции.

Компания ООО «Лебедянский» имеет богатую историю, – она берет начало в 1967 году, когда в г. Лебедяни был построен консервный завод Министерства плодоовощного хозяйства СССР.

Завод развивался и постепенно превратился в крупное предприятие с широким ассортиментом выпускаемой продукции. Если на начальном этапе своего существования предприятие ориентировало свою деятельность в основном на выпуск разнообразных плодоовощных консервов, то после акционирования компании в 1992 году основными видами производимой продукции стали соки в асептической упаковке и детское питание.

С 1996 года компания начала производство соков марки «Тонус», которые быстро завоевали популярность у широкого круга потребителей.

В 1998 году команда управленцев компании была усилена группой топ-менеджеров, имеющих опыт работы в крупнейших российских и зарубежных корпорациях. Это позволило компании взять курс на увеличение своей доли на российском рынке соков.

В 2001 году с целью увеличения объема производства за счет дифференциации соковой продукции на заводе была разработана продуктовая линейка соков и нектаров, ориентированных на различные ценовые сегменты рынка:

- соки и нектары «Я», «Тонус», «Фруктовый сад», «Привет»;
- сокосодержащие напитки «Фрустайл»;
- холодный чай «ЭДО»;
- обогащённые витаминами и минералами соки «Тонус Актив Плюс»;
- освежающие сокосодержащие напитки «Frustyle»;
- морсы и компоты «Северная ягода»;
- соки и нектары «ФрутоНяня».

В 2001 году в рамках развития и увеличения масштабов производства предприятие ОАО «Лебедянский» приобрело долю ОАО «Прогресс» – липецкого завода, производящего соки и детское питание под марками «Малышам» и «Привет».

В 2004 году в ОАО «Лебедянский» был введен в эксплуатацию новый цех по розливу соков и сокосодержащих напитков в ПЭТ упаковке. В цехе была установлена асептическая линия розлива французской фирмы Sidel производительностью 20 000 бутылок в час (в мае 2005 линия была модернизирована, куплена новая выдувная машина, производительность возросла до 27 000 бут. в час). Одновременно с данной линией была смонтирована и введена в эксплуатацию линия (итальянской фирмы «Symrak») по производству сока в стеклянной таре производительностью 6000 бут. в час.

ОАО «Лебедянский» первым среди крупных российских игроков рынка безалкогольных напитков приступил к розливу сока в стеклянные бутылки.

ОАО «Лебедянский» первым среди производителей в июле 2006 года выпустил на рынок соки обогащенные витаминами и минералами под торговой маркой «Тонус Актив Плюс», что явилось на тот момент самым перспективным направлением в развитии соковой индустрии.

В 2005 году в ОАО «Прогресс», совладельцем которого было ОАО «Лебедянский», началось производство минеральной воды «Липецкий бювет». В 2007 году ОАО «Лебедянский» стал владельцем 100% акций ОАО «Прогресс».

В результате реализации стратегии дифференциации продукции ОАО «Лебедянский» в течение нескольких лет превратился из регионального производителя в лидера российского рынка соков.

К 2007 году рыночная доля ОАО «Лебедянский» увеличилась до 33% российского рынка соков, и компания была признана одной из наиболее динамично растущих компаний в России. Ее оборот к этому времени превысил 800 млн. долларов США.

В 2007 году интерес к покупке сокового бизнеса ОАО «Лебедянский» проявила компания «ПепсиКо Холдингс», которая приобрела более 75% акций ОАО «Лебедянский» в 2008 году.

В 2008 году в ОАО «Лебедянский» был произведен раздел совокупного бизнеса на два новых:

- 1) бизнес по производству соков;
- 2) бизнес по производству детского питания и минеральной воды.

Бизнес по производству соков остался в ОАО «Лебедянский», а бизнес по производству детского питания и минеральной воды был полностью переведен в ОАО «Прогресс».

С 2011 года ОАО «Лебедянский» полностью принадлежит ООО «Лебедянский Холдингс», и в феврале 2012 года компания была преобразована из ОАО «Лебедянский» в ООО «Лебедянский».

На всех этапах своего развития компания «Лебедянский» делает ставку на повышение качества выпускаемой продукции, и в 2008 году она была сертифицирована по системе менеджмента качества ISO 9001:2000.

Использование современного оборудования и передовых технологий производства в ООО «Лебедянский» позволяет предприятию минимизировать продолжительность операционного цикла и обеспечивать превосходное качество продукции. Этому так же способствует наличие высококвалифицированного персонала, имеющего значительный опыт работы в отрасли.

Миссией ООО «Лебедянский» является обеспечение потребности населения в высококачественной пищевой продукции с учетом изменяющихся требований рынка.

К перспективным целям развития ООО «Лебедянский» можно отнести:

- увеличение рыночной доли и лидерство в сегменте соковой продукции на региональном рынке.
- постоянную модернизацию и автоматизацию производства, обеспечивающую повышение рентабельности деятельности предприятия, также повышение качества производимой продукции и процесса ее изготовления.

Общая численность трудового персонала предприятия – более 450 человек.

Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский» представлена на рисунке 2.1.

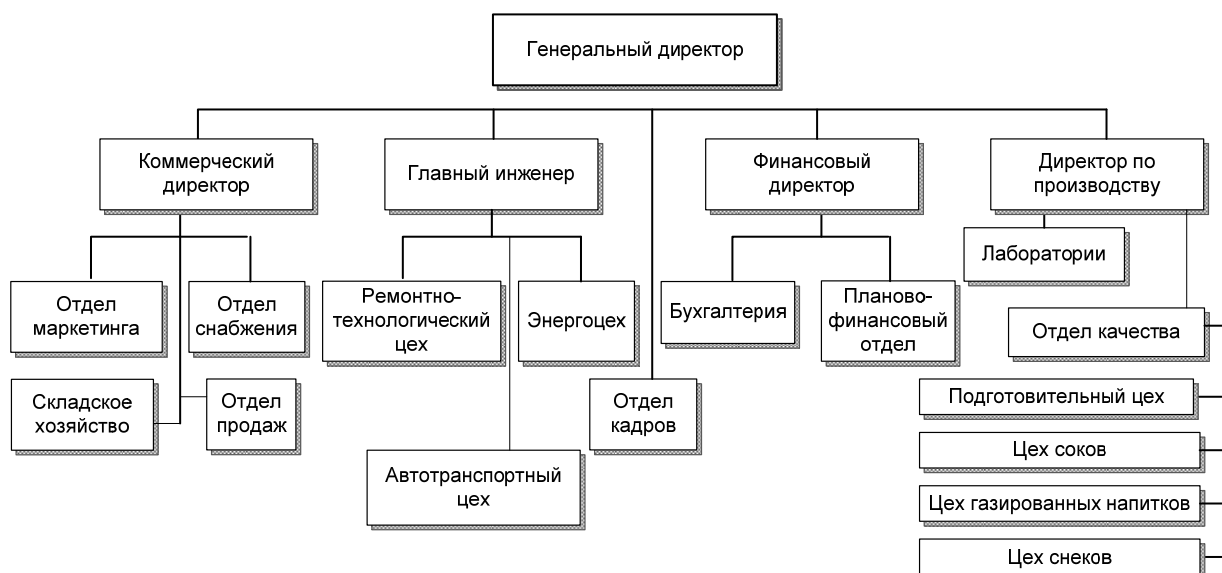


Рисунок 2.1 – Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский»

ООО «Лебедянский» отличает стремление к постоянному совершенствованию ассортиментной политики, повышению качества продукции, к модернизации технологий и оборудования, которые направлены на удовлетворение запросов рынка и увеличение объемов продаж продукции.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Лебедянский» за 2020 – 2021 гг. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Лебедянский» за 2020 – 2021 гг.

| Наименование показателя | 2020 год | 2021 год | Изменение |
|---|----------|----------|-----------|
| Выручка, тыс.руб. | 1762653 | 1859867 | 97214 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 1442441 | 1555154 | 112713 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 320212 | 304713 | -15499 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 865672 | 1868400 | 1002728 |
| Активы, тыс.руб. | 10247030 | 12020789 | 1773759 |
| Собственный капитал, тыс.руб. | 9643518 | 11511918 | 1868400 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 471 | 469 | -2 |
| Среднегодовой выпуск продукции на 1 работника, тыс.руб. | 3742,36 | 3965,6 | 223,2 |

Согласно данным таблицы 2.2, в ООО «Лебедянский» в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдался рост выручки и чистой прибыли, а также увеличение среднегодового выпуска продукции на одного работника.

2.2 Анализ конкурентной среды ООО «Лебедянский»

Российский рынок безалкогольных напитков, на который поставляется продукция ООО «Лебедянский», считается одним из самых динамичных и крупных в мире, и по оценке экспертов консалтинговой компании «Euromonitor International» занимает 8 место в мире.

Аналитики рынка безалкогольных напитков в своих исследованиях традиционно выделяют такие три крупных сегмента:

- 1) соки и сокосодержащие напитки,
- 2) минеральная и питьевая вода,
- 3) газированные напитки.

В сегмент «Соковая продукция» или «Соки и сокосодержащие напитки» входят фруктовые и овощные соки, сокосодержащие напитки различных вкусов, а также нектары.

В сегмент «Минеральная и питьевая вода» входит натуральная или искусственная минеральная вода, родниковая или очищенная вода в фабричных упаковках, которая может иметь вкусовые добавки, но не содержит в составе сахара.

К газированным напиткам относятся сладкие газированные напитки: тоники, квас, морс, содовая, а также безалкогольное шампанское.

За последнее десятилетие стала заметна тенденция к росту доли минеральной и питьевой воды в структуре рынка. В последние годы на этом сегменте рынка наблюдается настоящий «бум».

Некоторые эксперты считают причиной таких изменений погодные аномалии и участвовавшие периоды жаркого лета.

Климатические условия в нашей стране, характеризующиеся в последние годы явной нестабильностью и некоторыми серьезными переменами, способствовали усилению активности компаний, производящих напитки. Жаркое лето заставляет россиян покупать воду и соки в ощутимо больших объемах, чем в другие сезоны.

Если в 2013 году в структуре отечественного рынка безалкогольных напитков в натуральном выражении на долю минеральной и питьевой воды приходилось около 45%, то в 2021 году данная доля увеличилась до 53%, и это произошло за счет сокращения удельного веса соков и газированных напитков.

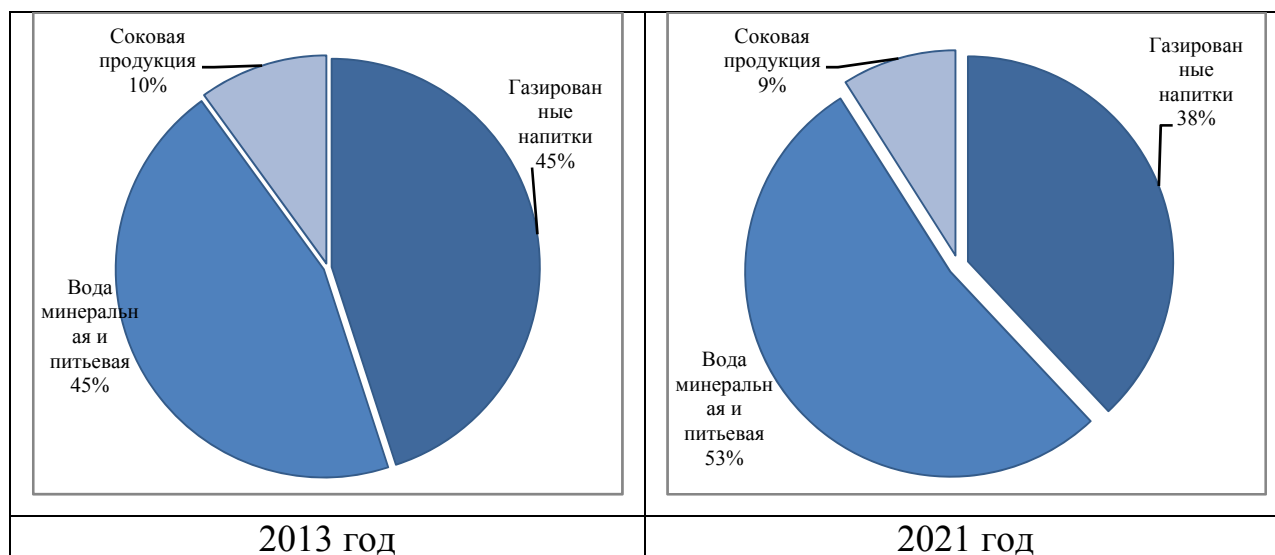


Рисунок 2.2 – Сравнение структур российского рынка безалкогольных напитков за 2013 год и 2021 год

Динамику изменения структуры рынка безалкогольных напитков за 2013-2021 гг. отражают данные на рисунке 2.3.

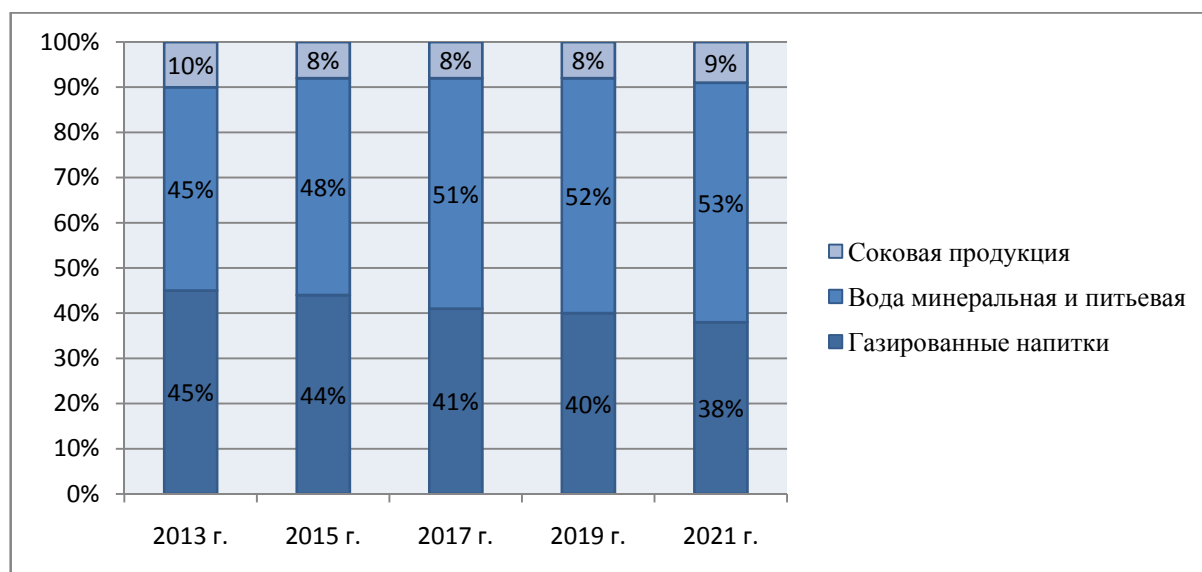


Рисунок 2.3 – Динамика изменения структуры рынка безалкогольных напитков за 2013-2021 гг.

Начиная с 2015 года, продажи соков и нектаров в России сократились вследствие санкций. Кризисные явления в экономике страны привели, с одной стороны, к сокращению платежеспособного спроса, с другой стороны – к росту цен. В условиях экономии россияне старались сокращать расходы или вовсе отказывались от покупки. Средняя цена реализации соков и нектаров – самая высокая среди всех видов безалкогольных напитков, при этом она продолжает ежегодно расти. Соки и нектары не являются продуктами первой необходимости, поэтому потребители легче отказываются от их покупки.

В 2016-2018 гг. наблюдался рост продаж на уровне 2,7-4,4%, что во многом было связано с постепенной стабилизацией экономической обстановки в стране и потребительских ожиданий населения. Кроме того, отчасти рост продаж напитков был вызван погодными условиями: синоптики назвали лето 2018 года одним из наиболее теплых в истории метеонаблюдений. Свою роль сыграл также рост продаж, связанный с проведением в России чемпионата мира по футболу. Рынок соковой продукции вырос в 2021 году до 2,3 млрд. л. Структуру российского рынка соковой продукции по данным 2021 года отражает рисунок 2.4.

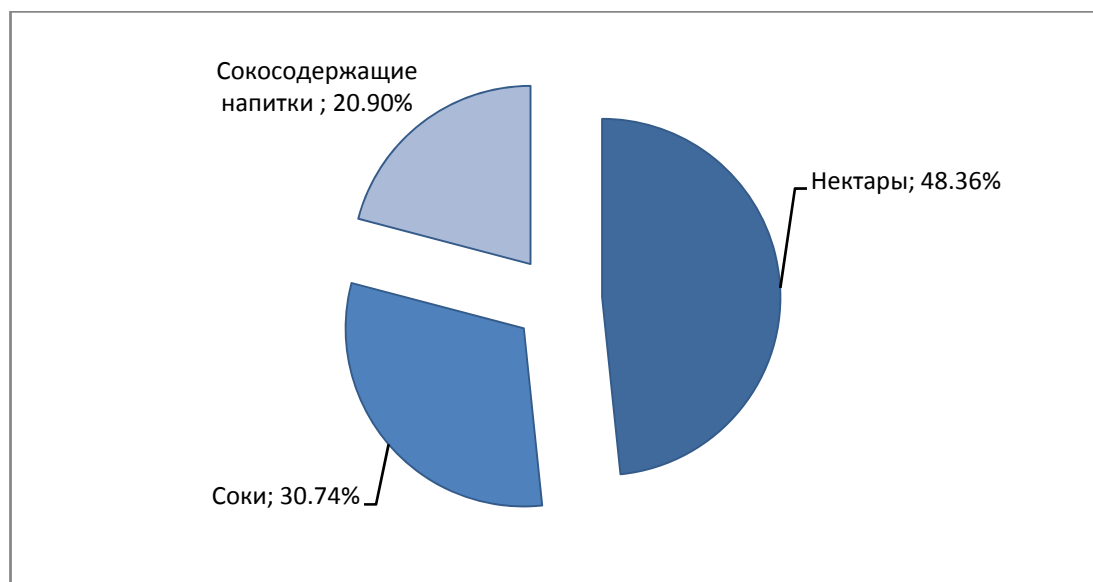


Рисунок 2.4 – Структура рынка соковой продукции в 2021 году

Согласно данным рисунка 2.4, на рынке соковой продукции преобладает такая продукция как «нектары» с долей 48,36%. Ей уступают соки с долей

30,74%. Сок – это натуральный продукт, получаемый из фруктов или овощей путем прямого отжима (или воспроизведенный из концентрата), в котором не допускается присутствие любых консервантов, красителей, искусственных ароматизаторов или ароматизаторов, идентичных натуральным. В натуральных соках разрешается использовать только натуральные вещества, полученные из фруктов или ягод.

В отличие от сока, нектар – это продукт, содержащий лишь от 25% до 50% натурального сока. Как правило, нектары готовят из тех плодов, из которых невозможно приготовить сок из-за насыщенного кислого или сладкого вкуса или через недостаток в них влаги (красной и черной смородина, бананов, персиков, абрикосов, вишни и др.).

Существуют нормативы содержания в нектарах натурального сока, в зависимости от вида фрукта. Например, в нектаре из красной или черной смородины, лимона, банана, гуавы, папайи и сладких яблок должно быть не меньше 25% натурального сока. В нектаре из сливы, рябины и клюквы – не меньше 30%, из кислой вишни и манго – не меньше 35%, из абрикосов, малины и клубники – не меньше 40%, из персиков – 45%, из ананасов, айвы, яблок (кроме сладких), груш и цитрусовых (кроме лимона и лайма) – не меньше 50% сока.

В сокосодержащих напитках составляющая натурального сока намного меньше, чем в нектарах – от 10% до 40% (в овощных напитках). В таких напитках допускается присутствие искусственных ароматизаторов, красителей, заменителей сахара, стабилизаторов мякоти и других пищевых добавок (кроме сахара и лимонной кислоты). При изготовлении напитков, содержащих овощные соки, могут добавляться: соль, уксус, специи, травы.

Рынок соковой продукции в России растет последние годы за счет роста сегмента сокосодержащих напитков на фоне сокращения сегмента соков и нектаров.

Более наглядно темпы прироста сегментов рынка соковой продукции за 2021 год отражает рис. 2.5.

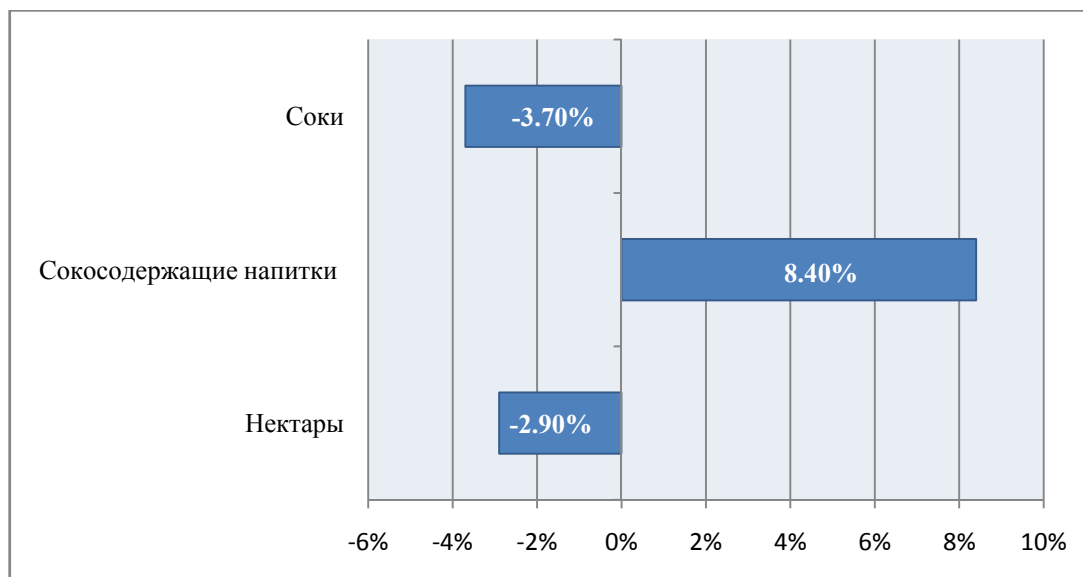


Рисунок 2.5 – Динамика прироста сегментов российского рынка соковой продукции за 2021 год

Изменение структуры рынка безалкогольных напитков обусловлено влиянием сразу трех факторов – стремлением к натуральным продуктам, что уже очень давно является модной мировой тенденцией, а также аномальной жарой, все чаще посещающей многие регионы в середине теплого сезона. Третьим фактором, повлиявшим на объемы продаж, стала ориентация на запад – не только в плане международного сотрудничества, но и в плане образа жизни людей. Ведь зарубежные компании за последние годы присоединили к себе большое количество российских производителей.

Большое количество различных слияний и поглощений на российском рынке безалкогольных напитков обусловило усиление монополизации в данном сегменте. Речь идет о крупных, миллиардных сделках, главной особенностью которых является то, что в качестве участников в них выступают крупнейшие иностранные корпорации.

В настоящее время происходит глобальный процесс международной интеграции производств. Часто это является следствием конкурентной борьбы крупнейших мировых компаний-производителей. Это касается различных напитков – минеральной воды, соков, молочных продуктов, газированных напитков и пр.

Известно, что уже много лет мировой рынок напитков контролируется в основном двумя крупнейшими транснациональными компаниями – Coca-Cola и PepsiCo. Их суммарная доля на рынке соков и газированных напитков в России по данным 2021 года достигает 60%. С минеральной водой дела обстоят несколько иначе – здесь их совокупная доля на российском рынке близка к 30%. Однако практически любой потребитель в России без труда назовет две самые известные торговые марки минеральной воды – Vonaqua (производство Coca-Cola) и Aqua Minerale (производство PepsiCo). В целом по рынку безалкогольных напитков в 2021 году их общая доля близка к 50%.

Вследствие конкурентной борьбы крупнейшие иностранные компании пытаются сосредоточить в своих руках как можно большую часть активов российских производителей напитков.

Компания Coca-Cola (ведущие бренды Coca-Cola, Diet Coke, Vonaqua, Fanta и Sprite), являясь крупнейшим производителем безалкогольных напитков в мире, имеет в портфеле брендов около 500 наименований газированных и негазированных напитков, при этом наряду с брендом Coca-Cola, который признан самым дорогим в мире, ей принадлежат 12 других брендов стоимостью более миллиарда долларов каждый.

Второе место по производству безалкогольных напитков в мире занимает компания PepsiCo (основные бренды Pepsi, Lipton, Aqua Minerale, «Тонус» и «Я»), заключившая в 2011 году крупнейшую на российском продовольственном рынке сделку. Американский гигант купил весь пакет акций крупнейшего производителя молочных продуктов в России компании «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» (бренды «J-7», «Любимый сад», «Чудо-ягода», «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Иммунеле», Beauty, «33 коровы», «Чудо», «100% Gold», «Ессентуки», «Агуша»). Сумма сделки составила 5,8 млрд. долл. Компания PepsiCo владеет в России девятью заводами, но в начале марта 2022 года была приостановлена деятельность в РФ. Компания PepsiCo, как указывалось выше, приобрела в 2008 году активы крупного российского производителя соков – завода «Лебедянский»

(бренды «Долина», «Я», «Привет», «Северная Ягода», «Тонус», «Тропикана», «Фруктовый сад»).

На российском рынке соковой продукции наблюдается очень высокий уровень монополизации, – на долю трех компаний (ГК «Пепсико Холдингс», включая ООО «Лебедянский», АО «Мултон» и АО «Сады Придонья») приходится более 75% – он характеризовался динамикой постоянного роста с 2016 года до конца 2021 года (рисунок 2.6).

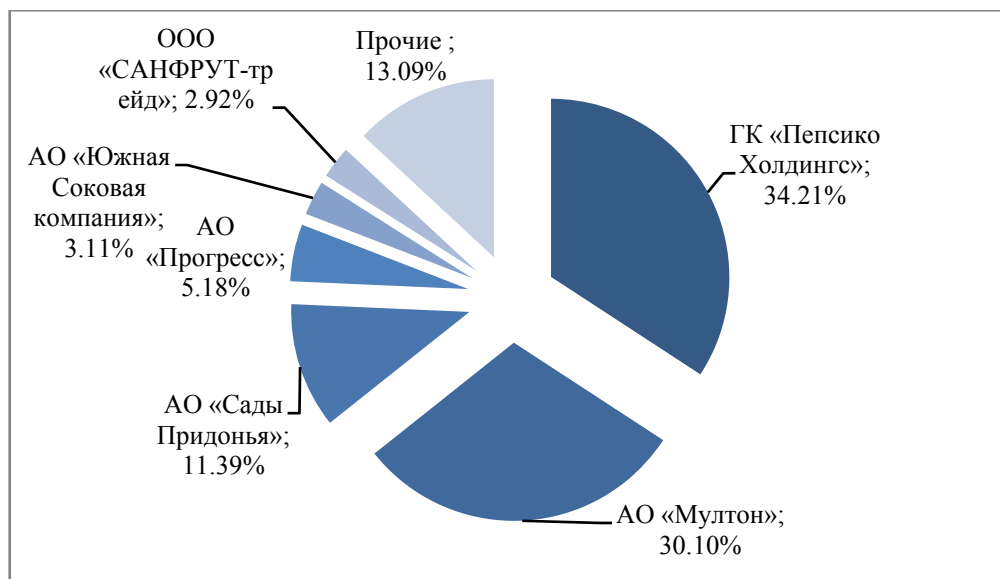


Рисунок 2.6 – Доли основных производителей на рынке соковой продукции в 2021 году (в стоимостном выражении)

АО «Мултон» в 2005 году была поглощена корпорацией Coca-Cola, которая сохранила группу юридических лиц под наименованием «Мултон», и в 2014 году объединила под их эгидой все свои сокопроизводящие предприятия на территории России.

Для определения уровня концентрации рынка соковой продукции использовались следующие показатели:

а) коэффициент рыночной концентрации (CR_n) – сумма долей на товарном рынке (выраженных в процентах) определенного числа (n) крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n D_i, \quad (2.1)$$

где D_i – выраженная в процентах доля i -го крупнейшего хозяйствующего субъекта, действующего на товарном рынке,

N – число рассматриваемых крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на данном товарном рынке;

б) индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана (ННИ) – сумма квадратов долей на товарном рынке (выраженных в процентах) всех хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке:

$$HNI = \sum_{i=1}^N D_i^2, \quad (2.2)$$

где D_i – выраженная в процентах доля i -го хозяйствующего субъекта, действующего на товарном рынке.

Коэффициент рыночной концентрации CR_n рассчитан для трех крупнейших производителей соковой продукции: ООО «Лебедянский», АО «Мултон» и АО «Сады Придонья» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели концентрации рынка соковой продукции за 2020–2021 гг.

| Наименование показателя | 2020 год | 2021 год |
|--|----------|----------|
| Коэффициент рыночной концентрации CR_n | 75,53% | 75,70% |
| Индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана ННИ | 5427 | 5971 |
| Уровень концентрации товарного рынка | высокий | высокий |

В соответствии с различными значениями коэффициента рыночной концентрации и индекса рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана выделяются следующие уровни концентрации товарного рынка [2, с 5]:

- высокий – при $70\% \leq CR_3 \leq 100\%$ или $2000 \leq HNI \leq 10000$;
- умеренный – при $45\% \leq CR_3 < 70\%$ или $1000 \leq HNI < 2000$;
- низкий – при $CR_3 < 45\%$ или $HNI < 1000$.

На основе данных таблицы 2.3 можно сделать вывод о высоком характере концентрации рынка соковой продукции и об ее тенденции к росту. На

долю трех крупнейших производителей приходится более 75% рынка, – эту ситуацию можно рассматривать как превращение в монополию.

Для анализа макросреды внешней среды ООО «Лебедянский» и выявления ключевых рыночных тенденций отрасли проводился PEST–анализ, результаты которого представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – PEST – анализ факторов влияния внешней среды на ООО «Лебедянский»

| Фактор | Степень влияния фактора | Оценки экспертов | | | | | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|---|-------------------------|------------------|---|---|---|---|----------------|---------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Политические факторы | | | | | | | | |
| Устойчивость политической власти | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4,2 | 0,16 |
| Законодательство в сфере налогов и сборов | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 0,26 |
| Антимонопольное и трудовое законодательство | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,6 | 0,14 |
| Законодательство в отрасли | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,8 | 0,29 |
| Экономические факторы | | | | | | | | |
| Рост ВВП на 4,7% в 2021 году | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,4 | 0,51 |
| Уровень инфляции – 8,39% за 2021 год | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 | 0,44 |
| Уровень безработицы – 5,8% | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,2 | 0,17 |
| Стабильность курса рубля | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,4 | 0,26 |
| Социальные факторы | | | | | | | | |
| Снижение денежных доходов населения | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,4 | 0,39 |
| Образ жизни и привычки потребления | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,4 | 0,17 |
| Требования к качеству продукции | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2 | 0,32 |
| Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4 | 0,13 |
| Технологические факторы | | | | | | | | |
| Высокий уровень технологического развития отрасли | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,2 | 0,37 |
| Доступность инновационных технологий | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4,0 | 0,31 |
| Степень внедрения и передачи новых технологий | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3,6 | 0,28 |
| Воздействие Интернет на рост продаж | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,5 | 0,35 |
| Итого | 32 | | | | | | 55,7 | |

Оценка факторов влияния внешней среды на исследуемое предприятие ООО «Лебедянский» в рамках PEST – анализа проводилась на основе экспертных оценок. В качестве экспертов были привлечены работники завода.

На основе результатов проведенного PEST – анализа можно сделать выводы о том, что самыми значимыми факторами внешней среды, влияющими на деятельность ООО «Лебедянский» в настоящее время, по мнению экспертов, являются экономические и технологические факторы, связанные как с состоянием экономики (темпами роста ВВП и уровнем инфляции), так и с уровнем развития применяемых на производстве технологий.

В микросреду предприятия включаются взаимоотношения предприятия с поставщиками, посредниками, клиентами и конкурентами. Для оценки ООО «Лебедянский» использовалась модель М. Портера, которая помогает определить интенсивность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой предприятие будет максимально защищено от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции, существующей на рынке соковой продукции, и угрозы входа на рынок новых участников (игроков) проводилась в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции и угрозы входа новых игроков на рынок соковой продукции по модели М. Портера

| Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции | | Оценка угрозы входа новых игроков на рынок | |
|--|--|--|--|
| Параметр оценки | Оценка | Параметр оценки | Оценка |
| Количество участников | Высокий уровень насыщения рынка | Сильные бренды с высоким уровнем знания и лояльности | 3 крупных участника рынка держат более 75% рынка |
| Темп роста рынка | Замедляющийся, но растущий | Дифференциация продукта | Существуют микро-ниши |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | Средний уровень (окупается за 2-3 года работы) |
| Ограничение в повышении цен | Жесткая ценовая конкуренция на рынке | Доступ к каналам распределения | Доступ к каналам распределения требует значительных инвестиций |

Таким образом, сегодня на отечественном рынке соковой продукции можно выделить следующие тенденции: продолжающийся (но замедляющийся) рост рынка; высокая концентрация и дальнейшее ужесточение конкуренции на рынке; увеличение доли продукции, изготовленной из натурального сырья; перемещение спроса в более низкие ценовые сегменты; рост и развитие формата электронных продаж продукции.

2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Лебедянский»

В настоящее время на отечественном рынке безалкогольной продукции действуют около 3500 предприятий, из которых примерно 1500 являются дистрибьютерами и 2000 – производителями.

Исследуемое предприятие ООО «Лебедянский» можно отнести к крупнейшим предприятиям отрасли по производственной мощности.

В структуре производимой предприятием ООО «Лебедянский» продукции лидируют соки и сокосодержащие напитки, – на их долю приходится около 64% общего объема выпуска в 2021 году (рисунок 2.7), и их производство является базовым направлением деятельности компании.

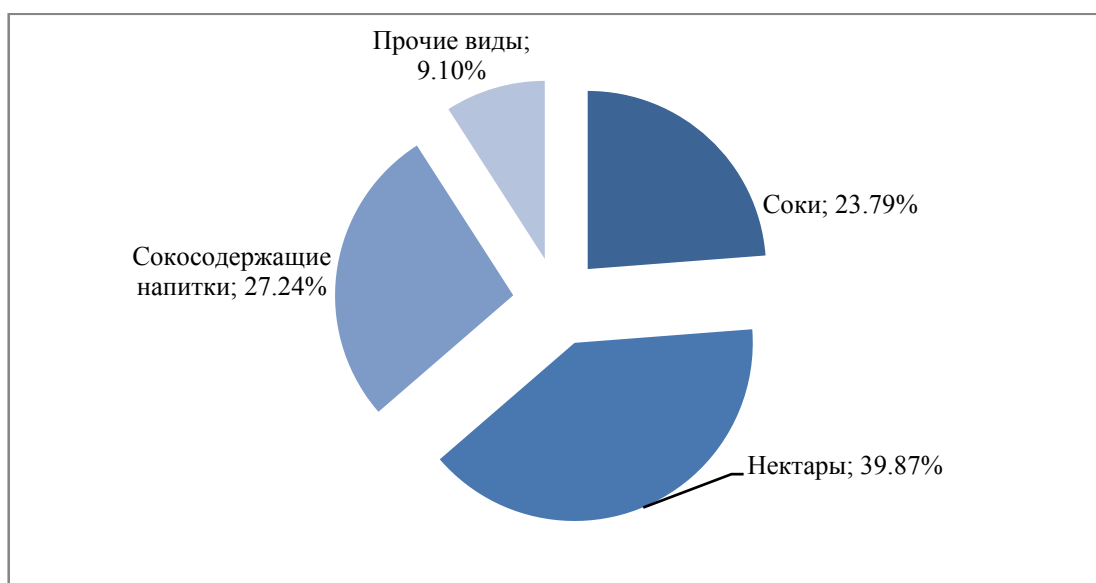


Рисунок 2.7 – Структура продукции, выпускаемой ООО «Лебедянский» в 2021 году

Согласно данным рисунка 2.7, в структуре продукции, выпускаемой ООО «Лебедянский» в 2021 году (в натуральном выражении), преобладают нектары и сокосодержащие напитки, а вторым, по значимости, видом соковой продукции являются соки, – их удельный вес в структуре выпуска составляет около 24%.

На долю прочих видов продукции, которые производятся в ООО «Лебедянский», приходится свыше 9 % объема выпуска.

Растущим элементом в структуре выпуска продукции ООО «Лебедянский» в настоящее время можно считать две товарные категории в ассортименте выпуска: «нектары» и «сокосодержащие напитки», удельный веса которых имеют тенденцию к росту, нектары – с 39,12% в 2020 году до 39,87% в 2021 году, а напитки – с 25,48% в 2020 году до 27,24% в 2021 году (рис. 2.8).

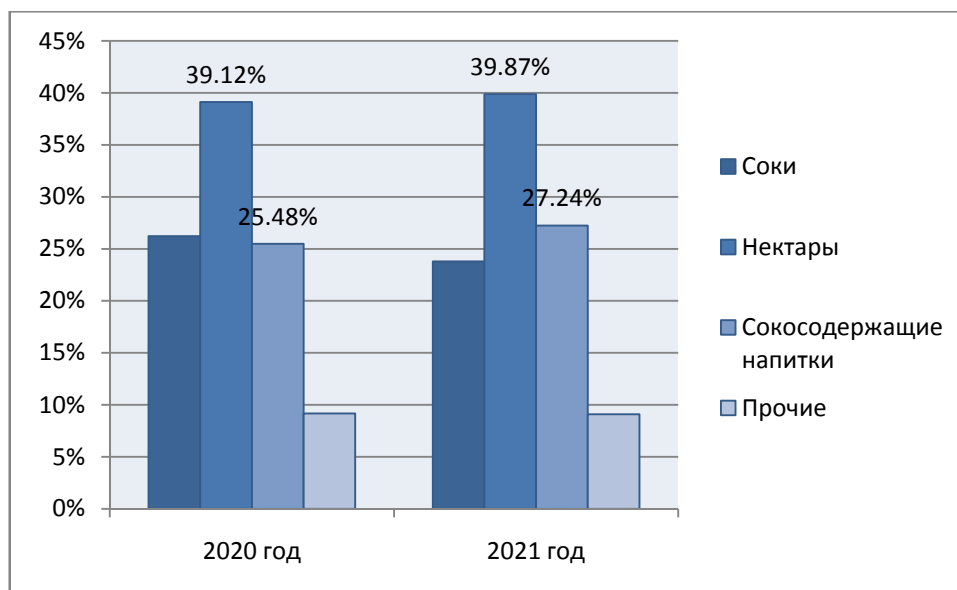


Рисунок 2.8 – Изменение структуры произведенной в ООО «Лебедянский» продукции за 2020 – 2021 гг.

Структура сокосодержащих напитков постоянно изменяется. Наибольший объем в структуре выпуска сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский» приходится на напитки на ароматах (38%) и напитки на натуральном сырье (31%).

Структуру выпуска сокосодержащих напитков по данным 2021 года отражает рисунок 2.9.

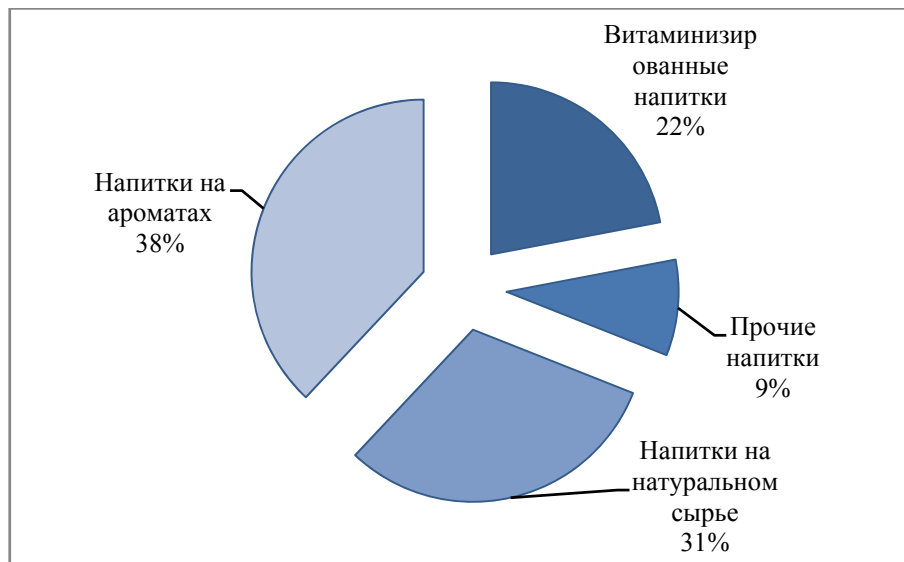


Рисунок 2.9 – Структура сокосодержащих напитков, производимых ООО «Лебедянский» в 2021 году

Такая структура выпуска продукции ООО «Лебедянский» обусловлена стремлением сгладить сезонный характер продаж за счет различных видов напитков, т.е. напитков разной сезонности:

- пик спроса на соки приходится на осень, зиму и весну;
- пик спроса на сокосодержащие напитки, как и на газированные напитки и на минеральную воду приходится на жаркое время года.

Сезонную динамику производства соков и сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский» характеризует рисунок 2.10.

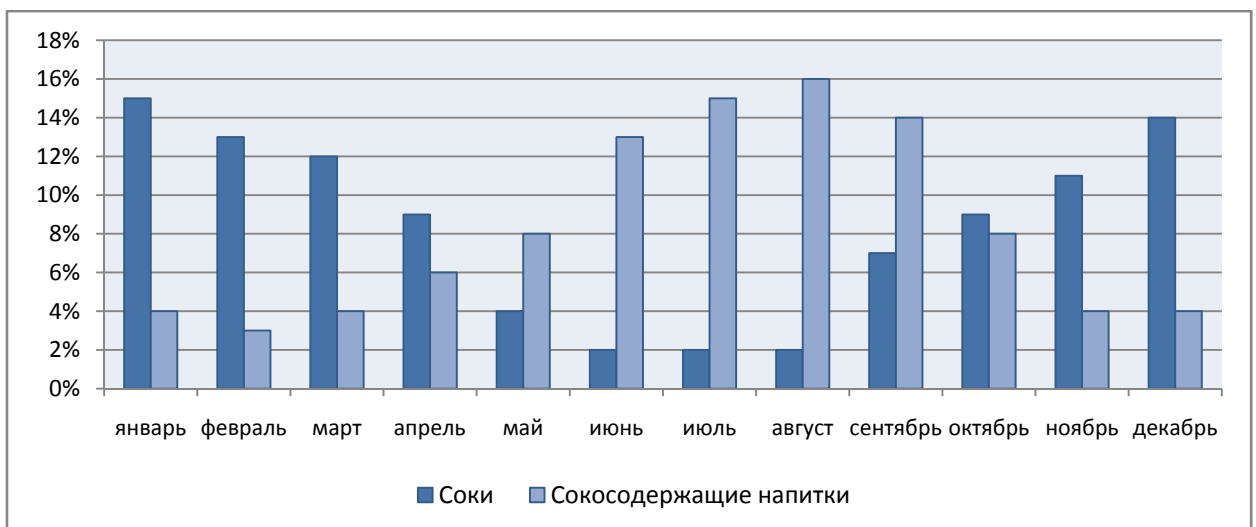


Рисунок 2.10 – Сезонная динамика производства соков и сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский»

Активы предприятия ООО «Лебедянский» имеют тенденцию к росту, – они выросли с 10247 млн. руб. в 2020 году до 13450 млн. руб. в 2021 году, что можно видеть на рисунке 2.11.

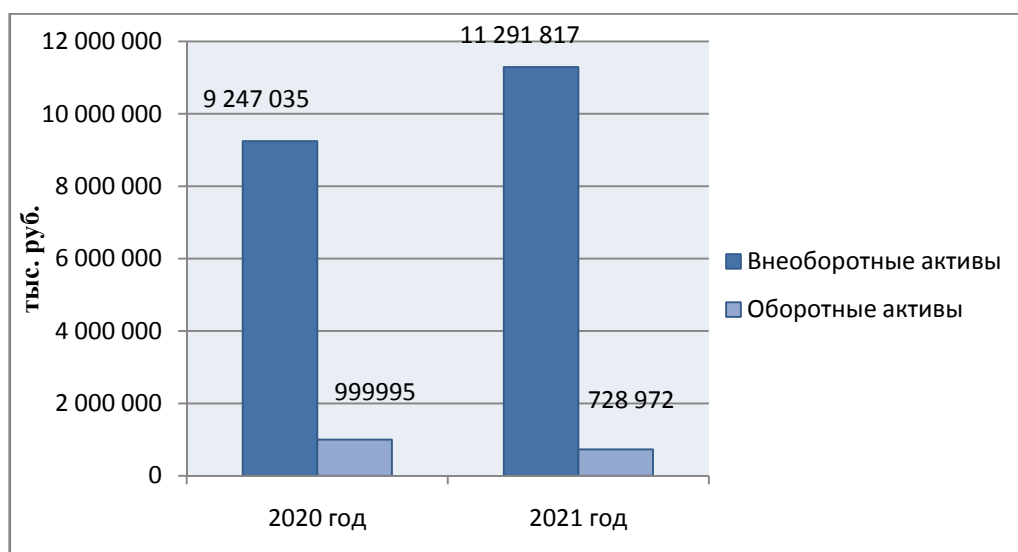


Рисунок 2.11 – Изменение активов ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Динамика капитала, как и активов предприятия ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. была положительной (рисунок 2.12).

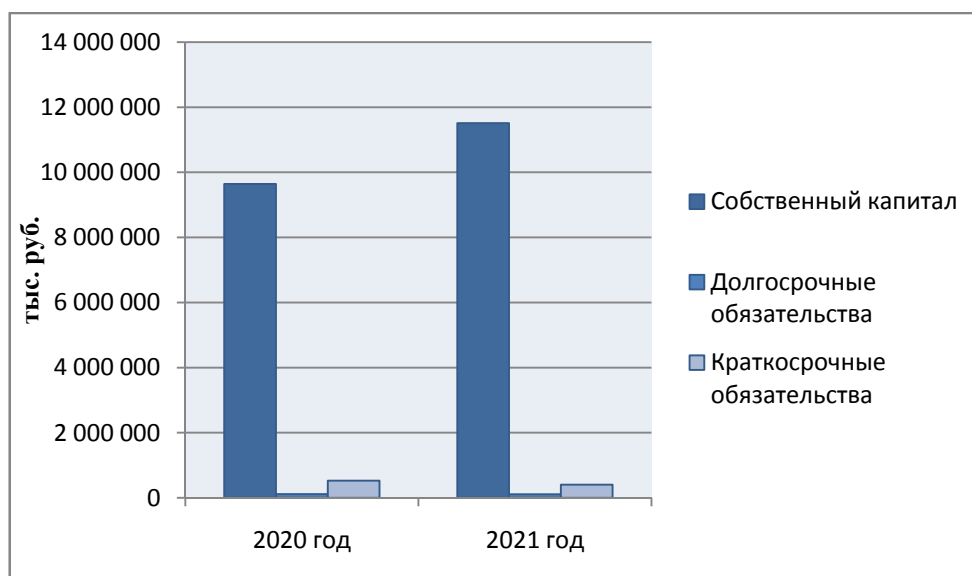


Рисунок 2.12 – Изменение капитала ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Собственный капитал предприятия имеет тенденцию к росту, – он увеличился с 9 643 млн. руб. в 2020 году до 11 512 млн. руб. в 2021 году, что является положительным фактором. Наряду с этим, в 2021 году произошло снижение величины заемного капитала.

Данный характер изменения структуры капитала обусловил положительную динамику финансовых коэффициентов, – финансовое состояние предприятия находится на высоком уровне.

Все показатели оборачиваемости оборотных активов ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. характеризуются положительной динамикой, что отражено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели оборачиваемости оборотных активов
ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение |
|---|---------|---------|------------|
| Выручка, тыс. руб. | 1762653 | 1859867 | 97214 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 999995 | 728972 | -271023 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 594377 | 542295 | -52082 |
| Запасы, тыс. руб. | 184605 | 142431 | -42174 |
| Денежные средства, тыс. руб. | 162834 | 10831 | -94 031 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 526576 | 402415 | -124161 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты | 1,76 | 2,55 | 0,79 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты | 2,97 | 3,43 | 0,46 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты | 9,55 | 13,06 | 3,51 |
| Коэффициент оборачиваемости денежных средств, обороты | 10,82 | 171,72 | 160,89 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты | 3,35 | 4,62 | 1,27 |
| Период оборота оборотных активов, дни | 204,24 | 141,10 | -63,14 |
| Период оборота дебиторской задолженности, дни | 121,39 | 104,97 | -16,43 |
| Период оборота запасов, дни | 37,70 | 27,57 | -10,13 |
| Период оборота денежных средств, дни | 33,26 | 2,10 | -31,16 |
| Период оборота кредиторской задолженности, дни | 107,55 | 77,89 | -29,65 |

Динамику изменения выручки, себестоимости от продаж и валовой прибыли ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. отражает рис. 2.13. Как можно видеть на рисунке, в 2021 году наблюдается рост уровня выручки предприятия и снижения валовой прибыли, что обусловлено опережающим темпом роста себестоимости продаж по сравнению с темпом роста выручки.

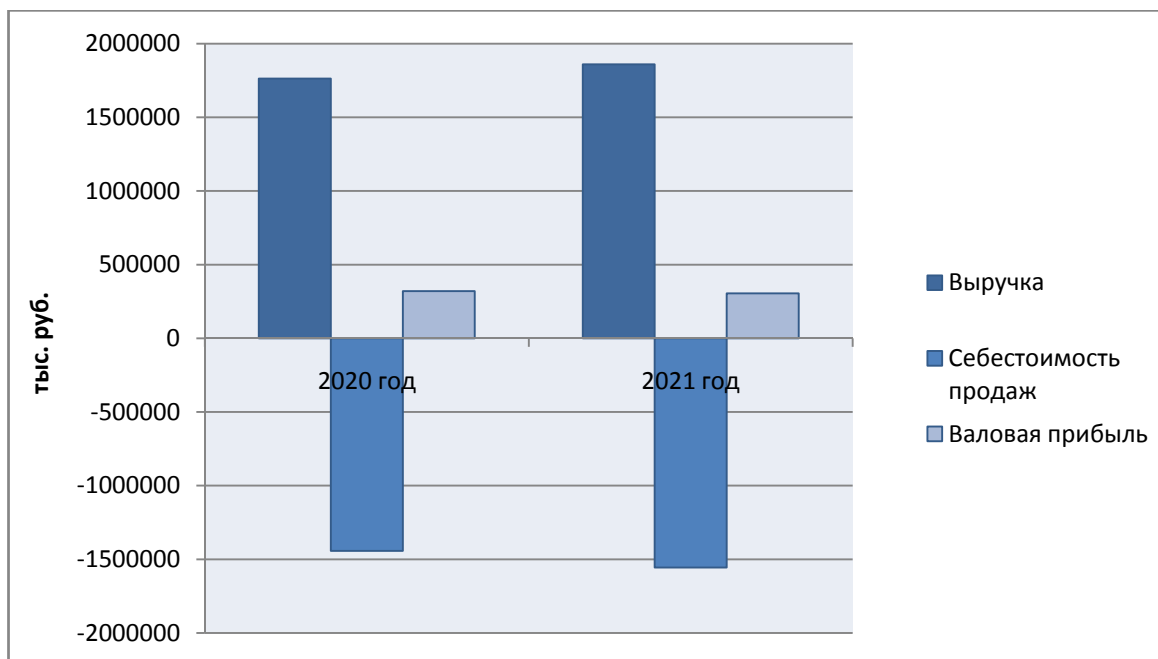


Рисунок 2.13 – Изменение выручки, себестоимости от продаж и валовой прибыли ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

В связи с сокращением валовой прибыли показатели рентабельности деятельности предприятия ООО «Лебедянский» ухудшились в 2021 году (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности деятельности ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | Изменение |
|---|----------|----------|-----------|
| Выручка, тыс.руб. | 1762653 | 1859867 | 97214 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 1442441 | 1555154 | 112713 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 320212 | 304713 | -15499 |
| Активы, тыс.руб. | 10247030 | 12020789 | 1773759 |
| Собственный капитал, тыс.руб. | 9643518 | 11511918 | 1868400 |
| Коэффициент рентабельности активов, % | 18,17 | 16,38 | -1,78 |
| Коэффициент рентабельности собственного капитала, % | 22,20 | 19,59 | -2,61 |
| Коэффициент рентабельности продаж, % | 3,12 | 2,27 | -0,86 |
| Коэффициент рентабельности продукции, % | 3,32 | 2,65 | -0,67 |

Более наглядное представление о динамике изменения показателей рентабельности деятельности ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг. дает рисунок 2.14.

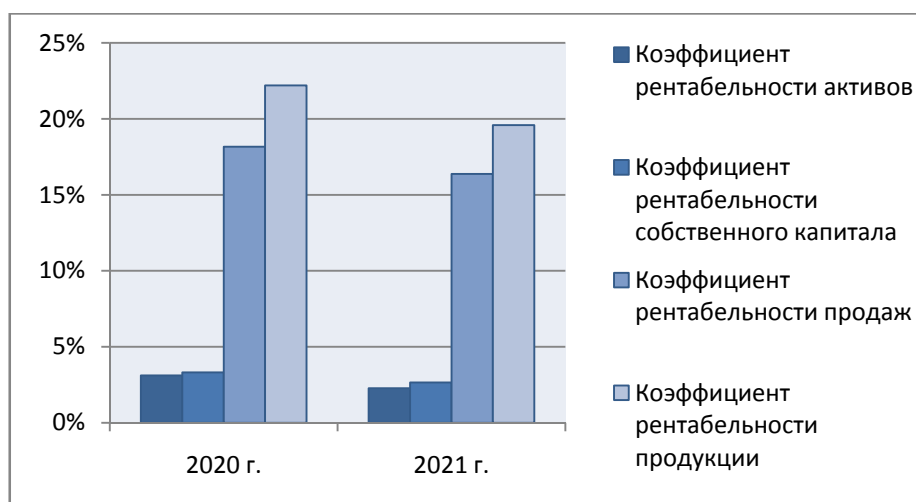


Рисунок 2.14 – Изменение показателей рентабельности деятельности ООО «Лебедянский» за 2020-2021 гг.

Важно отметить, что коэффициенты рентабельности активов и собственного капитала имеют очень маленькое значение (2,53% и 2,65%, соответственно), т.е. предприятие использует свой капитал и имущество с низкой эффективностью.

Для оценки внутренней среды исследуемого предприятия ООО «Лебедянский» использовался метод SWOT–анализа, результаты которого приведены в табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Матрица SWOT–анализа ООО «Лебедянский»

| Сильные стороны | | Слабые стороны | |
|-----------------|---|----------------|--|
| Рейтинг | Параметр | Рейтинг | Параметр |
| 1 | Лидерство на рынке сбыта | 1 | Зависимость от импортного сырья |
| 2 | Высокий технологический уровень предприятия | 2 | Дефицит инвестиционных ресурсов для дальнейшего развития |
| 3 | Высокая квалификация персонала | 3 | Низкая рентабельность активов |
| 4 | Высокое качество продукции | 4 | Низкая скорость выпуска новых продуктов |
| Возможности | | Угрозы | |
| Рейтинг | Параметр | Рейтинг | Параметр |
| 1 | Охват новых потребностей текущих потребителей | 1 | Высокий уровень конкуренции и насыщения рынка |
| 2 | Новые потребители на текущих рынках | 2 | Рост стоимости сырья и цен на энергоресурсы |
| 3 | Новые товарные группы | 3 | Снижение платежеспособного спроса населения |
| 4 | Изменение объема упаковки | 4 | Рост требований к продукции |

Самыми сильными сторонами ООО «Лебедянский» являются: лидерство на рынке и высокий технологический уровень предприятия, а самыми слабыми – зависимость от импортного сырья и дефицит инвестиционных ресурсов для дальнейшего развития.

Основными конкурентами ООО «Лебедянский» являются компании АО «Мултон», АО «Сады Придонья» и АО «ВБД», несмотря на то, что данная компания также входит в состав ГК «ПепсиКо Холдингс».

Результаты экспертной оценки конкурентоспособности продукции компании «Лебедянский», которые проводилась в сравнении с основными конкурентами по определенным видам продукции, отражены в табл. 2.8.

Таблица 2.5 – Экспертная оценка конкурентоспособности соковой продукции, производимой в ООО «Лебедянский»

| Наименование продукции | Наименование конкурента | Оценка конкурентоспособности продукции | | | |
|------------------------|-------------------------|--|--------------------------|-------------------------|----------------------------|
| | | Качественные показатели | Экономические показатели | Коммерческие показатели | Организационные показатели |
| Соки | АО «Мултон» | 9 | 7 | 8 | 8 |
| | ООО «Сады Придонья» | 9 | 8 | 7 | 8 |
| | ООО «Лебедянский» | 9 | 7 | 8 | 7 |
| Нектары | АО «ВБД» | 9 | 7 | 7 | 8 |
| | ООО «Сады Придонья» | 9 | 7 | 8 | 7 |
| | ООО «Лебедянский» | 9 | 7 | 5 | 7 |
| Сокосодержащие напитки | АО «Мултон» | 8 | 6 | 8 | 8 |
| | АО «ВБД» | 9 | 7 | 7 | 7 |
| | ООО «Лебедянский» | 8 | 6 | 5 | 6 |

Согласно данным таблицы 2.8, продукция ООО «Лебедянский» не уступает конкурентам по показателям качества, и незначительно отстает по экономическим показателям вследствие более высокой цены на продукцию. Поэтому можно сделать вывод о достаточно высоком уровне конкурентоспособности предприятия.

3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Лебедянский»

3.1 Обоснование направлений повышения конкурентоспособности ООО «Лебедянский»

Перед ООО «Лебедянский», функционирующем в условиях продолжающегося ужесточения конкуренции и роста концентрации рынка соковой продукции, возникает целый комплекс проблем, связанных с поиском путей повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

В СССР абсолютным лидером на рынке соковой продукции были соки прямого отжима. Развал СССР практически полностью уничтожил рынок отечественных соков прямого отжима. Значительная часть сырьевой базы оказалась за пределами России, поэтому мощности по производству отечественного сока оказались избыточными. И в малых масштабах в стране сохранилось лишь производство яблочного сока, концентрированного или прямого отжима. Тем самым Россия превратилась в потенциально огромный рынок для сбыта импортных соков, преимущественно восстановленных как более дешевых.

Таким образом, на смену сокам прямого отжима пришли восстановленные соки из импортного сырья. На российском рынке соки прямого отжима и восстановленные занимают 5% и 95%, соответственно. Сок прямого отжима представлен только как продукция премиум-класса.

Российские сокопроизводящие предприятия работают в основном на импортном сырье: значительная доля сырья для производства соковой продукции (свыше 68%) завозится в Россию из-за рубежа, и при этом 25% составляют фрукты, которые у нас в стране не произрастают.

Даже в яблочных соках только 30% сырья имеет местное происхождение, остальное сырье импортируется.

Китай является одним из основных поставщиков яблочного концентрата в Россию, в частности, в 2021 году из КНР в РФ было ввезено 87,8 тыс. тонн яблочного концентрата.

Если на отечественном рынке безалкогольных напитков в целом работают более 3,5 тысяч предприятий, то на рынке соковой продукции – всего 335 предприятий, большинство из которых принадлежит иностранным брендам. В настоящее время, около 65% рынка представлено соковой продукцией иностранных производителей.

Наблюдавшиеся с конца 2014 года кризисные явления существенно изменили структуру производства соков. Высокие темпы девальвации рубля привели к существенному удорожанию импортных поставок фруктов в столь импортозависимой отрасли, как соковая, поэтому в России упало производство практически всех видов сока.

Согласно результатам аналитических исследований российского рынка соковой продукции, после резкого сокращения объемов в 2014-2016 гг., начиная с 2017 года, рынок демонстрирует постоянный рост (2-4%) в стоимостном выражении.

Прирост продаж в 2017-2018 гг. оценивается на уровне 2,7-4,4%, что во многом было связано с постепенной стабилизацией экономической обстановки в стране и потребительских ожиданий населения.

В 2021 году, несмотря на последствия коронавируса, темпы роста рынка превысили 4,7%, – и к 2025 году прогнозируется дальнейший рост рынка, не менее чем на 10%. То есть, несмотря на сложившиеся в настоящее время неблагоприятные экономические условия в России, тенденции развития рынка соковой продукции остаются позитивными.

Особенно высокой динамикой спроса в последние годы отличается такой сегмент отечественного рынка соковой продукции, как сокосодержащие напитки, удельный вес которых в общем объеме рынка превысил в 2021 году 27%-ный уровень.

Отрасль производства соковой продукции – одна из немногих в России, по технологическому развитию соответствующая мировому уровню и обладающая высоким рыночным потенциалом. Вместе с тем, данная отрасль ограничена низким уровнем платежеспособного покупательского спроса. Ввод антироссийских санкций, падение мировых цен на нефть, а также девальвация рубля не способствовали росту потребления. На этом фоне потребители склонны совершать покупки соков реже и отдают предпочтение более доступным товарам-заменителям (сокосодержащим напиткам и лимонаду).

Кризисные явления в экономике последних лет, ограничительные меры из-за пандемии, отразились на рынке соковой продукции. Покупательская способность населения, по данным исследований, снизилась в России почти на 30%. Многие потребители на этом рынке переориентировались на низкий ценовой сегмент, и покупки стали более осмысленными и целевыми.

Рост объемов продаж соковой продукции в низких ценовых сегментах, – эксперты рынка называют самым значимым трендом последних трех лет.

В условиях кризиса, чтобы сохранить объемы продаж, большинство российских предприятий-производителей соков перешли в более низкий ценовой сегмент, пересмотрев и изменив ассортимент выпускаемой продукции, размер упаковки. Также производителям соков пришлось сократить свою маржу.

Росту потребления и популярности соков и сокосодержащих напитков способствуют их польза и приятный вкус. В результате длительного совершенствования технологий сегодня при производстве соков в них удается максимально сохранить полезные вещества и витамины исходного сырья.

Как отмечают эксперты, на данном рынке с каждым годом увеличивается представленный ассортимент за счет новинок. В частности, появляются экзотические соки не только из фруктов и овощей, но и из корней или листьев растений (например, сок из сельдерея и из имбиря).

По данным мониторингов, в настоящее время на российском рынке соков представлены более 2300 различных наименований соковой продукции.

Согласно данным Росстата, на рынке соковой продукции лидером по объемам потребления является яблочный сок (29,94%), а на втором месте находятся смеси фруктовых соков – 29,12% (рис. 3.1).

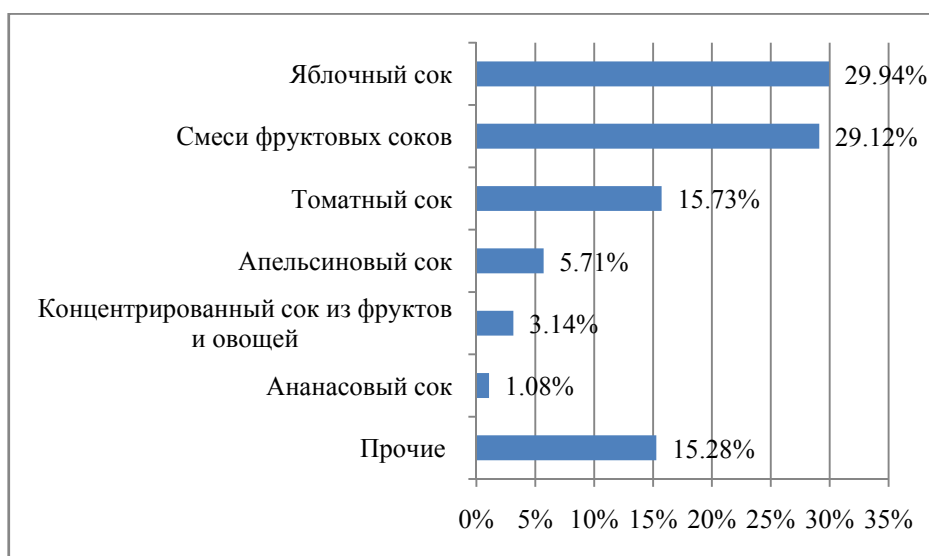


Рисунок 3.1 – Структура потребления соков в России (по вкусам)

Третье место по объемам потребления приходится на томатный сок (15,73%), который достаточно популярен в России.

В пятерку по популярности у потребителей в 2021 году также входят: апельсиновый сок с долей 5,71% и концентрированные соки из фруктов и овощей, удельный вес которых составляет 3,14%.

Доля яблочного сока в отечественном производстве значительно увеличилась лишь в последние годы, а популярный ранее апельсиновый сок, который долгие годы был лидером сокового рынка – занимает сегодня только четвертую позицию в общем объеме производства. Это стало ответом на произошедшее в 2020-2021 гг. смещение спроса в сторону более дешевых соков, а также соков из фруктовых смесей.

Анализ географии производства соков показал, что около 45% всего сока производится в Приволжском федеральном округе, 30,8% – в Южном федеральном округе, 12,17% – в Центральном федеральном округе, 8,10% – в Сибирском федеральном округе и 3,17% – в Дальневосточном федеральном округе (рис. 3.2).

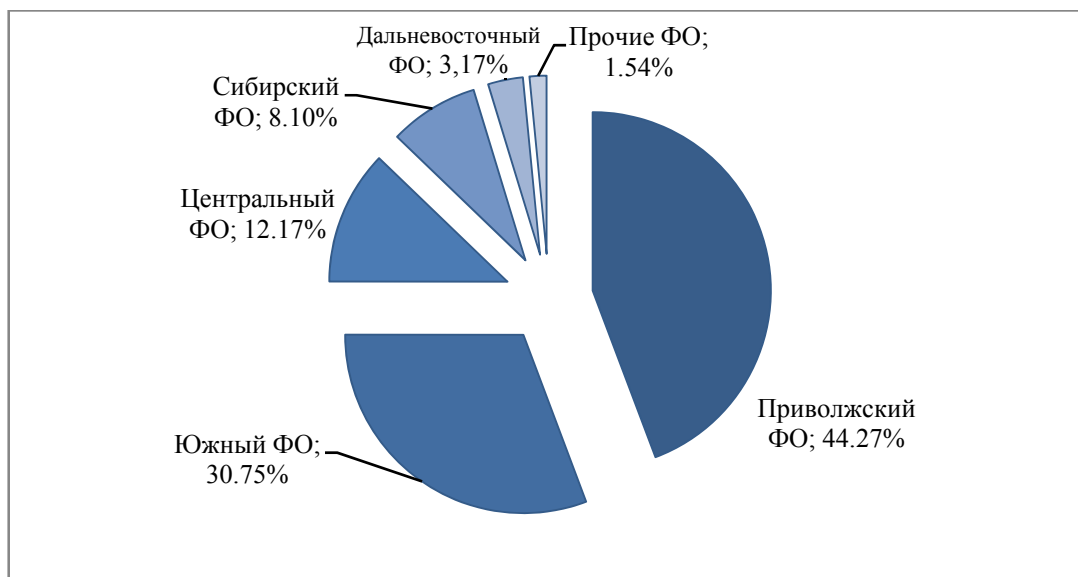


Рисунок 3.2 – Структура производства соков по регионам России

Стоимость сока ежегодно повышалась, начиная с 2017 года, особенно высокие темпы роста наблюдались с 2019 по 2020 год (рис. 3.3).

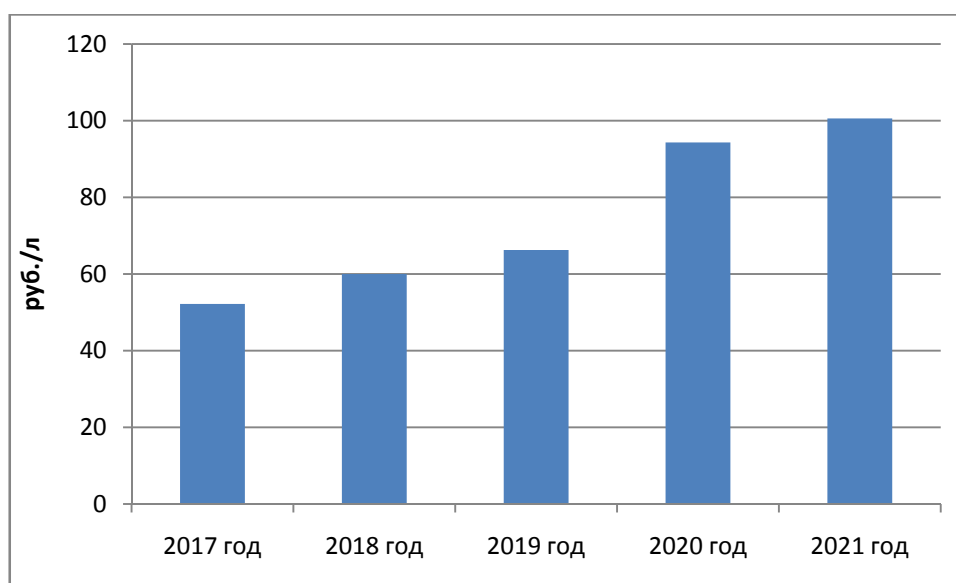


Рисунок 3.3 – Динамика роста средней цены за литр сока с 2017 по 2021 года

По данным Росстата, средняя цена за литр сока с 2017 года по 2020 год увеличилась практически в 2 раза. Следующий скачок роста цен наблюдался в марте – апреле 2022 года, по многим видам соков он превысил 100% по сравнению с ценами января 2022 года. Вместе с тем, эксперты предупреждают о будущем подорожании соковой продукции, обусловленным подорожанием сырья на мировом рынке и ростом логистических издержек.

Динамика средней цены соковой продукции изменяется под влиянием сезонного фактора: цены продолжают расти летом и перед Новым годом, а в январе следующего года происходит небольшой спад.

В 2021 году в России было продано соков на сумму почти 180 млрд. руб. По общему объему потребления соковой продукции Россия находится в числе европейских лидеров, как и такие страны как Франция и Германия. Однако, потребление соковой продукции в расчете на одного жителя России в год в РФ составило в последние годы около 15 литров. Это примерно в 1,5 – 2 раза меньше потребления соковой продукции, приходящегося на одного европейца в год.

Учитывая данную статистику, эксперты рынка дают позитивный прогноз на развитие производства и считают, что отечественный рынок соковой продукции имеет значительный потенциал для роста. Ведь российская соковая индустрия имеет высокий технологический уровень производства, использует лучшие мировые практики.

Несмотря на достаточно высокий уровень насыщения рынка соковой продукции, эксперты прогнозируют его дальнейшее развитие вследствие целого ряда факторов, и, прежде всего, из-за наличия некоторых ниш, где пока еще не имеется ни одного конкурента.

К драйверам роста, по мнению экспертов, можно отнести производство соков для детского питания, лечебных соков и сокосодержащих напитков, а также интерес к российской соковой продукции в других странах и увеличение ее экспорта.

Желая привлечь покупателя, производители соковой продукции экспериментируют со вкусами, предлагая на рынок новинки.

Одной из интересных новинок, которая быстро становится популярной, являются так называемые «соки с холодной полки». К числу главных особенностей изготовления данного сока относится более мягкий режим тепловой обработки сырья, который позволяет максимально сохранить вкусовые качества производимого сока.

Но не только появление новых напитков обуславливает изменение структуры рынка безалкогольных напитков в последние годы, – наблюдается рост популярности традиционных для России квасных напитков: по итогам 2021 года, их доля превысила 17% рынка.

По расчетам консалтинговой компании «BusinesStat», с 2015 год по 2019 год объем продаж кваса в России вырос на 5,3%: с 577,2 млн. л до 608,0 млн. л., а с 2019 года по 2021 год – на 9,8%.

Причем данный сегмент на протяжении 10 лет отвоевывает рынок практически у всех остальных разновидностей безалкогольных напитков, его динамика отражена на рисунке 3.4.

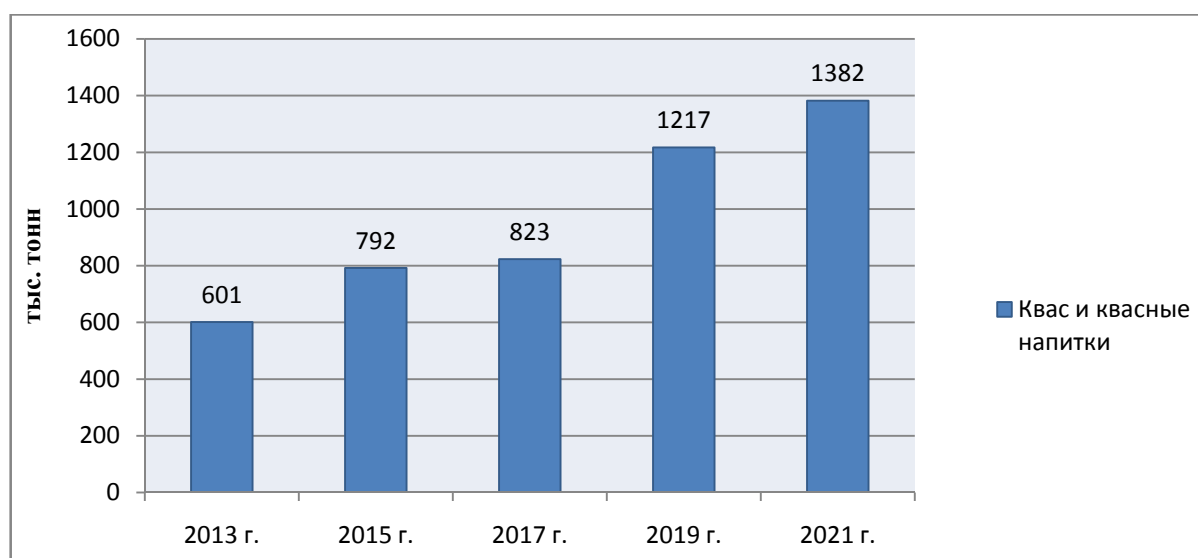


Рисунок 3.4 – Динамика изменения производства кваса и квасных напитков за 2013–2021 гг.

Увеличение потребительского внимания к такому традиционно русскому напитку, как квас, многие эксперты рассматривают как инновационный фактор развития рынка безалкогольных напитков. Несмотря на патриархальность этого напитка, в текущий период он выступает обновленной альтернативой здорового образа жизни по отношению к агрессивно поглощающим российский потребительский рынок напиткам типа «Cola» и другим сладким окрашенным напиткам.

Среди потребительских достоинств кваса главным, в настоящий момент, выступает его бутилирование, что позволяет значительно повысить

срок годности. Сегодня существенно увеличиваются объемы производства и потребления этого обновленного российского напитка, расширяется ассортимент за счет разновидностей как по технологическим, так и по потребительским параметрам.

Лидером производства квасов (в натуральном выражении) от общего произведенного объема за 2021 год стал Приволжский федеральный округ с долей около 43,2%.

В настоящий момент насыщенность торгового ассортимента кваса достигает в среднем 30 товарных артикулов, что в два раза ниже, чем у сладких напитков.

Интерес к производству кваса и квасных напитков в свое время (еще пятнадцать лет тому назад) проявили и транснациональные компании Coca-Cola и PepsiCo, которые создали свои торговые марки кваса, добились хороших потребительских качеств кваса, и ежегодно наращивают в России объемы производства. Наряду с этим они экспортируют некоторые виды кваса в зарубежные страны.

То есть, сегодня квас и квасные напитки рассматриваются экспертами как серьезная альтернатива сокосодержащим напиткам.

Согласно результатам многочисленных исследований, можно выделить основные характеристики и тенденции развития отечественного рынка соковой продукции:

- 1) рынок демонстрирует постоянный рост в стоимостном выражении, начиная с конца 2016 года;
- 2) рынок отличается высокой концентрацией, жесткой конкуренцией и достаточно высоким уровнем насыщения;
- 3) у рынка имеется потенциал роста, и есть ниши, где еще нет производителей;
- 4) самым растущим сегментом рынка является сегмент «сокосодержащие напитки»;
- 5) рынок отличается высокой сырьевой импортозависимостью;

- б) рост объемов продаж наблюдается в основном в низком ценовом сегменте рынка.

В соответствии с выявленными особенностями и тенденциями развития российского рынка соковой продукции ключевыми направлениями повышения уровня конкурентоспособности ООО «Лебедянский», позволяющими устранить воздействие возросшей конкуренции и степени насыщения рынка в сложившихся условиях, являются: совершенствование продуктового портфеля предприятия и диверсификация бизнеса.

Поскольку ООО «Лебедянский» входит в состав ГК «Пепсико Холдингс», его касаются проблемы, связанные с ее деятельностью в России после заявления о прекращении производства некоторых видов безалкогольных напитков (Pepsi, Mirinda и 7UP). Чтобы остаться в России, ГК «Пепсико Холдингс» может создать линейку новой продукции (New Cola). Возможно, напитки со вкусом апельсина и лимона с лаймом будут выпускаться под брендом Fruitz. Также компания рассматривает возможность расширения ассортимента местного бренда «Русский дар» (под ним пока выпускается только квас) за счет напитков с разными вкусами.

3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Лебедянский»

Исследуемое предприятие ООО «Лебедянский» обладает относительно высоким конкурентным потенциалом из-за наличия достаточной ресурсной базы, наличия собственных разработок и уникальных технологий, реализации программы модернизации и обновления оборудования и способности адаптироваться к изменениям рыночной среды.

К основным рискам деятельности ООО «Лебедянский», как предприятия в составе ГК «Пепсико Холдингс», эксперты относят риск введения внешней администрации на приостановленное в РФ производство газированных напитков под интернациональными брендами в связи с прорабатываемыми

мым правительством законопроектом «О внешней администрации по управлению организацией», а также операционный риск, связанный с обязательной маркировкой продуктов, которая может негативно повлиять на поведение потребителей.

В соответствии с прогнозом развития рынка соковой продукции и с учетом положения ООО «Лебедянский» на рынке можно определить основные направления приобретения и развития стратегических конкурентных преимуществ предприятия за счет (рис. 3.5):

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

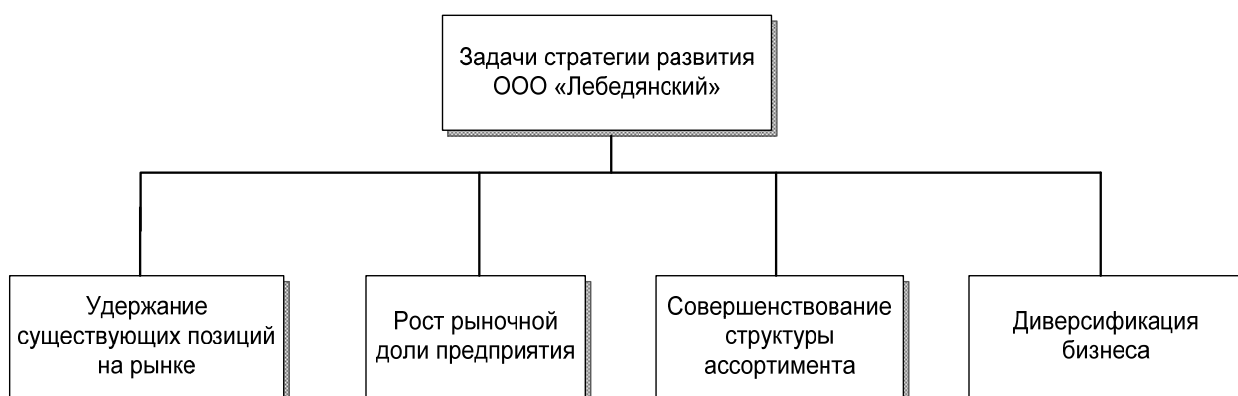


Рисунок 3.5 – Основные стратегические задачи ООО «Лебедянский»

Источником роста стратегических конкурентных преимуществ исследуемого предприятия ООО «Лебедянский» может быть быстрая адаптация предприятия к возникающим запросам (требованиям) рынка путем лидерства в каких-либо нововведениях.

То есть ООО «Лебедянский» может улучшить свое положение на рынке путем дифференциации продукции в рамках ассортиментных групп, и путем формирования новой ассортиментной группы для удовлетворения запросов покупателей (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Стратегии повышения конкурентоспособности

ООО «Лебедянский»

| № | Сегмент рынка | Цели | Способы достижения цели |
|---|------------------------|---|--|
| 1 | Соки | Удержание доли рынка | Оптимизация структуры ассортиментной группы в соответствии с характером спроса |
| 2 | Нектары | 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 |
| 3 | Сокосодержащие напитки | 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 |

Вследствие того, что по прогнозам экспертов рынка соковой продукции, потребление соков высокого ценового уровня будет сокращаться из-за снижения покупательской способности (вследствие кризисных явлений в экономике) предприятию ООО «Лебедянский» необходимо удержать существующую долю рынка в этом сегменте.

В остальных сегментах рынка («нектары» и «сокосодержащие напитки») стратегическая цель предприятия ООО «Лебедянский» состоит в повышении объема продаж и рентабельности продаж.

Наряду с этим, важным источником роста стратегических конкурентных преимуществ ООО «Лебедянский» может быть производство лечебных видов соковой продукции малыми сериями для разных возрастных групп. То есть у предприятия ООО «Лебедянский» есть возможность привлечь новых покупателей за счет выпуска новинок.

Рассмотренные цели ООО «Лебедянский» 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.

Формирование оптимального ассортимента ООО «Лебедянский» 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 ООО «Лебедянский» позволит детальный АВС–анализ продукции, с помощью 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», – считаются самыми ценными в ассортиментной структуре предприятия, поскольку они составляют примерно 20% всего ассортиментного портфеля, но обеспечивают 80% объемов продаж.

К группе или категории «В» относятся те ассортиментные позиции, которые занимают среднее положение в формировании продуктового портфеля предприятия: они приносят менее 15% дохода предприятия, занимают при этом примерно 30% ассортимента.

Категория «С» включает те позиции товарной номенклатуры, которые составляют значительную часть ассортиментного портфеля (занимают 50% всего ассортимента), но приносят меньше 5% прибыли. В составе группы «С» обычно находятся те товарные позиции, которые могут быть заменены на более рентабельные виды.

Для применения АВС–анализа исследовался вклад каждой ассортиментной группы продукции в выручку и прибыль ООО «Лебедянский» (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Анализ вкладов ассортиментных групп продукции в выручку и прибыль ООО «Лебедянский» за 2021 год

| Наименование ассортиментной группы | Выручка, тыс.руб. | Прибыль от продаж, тыс.руб. | Рентабельность продаж группы, % |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Соки | 493795 | 36950 | 7,48% |
| Нектары | 774449 | 56957 | 7,35% |
| Сокодержательные напитки | 455109 | 32492 | 7,14% |
| Прочие виды | 136514 | 10352 | 7,58% |
| Итого | 1859867 | 136751 | 7,35% |

Согласно данным табл. 3.2, рентабельность соковой продукции в целом составляет 7,35%, ей соответствует рентабельность ассортиментной группы «нектары». Рентабельность группы «соки» выше средней по продукции (7,48%), а рентабельность группы «сокодержательные напитки» ниже – 7,14%.

Результаты ABC-анализа ассортиментной группы «нектары», произведенной в ООО «Лебедянский» за 2021 год, по выручке отражены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Результаты ABC-анализа ассортиментной группы «нектары», произведенной в ООО «Лебедянский» за 2021 год, по выручке

| Наименование товарной группы | Выручка от продаж, тыс.руб. | Доля | Доля нарастающим итогом | ABC |
|------------------------------|-----------------------------|--------|-------------------------|-----|
| Любимый сад | 187494 | 24,21% | 24,21% | A |
| Яблоко, осветленный | 163176 | 21,07% | 45,28% | A |
| Спелый томат | 98975 | 12,78% | 58,06% | A |
| Мультифрут | 67145 | 8,67% | 66,73% | B |
| Зеленое яблоко | 55528 | 7,17% | 73,90% | B |
| Апельсиновое манго | 53747 | 6,94% | 80,84% | B |
| Тропический Микс | 45073 | 5,82% | 86,66% | B |
| Солнечный нектарин | 27725 | 3,58% | 90,24% | C |
| Яблоко, персик, нектарин | 24860 | 3,21% | 93,45% | C |
| Яблоко, виноград | 23776 | 3,07% | 96,52% | C |
| Томатно-пряный микс | 18122 | 2,34% | 98,86% | C |
| Земляничное лето | 8829 | 1,14% | 100,0% | C |
| – | 774449 | | – | |

Обычно в составе категории «А» находится примерно 20% товарного ассортимента предприятия, но в данном случае категория «А» является более многочисленной.

Согласно данным таблицы 3.3, к категории «А» можно отнести такие три ассортиментные позиции как: «Любимый сад», «Яблоко» и «Спелый томат», которые определяют около 60% выручки; к категории «В» относятся нектары: «Мультифрут», «Зеленое яблоко», «Апельсиновое манго», «Тропический Микс», а к категории «С» – остальные товарные позиции в этой ассортиментной группе.

Наглядно результаты ABC–анализа ассортиментной группы «нектары» по выручке отражает рис. 3.6.

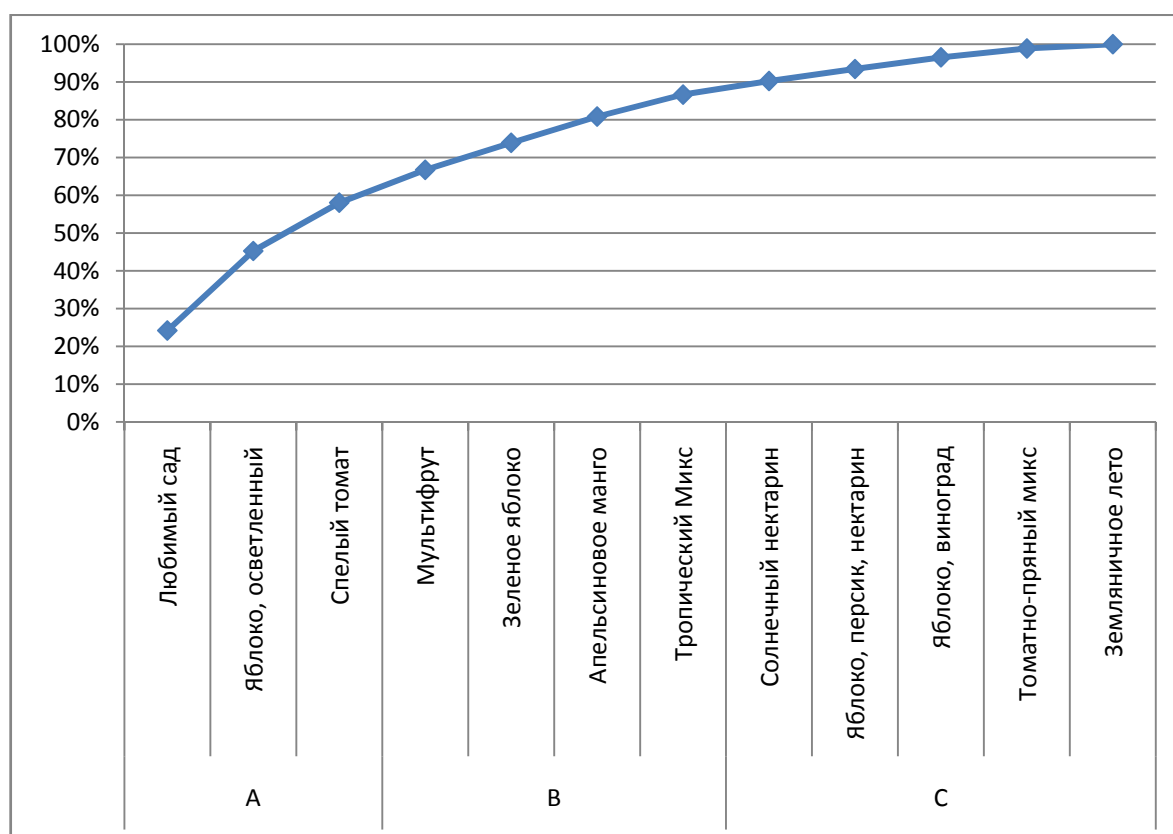


Рисунок 3.6 – Результаты ABC–анализа нектаров, произведенных в ООО «Лебедянский», по выручке за 2021 год

Несколько иначе выглядят результаты ABC–анализа рассмотренной ассортиментной группы по прибыли от продаж (таблица 3.4).

Как можно видеть из табличных данных, удельный вес некоторых видов нектаров в данной ассортиментной группе в прибыли, существенно ниже их удельного веса в выручке (например, нектары «Апельсиновое манго» и «Тропический Микс»).

Таблица 3.4 – Результаты ABC–анализа ассортиментной группы «нектары» по прибыли за 2021 год

| Наименование товарной группы | Прибыль от продаж, тыс.руб. | Доля | Доля нарастающим итогом | ABC |
|------------------------------|-----------------------------|--------|-------------------------|-----|
| Любимый сад | 15247 | 26,77% | 26,77% | A |
| Спелый томат | 13949 | 24,49% | 51,26% | A |
| Яблоко, осветленный | 10617 | 18,64% | 69,90% | A |
| Мультифрут | 4038 | 7,09% | 76,99% | B |
| Зеленое яблоко | 3788 | 6,65% | 83,64% | B |
| Солнечный нектарин | 3491 | 6,13% | 89,77% | B |
| Томатно-пряный микс | 2671 | 4,69% | 94,46% | B |
| Апельсиновое манго | 689 | 1,21% | 95,67% | C |
| Тропический Микс | 644 | 1,13% | 96,80% | C |
| Яблоко, виноград | 621 | 1,09% | 97,89% | C |
| Яблоко, персик, нектарин | 609 | 1,07% | 98,96% | C |
| Земляничное лето | 592 | 1,04% | 100,0% | C |
| – | 56957 | | – | |

Наглядно результаты ABC–анализа ассортиментной группы «нектары» по прибыли отражает рис. 3.7.

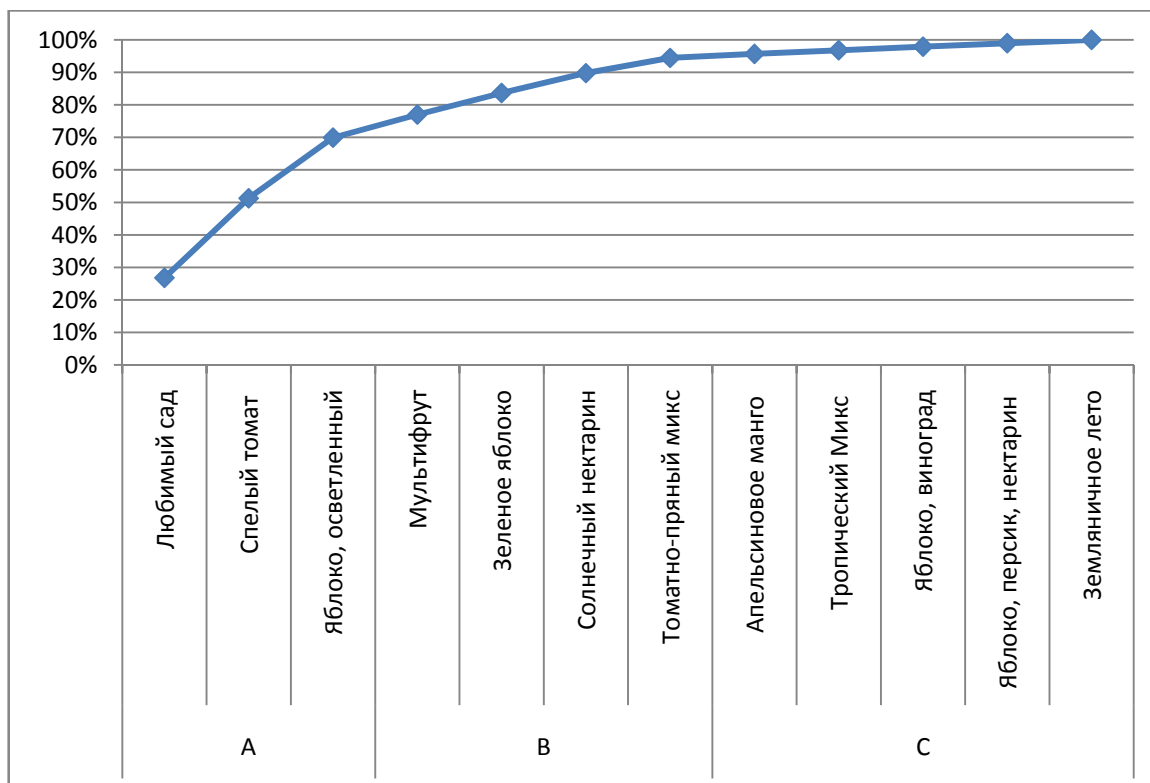


Рисунок 3.7 – Результаты ABC–анализа сокосодержащих напитков ООО «Лебедянский» по прибыли за 2021 год

Анализ сокосодержащих напитков по прибыли позволяет сделать вывод о том, что состав категории «А» не изменился, а состав категории «В» и категории «С» – претерпели изменение. К категории «В» относятся напитки: «Мультифрут», «Зеленое яблоко», «Мохитовое лето», «Солнечный нектарин», «Томатно-пряный микс».

К категории «С» относятся остальные товарные позиции в данной ассортиментной группе.

На основе двух стандартных АВС–анализов нектаров по выручке и прибыли можно провести двухмерный АВС–анализ, который позволит разделить все товарные позиции данной группы, на категории, учитывая выручку от их продаж и прибыльность (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Результаты двухмерного АВС–анализа ассортиментной группы «нектары» по выручке и прибыли за 2021 год

| Товарная группа | АВС–анализ по выручке | | | АВС–анализ по прибыли | | |
|--------------------------|-----------------------|---------|--------|-----------------------|---------|--------|
| | А | В | С | А | В | С |
| | Высокая | Средняя | Низкая | Высокая | Средняя | Низкая |
| Любимый сад | | | | | | |
| Яблоко, осветленный | | | | | | |
| Спелый томат | | | | | | |
| Мультифрут | | | | | | |
| Зеленое яблоко | | | | | | |
| Апельсиновое манго | | | | | | |
| Тропический Микс | | | | | | |
| Солнечный нектарин | | | | | | |
| Яблоко, персик, нектарин | | | | | | |
| Яблоко, виноград | | | | | | |
| Томатно-пряный микс | | | | | | |
| Земляничное лето | | | | | | |

На основе результатов анализа можно сделать вывод о том, что такие нектары, как «Любимый сад», «Яблоко» и «Спелый томат» являются самыми важными для ООО «Лебедянский», поскольку делают наибольший вклад в его выручку (59,06%) и прибыль (69,90%), т.е. служат ключевыми составляющими выручки и прибыли. Нектары категории «С», приносящие маленькую прибыль и вклад в выручку, необходимо исключить из

ассортимента, поскольку они не окупают затраты на их производство и реализацию, то есть не являются важными с точки зрения финансовых результатов деятельности ООО «Лебедянский». Исключение могут составить только новинки ассортимента, которые недавно появились на рынке, и их еще не успели по достоинству оценить потребители.

Для повышения конкурентоспособности и увеличения объема продаж ООО «Лебедянский» проводилась экспертная оценка привлекательности производства лечебной соковой продукции и квасов (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Оценка привлекательности новых сегментов рынка для ООО «Лебедянский»

| Критерии привлекательности сегмента | Вес фактора | Оценка выраженности фактора от 1 до 10 | | Итоговая оценка | |
|---|-------------|--|------------------------|----------------------------|------------------------|
| | | Лечебная соковая продукция | Квас и квасные напитки | Лечебная соковая продукция | Квас и квасные напитки |
| 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 ООО «Лебедянский» получили высокую оценку.

Таким образом, исследуемое предприятие ООО «Лебедянский» 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 соковой продукции реализация стратегии по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО «Лебедянский» 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 запросов потребителей;
3. Удержание доли на рынке.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена проблеме теоретического обоснования и разработке практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия, которые рассмотрены на примере ООО «Лебедянский» – самого крупного предприятия среди производителей соковой продукции в Центральном Черноземье.

Российский рынок безалкогольных напитков, на который поставляется продукция ООО «Лебедянский», считается одним из самых динамичных и крупных в мире, и по оценке экспертов консалтинговой компании «Euromonitor International» занимает 8 место в мире. На протяжении 2015-2019 гг. рынок рос в среднем на 5-6%. В 2020-2021 гг. произошло замедление темпов роста объемов продаж, но в стоимостном выражении рынок растет.

В сегменте соковой продукции российского рынка безалкогольных напитков наблюдается высокий уровень монополизации, – на долю трех компаний приходится (ГК «Пепсико Холдингс», АО «Мултон» и АО «Сады Придонья») более 75% – он характеризовался динамикой постоянного роста до конца 2021 года.

Если на отечественном рынке безалкогольных напитков в целом работают более 3,5 тысяч предприятий, то на рынке соковой продукции – всего 335 предприятий, большинство из которых принадлежит иностранным брендам. В настоящее время, около 65% рынка представлено соковой продукцией иностранных производителей.

Российские сокопроизводящие предприятия работают в основном на импортном сырье: значительная доля сырья для производства соковой продукции (свыше 68%) завозится в Россию из-за рубежа, и при этом 25% составляют фрукты, которые у нас в стране не произрастают.

По результатам проведенных исследований, были выделены основные характеристики и тенденции развития отечественного рынка соковой продукции:

- 1) рынок демонстрирует постоянный рост в стоимостном выражении, начиная с конца 2016 года;
- 2) рынок отличается высокой концентрацией, жесткой конкуренцией и достаточно высоким уровнем насыщения;
- 3) у рынка имеется потенциал роста, и есть ниши, где еще нет производителей;
- 4) самым растущим сегментом рынка сегодня является сегмент «соко-содержащие напитки»;
- 5) рынок отличается высокой сырьевой импортозависимостью;
- 6) рост объемов продаж наблюдается в основном в низком ценовом сегменте рынка.

Исследуемое предприятие ООО «Лебедянский» производит более 300 видов соковой продукции, выпускаемых обычно сериями под такими известными брендами как: Я, Любимый, Фруктовый сад и J7 Тонус.

Продуктовый портфель ООО «Лебедянский» представлен в 2021 году тремя основными товарными группами продукции:

- товарная группа «Соки», на долю которой приходится около 23,79%;
- товарная группа «Нектары», которая преобладает в структуре выпуска продукции с удельным весом 39,87%;
- товарная группа «Сокосодержащие напитки», доля которой составляет 27,24%.

В последнее время структура товарного ассортимента ООО «Лебедянский» постепенно меняется в сторону увеличения в ней удельных весов таких двух товарных групп продукции как: «Нектары» и «Сокосодержащие напитки», последняя из которых является самой растущей.

Конкурентоспособность исследуемого предприятия ООО «Лебедянский» находится на достаточно высоком уровне относительно конкурентов. Самыми сильными сторонами ООО «Лебедянский» являются: наличие постоянной клиентской базы, оперативность и надежность поставки продукции,

а самыми слабыми – несоответствие ассортимента тенденциям рынка и снижение рентабельности производства.

Самой значимой возможностью ООО «Лебедянский» является расширение ассортимента и диверсификация деятельности.

В соответствии с выявленными особенностями и тенденциями развития российского рынка соковой продукции основными направлениями повышения уровня конкурентоспособности ООО «Лебедянский», способными устранить воздействие возросшей конкуренции на слабые стороны предприятия в ухудшающихся экономических условиях, является совершенствование продуктового портфеля предприятия и диверсификация бизнеса.

Для обоснования направлений совершенствования ассортиментного ряда продукции ООО «Лебедянский» с целью повышения конкурентоспособности использовался ABC–анализ, позволяющий выявить виды продукции, которые вносят наибольший вклад в прибыль предприятия. Наряду с оптимизацией ассортиментного портфеля ООО «Лебедянский» для увеличения объемов продаж предприятию рекомендуется освоить производство нового вида продукции – лечебных напитков.