

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Оценка конкурентоспособности организации

УДК 658.5:339.137.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3202	Деньгин А.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	к.х.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3202	Деньгину Анатолию Владимировичу

Тема работы:

Оценка конкурентоспособности организации	
Утверждена приказом директора	№1590/с от 26.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – ООО «СИБАР ГРУПП»; Предмет исследования – оценка конкурентоспособности организации</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Изучение теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия и товара; 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП»; 3. Оценка и повышение конкурентоспособности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП»;</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>18 таблиц; 4 рисунка: - Метод пяти сил М.Портера; - Многоугольник конкурентоспособности; - Динамика продаж ООО «СИБАР ГРУПП»; - Распределение рынка шинопроводной продукции.</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p>	

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Т.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	к.х.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Деньгин А.В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 81 страницу, 4 рисунка, 18 таблиц, 34 использованных источника.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка, показатели деятельности, факторы и критерии

Объектом исследования является ООО «СИБАР ГРУПП».

Цель работы: обозначить пути повышения конкурентоспособности предприятия-производителя электротехнической продукции ООО «СИБАР ГРУПП»

В процессе исследования проводились: анализ финансово-хозяйственной деятельности, анализ ассортимента предприятия, выделены основные финансовые показатели деятельности предприятия, проведен анализ конкурентной среды предприятия

В результате исследования выявлены слабые места предприятия, рекомендованы меры по повышению конкурентоспособности предприятия на рынке электротехнического оборудования

Степень внедрения: в настоящий момент внедряется на предприятии

Область применения: рекомендации на практике будут применяться на предприятии ООО «СИБАР ГРУПП»

Экономическая эффективность/значимость работы: исполнение рекомендаций для повышения конкурентоспособности

В будущем планируется: дальнейшее повышение конкурентоспособности.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе используются следующие сокращения:

Si – silicium (кремний) – 14й элемент таблицы Менделеева. Кремний-органические вещества лежат в основе технологии изготовления литой оболочки;

Bar – токопроводящая шина;

IP – (International/IngressProtectionRating) – классификатор степеней защиты, регламентирующий проникновение посторонних объектов – пыли и воды в соответствии с международным стандартом IEC 60529 (DIN 40050, ГОСТ 14254-96);

ГРЩ – главный распределительный щит;

КС – конкурентоспособность;

КЗ – короткое замыкание.

Оглавление

Реферат	4
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	5
Введение	7
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия и товара	9
1.1 Понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность» и их содержание ..	9
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	15
1.3 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия	24
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП»	36
2.1 Краткое описание ООО «СИБАР ГРУПП»	36
2.2 Ассортимент предприятия	37
2.3 Анализ результатов финансовой деятельности предприятия	39
2.4 Анализ целевого рынка	40
2.5 SWOT-анализ ООО «СИБАР ГРУПП»	40
3 Оценка и повышение конкурентоспособности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП»	48
3.1 Анализ конкурентной среды предприятия	48
3.2 Анализ конкурентоспособности ООО «СИБАР ГРУПП» методом пяти сил М. Портера	49
3.3 Анализ по технологии QuaD	56
3.4 Балльная оценка конкурентоспособности ООО «СИБАР ГРУПП»	61
3.5 Многоугольник конкурентоспособности	65
3.6 Рекомендации предприятию ООО «СИБАР ГРУПП» для повышения конкурентоспособности	67
4 Социальная ответственность	71
Заключение	76
Список использованных источников	78

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что в рыночных условиях особое значение приобретает проблема конкурентоспособности предприятия на рынке.

Проблемы достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть оптимально решены без учета особенностей развития конкретной отрасли народного хозяйства.

Конечная цель всякого предприятия – устойчивая конкурентная позиция на рынке.

Содержательная сущность конкурентоспособности не имеет общепринятого формального, а тем более количественного определения. Помимо того, объектом анализа конкурентоспособности чаще всего является товар, а не вся деятельность предприятия.

Теория конкурентоспособности предприятия и ее конкурентных преимуществ разработана в трудах А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хек-шера, Б. Олина и др. Однако новые тенденции в развитии мировой экономики потребовали пересмотра ортодоксальных взглядов. В последнее десятилетие наиболее значительный вклад в разработку проблем конкурентоспособности предприятий внесли американские экономисты И. Ансофф, М. Портер и др. Анализируя причины высокой конкурентоспособности предприятий, эти экономисты пришли к выводу, что она во многом зависит от наличия и эффективного использования условий: необходимых факторов производства, развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, разумной государственной политики и даже благоприятных случайностей.[8]

Оценка конкурентоспособности предприятия может прояснить сложившуюся экономическую ситуацию, определить положение предприятия на рынке, выявить слабые места организации, выдвинуть решения назревших проблем в производстве, менеджменте или сбыте.

Теоретическая и практическая значимость изучения конкурентоспособности предприятий, расширение предприятий электротехнической отрасли predeterminedли выбор темы выпускной квалификационной работы, ее цели и состав исследуемых в ней проблем.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия и товара

1.1 Понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность» и их содержание

Экономическая результативность отраслей и отдельных хозяйствующих субъектов неразрывно связана с конкуренцией. Определение сущности конкуренции, ее функций и видов необходимо для выбора оптимального рыночного поведения и достижения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В общетеоретическом смысле конкуренция (от лат. *concurrere* – сталкиваться) – это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства.

Такое столкновение при рыночных отношениях неизбежно и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого производителя, его зависимостью от конъюнктуры рынка, противоборством со всеми другими товаропроизводителями в борьбе за покупательский спрос. Рыночная борьба за выживание и экономическое процветание – экономический закон товарного хозяйства [20].

Средством конкуренции являются товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя. Если объектом конкуренции считать потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка, выбранный фирмами-соперниками, а субъектами фирмы-изготовители и фирмы услугодатели.

Адам Смит, в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между продавцами (или покупателями) за наиболее выгодные условия продажи товара (услуги). При этом основным методом конкурентной борьбы ему виделись изменения цен. Поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Так, в марксистской трактовке

конкуренцией называется «свойственная товарному производству-антагонистическая борьба между частными производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров» [20].

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода состоит в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) являются редкими в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества.

Наряду с поведенческой трактовкой в 19 и особенно в 20 веке получила распространение трактовка структурная. Ее истоки восходят к работам Ф. Эджуорта, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших фундамент современной западной теории четырех основных типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии.

Третий подход к определению конкуренции является функциональным.

Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удастся их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии [20].

Ф. Фон Хайек рассматривал конкуренцию совсем с другой стороны, называя ее процедурой открытия. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое – становится явным. Скажем, в условиях типичной для реального рынка нехватки информации первоначально одинаково привлекательными могут казаться несколько возможных линий поведения фирмы. И только конкуренция «открывает», какая из них на самом деле верна, а какая ведет в тупик [20].

В Законе РФ от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «О защите конкуренции» конкуренция определена как состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают

возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [1].

Предметом конкуренции является товар, произведенный и представленный на рынок с целью его приобретения и использования покупателем. В условиях рынка товаром могут быть: средства производства, потребительские товары, услуги, идеи, знания и умения, ценные бумаги и другие ценности. При этом товар становится предметом рыночного обмена только в случае, если потребитель признает его полезность, призванную удовлетворить определенные потребности покупателя. Например, самолеты могут выступать и как в качестве средств производства – при их приобретении коммерческими авиакомпаниями, и как потребительский товар – в случае их приобретения для личного пользования [19].

Понятие «конкуренция» тесно связано с понятием «конкурентоспособность».

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность товара – это главный фактор успеха. Конкурентоспособность товара предполагает оптимальное сочетание качества, цены, дизайна и возможности послепродажного обслуживания.

Осознавая значимость конкурентоспособности продукции своих стран для национальной экономики, правительства ряда развитых государств, считают необходимым содействовать ее обеспечению, применяя как рыночные механизмы повышения конкурентоспособности, так и нерыночные, к которым относятся лоббирование продаж товаров на межгосударственном уровне. Предоставление связанных кредитов для закупок товаров, производимых страной-кредитором, нетарифные барьеры: антидемпинговые и компенсационные пошлины, договорные ограничения, жесткие и разнообразные нормы качества ввозимой продукции и т.д.

Наиболее системно и эффективно проблемами обеспечения конкурентоспособности занимаются в США. В 1988 г. Конгрессом США была принят Закон «О торговле и конкурентоспособности», с введением которого

начался современный этап технологической политики США. Этот этап характеризуется дальнейшим укреплением партнерства между федеральными, местными и частными структурами по повышению конкурентоспособности товаров, производимых в стране. Для координации этой деятельности при президенте США создан Совет по конкурентоспособности [9].

В принятой в 1994 г. администрацией президента США стратегии национальной безопасности США, в которую, в том числе, входят разделы о повышении конкурентоспособности товаров и производительности труда, расширении рынков сбыта товаров. Поэтому при анализе конкурентной среды целесообразно учитывать влияние на нее государственной политики в области регулирования конкуренции [9].

В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. В России на проблемы, связанные с повышением конкурентоспособности товаров, производимых в РФ, официально, на высшем уровне управления обратили внимание только в 1999 г., когда в ежегодном Послании российского президента «Россия на рубеже эпох» была поставлена задача повышения конкурентоспособности российской экономики.

Но пока продвижение современной философии в российский бизнес относится в основном к сфере производства потребительских товаров, в полной мере вынужденных конкурировать с зарубежными фирмами на внутреннем рынке.

Конкурентоспособность – многогранное понятие, которое может быть определено в различных аспектах в зависимости от решаемых задач.

Универсального определения конкурентоспособности для всех субъектов экономики нет и в принципе быть не может. Все зависит от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту оно рассматривается.

Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш. трактуют ее как способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами

аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [6].

Киперман Г.Я. считает, что это способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [15].

Фатхутдинов Р.А. анализирует конкурентоспособность организации, как способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами [6].

Хруцкий В.Е. и Корнеева И.В. дают следующее определение: « конкурентоспособность организации – это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в текущий период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг» [6].

На микроуровне термин «конкурентоспособность» применим к конкуренции некоторого числа фирм, которые ведут хозяйственную деятельность в целях получения максимальной прибыли и обеспечения экономического роста.

Конкуренция подразумевает увеличение удовлетворения спроса потребителей посредством производства (реализации) продукции. На этом уровне правомерно говорить о конкурентоспособности конкретной продукции, т.е. ее способности соответствовать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогами, представленными на рынке. С одной стороны, конкурентоспособность обуславливается качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой – рыночными ценами предложения.

На макроуровне конкурентоспособность определяется в высшем уровне экономического роста и возможности генерировать постоянно растущие реальные доходы населения и жизненные стандарты. В свою очередь достижение социальных и природоохранных целей дополняет понятие

конкурентоспособности на макроуровне и расширяет набор отражающих ее индикаторов.

Конкурентоспособность можно рассматривать и как комплексное свойство, характеризующее способность товара обладать определенной предпочтительностью для потребления с различных точек зрения, как социальных, функциональных, так и экономических.

Таким образом «конкурентоспособность» – это совокупность только определенных свойств, которые представляют весомый интерес для покупателя. Конкурентоспособность товара – степень его притягательности для потребителя. Это свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность товара определяется совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют большой интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности. Товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособным, если значительно увеличить его стоимость за счет придания товарам новых свойств, не представляющих значимого интереса для основной группы его покупателей.

Понятие конкурентоспособности предприятия является относительно новым по сравнению с понятием конкурентоспособности продукта. На практике термин «конкурентоспособность предприятия» давно и часто применяется, но точное его понимание еще не сформулировано. Анализ литературы показывает, что иногда верно говорить о способности предприятия к развитию.

Применяется также понятие «конкурентное преимущество». Оно достигается, когда компания использует маркетинговую возможность из-за выпуска более совершенной продукции, более низкой цене, более разветвленной сети распределения, лучшему сервису и более широкому ассортименту по сравнению с конкурирующей.

Наряду с конкурентоспособностью предприятия в качестве близких по значению можно указать следующие термины: относительное положение на рынке, сравнительная успешность деятельности. Преимущество термина «конкурентоспособность» в его краткости и емкости, поскольку в нем заложено содержание сравнения по принципу «лучше-хуже».

Каждое предприятие – участник рынка проводит сравнение себя с конкурентом по различным параметрам, к которым относятся и характеристики продукта. Предприятие учитывает также различия в ассортименте, в имидже предприятия, в силе маркетинга, совершенстве производства и персонала, в полученных результатах деятельности, в видах деятельности по формированию и расходованию ресурсов [7].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует организация, требует от нее обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением ее с данных рынков.

Существует много факторов, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Рассмотрим их более подробно.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние ряд факторов:

1. Динамика масштабов долгосрочного спроса.

Увеличение или уменьшение долгосрочного спроса является важным фактором при принятии решений по инвестированию для увеличения производительной мощности предприятия. Подъем долгосрочного спроса привлекает новые предприятия на рынок, а падение спроса наоборот вызывает отток предприятий;

2. Динамика структуры спроса.

Эти изменения представляют собой причину изменения требований потребителя к сервису, создание новых каналов сбыта, изменение в ассортименте нового товара, обновление продукта отрасли является ключевой движущей силой – влияет на методы производства, эффективные масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения;

3. Технологические инновации.

Частые технологические новшества в методах производства, размер инвестиций позволяют увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара. Это может вызывать существенные изменения в требованиях к размеру и количеству предприятий, успешно действующих на рынке;

4. Маркетинговые инновации.

Периодически фирмы предлагают рынку свою продукцию, пользуясь новыми путями и способами, стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, уменьшить затраты на единицу продукции. Таким образом, они приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм соперников;

5. Динамика лидерства.

Показывает вход в конкуренцию и выход из нее крупных фирм. То есть новый раунд конкурентной борьбы: перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка;

6. Диффузия достижений.

Если новая технология становится известной соперникам, поставщикам, дистрибьюторам, потребителям, то снижаются барьеры для вхождения в отрасль;

7. Динамика эффективности.

При появлении в отрасли новых эффективных масштабов производства, которые уменьшат издержки на единицу продукции, крупные предприятия могут принудить другие предприятия к стратегиям «фиксированного роста»;

8. Покупательские предпочтения.

Зачастую растущее число покупателей решает, что товары массового потребления по низким ценам вполне удовлетворяют их вкусам и предпочтениям так же, как и товары с более высокими ценами, дающие возможность выбора;

9. Государственное регулирование рынка.

Действия государства через свои институты, включая урегулирование экономических отношений, а также изменение государственной политики, могут повлиять на рынок и конкурентные условия;

10. Рост детерминации.

Означает уменьшение неопределенности и риска. Новые отрасли характеризуются большой нечеткостью сведений о потенциальных возможностях рынка.

Всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, предполагается разделить на три группы:

1. цели, которые ставит перед собой предприятие;
2. ресурсы, которыми располагает предприятие;
3. факторы внешней среды.

В свою очередь в работе говорится, что конкурентоспособность предприятия определяется качеством продукции, относительной ее ценой, продвижением продукции на рынки, мощностью сбытовой сети.

Предполагается также учитывать в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность организации следующие:

- критерий, показывающий в динамике степень удовлетворения потребителя;
- временной критерий эффективности производства;
- в качестве полезного эффекта продукции часто используются комплексные показатели ее качества;

– итоговым критерием оценки конкурентоспособности, как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией) и связанные с ней показатели.

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от двух групп факторов:

- барьеры для входа;
- ожидаемая реакция предприятия на вновь входящих в отрасль.

М. Портер отмечает существование следующих основных барьеров для входа:

- эффективный масштаб производства;
- эффект жизненного цикла продукции (иногда достижение низких затрат на единицу зависит от опыта производства товара и др. выгод, полученных за время освоения товара;

- предпочтения и преданность потребителей к определенным торговым маркам;

- потребность в капитале (чем больше величина требуемых инвестиций для обеспечения успешности входа на рынок, тем меньше желающих войти на этот рынок);

- препятствия в виде дополнительных затрат, связанных с доступом к более дешевым источникам сырья, патенты и ноу-хау, опыт производства, основной капитал, приобретенный по более низким (в связи с инфляцией) ценам, удобные места расположения предприятия и т. п.;

- доступ к каналам распределения;

- государственные меры и политика (здесь имеются в виду законодательные правила и ограничения, применяемые на данном рынке).

Ожидаемая реакция предприятий на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

- существующие предприятия и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;

- существующие предприятия владеют важнейшими финансовыми средствами;
- существующие предприятия имеют прочные связи с каналами распределения;
- существующие предприятия хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;
- спрос на товар и/или услугу растет медленно;
- для существующих предприятий уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца (из-за дорогих вложений в специальное оборудование, договоров с профсоюзами, тесных связей с производством других продуктов).

Угроза входа на рынок новых предприятий имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается) [17].

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

- затраты на производство играют главную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных предприятий, не скованных интенсивной конкуренцией;
- продукция поставщиков дифференцирована настолько, что покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому;
- покупатели не являются главными клиентами для предприятий-поставщиков, т. е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях;
- со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли покупателя.

– предприятия-покупатели не проявляют склонности к интеграции в рынки поставщиков.

Сила влияния на производителей товаров/услуг и их способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

– потребители значимы и их немного, они покупают товар в большом количестве;

– объем потребления представляет собой значительную часть от всех продаж в отрасли;

– отрасль, поставляющая товар на рынок состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;

– товары, предлагаемые на продажу разными продавцами, относительно хорошо стандартизированы, и потребители легко могут найти альтернативный вариант покупки, стоимость их перехода к новому продавцу практически равна нулю;

– покупаемые изделия не являются важной составляющей комплектованных изделий покупателя;

– экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектованных у нескольких продавцов по сравнению с прикреплением к одному продавцу.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

При оценке возможностей предприятия в сравнении с конкурентами определяются такие факторы, как технические и организационные возможности повышения качества продукции и совершенствования ассортимента. Также играют роль техническая оснащенность производства, особенно износ и срок службы оборудования, имидж предприятия и товаров на рынке, наличие рабочей силы и состав коллектива, размеры предприятия и его доходность. Различия в практике управления предприятиями, протекционистская политика правительства по отношению к отечественным

товаропроизводителям, поддержка местных органов власти, инвесторов, наличие спонсоров и т.д. [17]:

Изучаются как полезный опыт конкурента, так и их уязвимые места, ошибки, которых необходимо избежать. Источниками информации могут быть справочники фирм и о фирмах, рекламные проспекты, выставки и ярмарки, обзоры коммерческой прессы, годовые отчеты фирм, экспертная оценка, опросы и др.

Конкурентоспособность производства включает в себя такие понятия как «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара». Несмотря на значительное количество публикаций по повышению конкурентоспособности продукции как важнейшего резерва экономического роста предприятия, конкурентоспособность предприятия и факторы, на нее влияющие, еще недостаточно изучены.

Эти факторы можно разделить на: внешние и внутренние.

Внешние факторы включают в себя:

1. Факторы производства, влияющие на формирование конкурентного преимущества организации в течение всего ее производственного процесса, например, наличие в стране или отрасли прогрессивной технологии, инвестиционных возможностей, сильной научно-исследовательской базы, высококвалифицированных кадров и др.

2. Активность конкурентов.

3. Факторы спроса, характеризующие спрос, его величину и динамику, например, эластичность спроса по цене; фазы жизненного цикла спроса; требовательность потребителей к качеству товаров и другие.

4. Наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны.

5. Действия правительства (импортозамещение, санкции).

6. Степень приватизации предприятий данной отрасли.

7. Случайные события.

Обширные исследования первых шести факторов выявили их взаимосвязь и влияние на уровень конкурентоспособности предприятия. Факторы производства, спроса, активность конкурентов и наличие в экономике страны родственных и поддерживающих отраслей объединены в, так называемый, национальный ромб – систему свойств страны, формирующих конкурентную среду для ее предприятий [7].

Эти факторы, находясь во взаимодействии, увеличивают или уменьшают потенциальный уровень конкурентоспособности предприятия. При формировании рыночных отношений на конкурентоспособность предприятия также влияет степень их приватизации, т.к. разгосударствление организаций способствует формированию конкурентной среды на внутреннем рынке, а также случайные события и действия правительства.

На все факторы, кроме последнего, предприятие может оказывать лишь косвенное влияние, поэтому более подробно остановимся на внутренних факторах, влияющих на конкурентоспособность организации и подверженных ее прямому воздействию.

К внутренним факторам относятся: рыночная и экологическая эффективность, а также эффективность издержек. Эти факторы влияют на конкурентоспособность предприятий. Изменение внутреннего содержания факторов позволяет им оказывать воздействие на конкурентоспособность любого предприятия. К приведенным факторам следует добавить психологический [17].

Рассмотрим их подробнее. Под рыночной эффективностью понимается максимально возможное удовлетворение потребителей на основе выполнения ряда условий:

- близость к потребителю;
- анализ конкурентов;
- поиск преимуществ;
- информационное обеспечение.

Близость предприятия к потребителю означает наличие личных контактов при продаже и интенсивность послепродажного обслуживания.

От способности предприятия анализировать цели, стратегии и действия конкурентов и находить новые источники конкурентного преимущества зависит как его рыночная эффективность, так и конкурентоспособность.

И, наконец, деятельность организации в нынешней быстроменяющейся обстановке требует наличия надежной и быстродействующей системы информации.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, на уровень которой влияют личные качества менеджеров, способность руководства разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия и адаптироваться к изменениям внешней среды, единая система учета и контроля и умение подбирать высококвалифицированные кадры.

Психологический фактор охватывает себе трудовую этику – желание и умение трудиться, гибкость и готовность к учебе, уровень претензий, дух конкуренции, умение каждого члена коллектива подчинить свои личные интересы общей задаче – производству качественной продукции. Он не может быть оценен в денежном выражении, трудно поддается количественному определению, но влияет на работу всего предприятия. Психологический фактор не поддается какому-либо политическому манипулированию, а изменяется в течение большого промежутка времени. Поэтому, несмотря на отсутствие убедительных методик изучения, игнорировать его нельзя.

Система внешних и внутренних факторов не претендует на достаточную полноту. Однако, даже в таком виде она показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.

1.3 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как выработка главных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д. В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности обуславливается многообразием подходов к ее оценке [10].

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ – сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

2. Оценка с позиции теории равновесия – в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно максимальной производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов;

3. Оценка, исходя из теории эффективности конкуренции – выделяют два подхода при использовании данного метода:

– *структурный подход* – сущность, которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании этого подхода является концентрация производства и капитала;

– *функциональный подход* – оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе соотнесения экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности применяется соотношение цены, затрат и нормы прибыли;

4. Оценка на базе качества продукции – данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в этом случае является качество продукции. Преимуществом данного метода – возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности. В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара основывается на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Различают единичные, сводные и интегральные индексы.

5. Профиль требований – сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Главным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

6. Профиль полярностей – в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания.

7. Матричный метод – данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

8. SWOT-анализ – данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, вероятные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

9. Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

10. Метод пяти сил М. Портера.

11. Метод построения многоугольника конкурентоспособности.

Рассмотрим более подробно два последних метода оценки конкурентоспособности предприятия.

Метод пяти сил М. Портера

Анализ деятельности предприятий с производством мирового класса, проведенный профессором Гарвардской школы бизнеса М.Портером, показывает, что сегодня на положение компании на рынке и эффективность ее операций наибольшее влияние оказывают пять групп факторов, взаимодействие которых составляет процесс повышения конкурентоспособности предприятия или фирмы (рисунок 1):

1. Угроза появления новых конкурентов (newentrants). Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры.

2. Угроза появления продуктов-заменителей (substitutes). Насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить.

3. Рыночная власть покупателей (customers). Насколько сильно положение покупателей. Могут ли они совместно заказывать большие объемы.

4. Рыночная власть поставщиков (suppliers). Насколько сильно положение продавцов. Много ли существует потенциальных поставщиков или только несколько, – монополия?

5. Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками (rivalry). Присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и размеру?

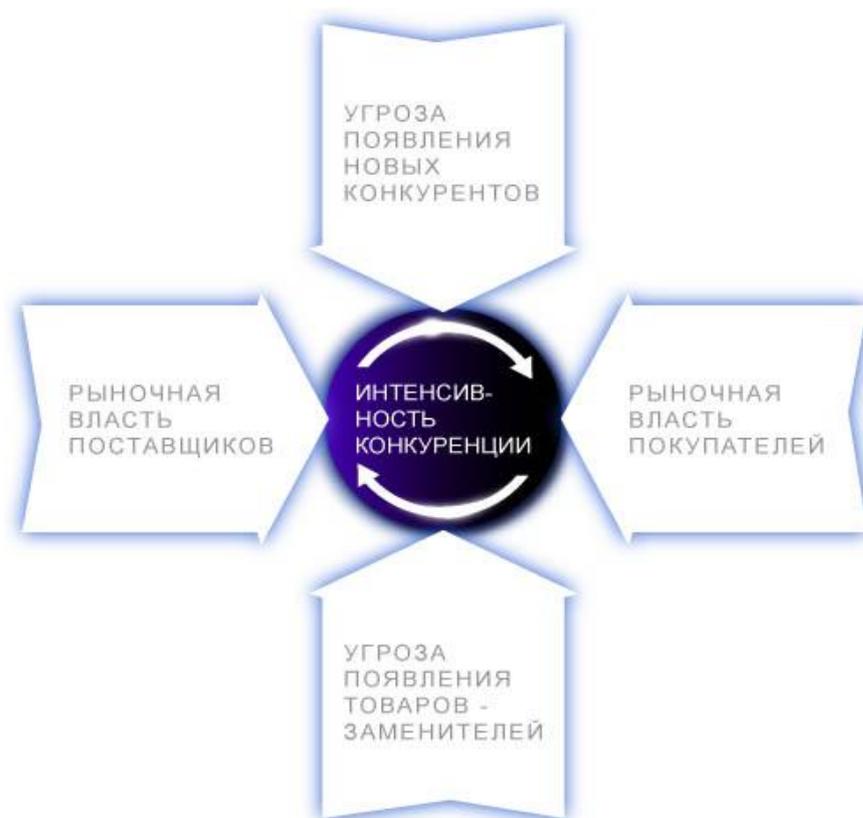


Рисунок 1 – Метод пяти сил М.Портера

Исследование М.Портера показало, что традиционно существовали три основные стратегии бизнеса, позволяющие добиться конкурентных преимуществ:

1. Стремиться стать производителем с низкими издержками производства, выпускающим продукцию с наименьшей себестоимостью в данной отрасли или сфере бизнеса.

2. Стремиться к дифференциации изделий и услуг, чтобы более оперативно и лучше, чем конкуренты, удовлетворять нужды и запросы потребителей, что обычно предполагает более высокий уровень цен.

3. Сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, рассчитывая на удовлетворение нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.

Чтобы использовать анализ «5 конкурентных сил Портера», вам надо по каждой из них просмотреть модель вашего бизнеса. Рассмотрим подробнее каждую.

Угроза появления конкурентов

Ситуация такова, что новые конкуренты приносят с собой дополнительные ресурсы и претендуют на часть рыночной доли. Соперничество увеличивается, прибыли снижаются. Определенный конкурентоспособный ответ также требует дополнительных ресурсов, что уменьшит прибыли. По этому параметру вам нужно просмотреть следующие моменты:

- экономия от масштаба;
- требования к капиталу/инвестициям;
- затраты от перехода клиентов;
- доступ к каналам сбыта на рынке;
- доступ к технологиям;
- преданность бренду;
- вероятность ответных мер со стороны существующих игроков;
- регулирование правительства.

Угроза появления продуктов-заменителей

Вам придется ограничить цену на ваши товары/услуги, если существуют их конкурентоспособные аналоги. Это также снизит ваши прибыли. Чтобы проанализировать ситуацию, ответьте на следующие несколько вопросов:

- Качество. Лучше ли продукты-заменители?
- Готовы ли покупатели к замене?
- Каково соотношение относительной цена и эффективности продукта-заменителя?

– Затраты переключения на продукт-заменитель. Легко ли перейти к другому продукту?

Рыночная власть потребителей

Если заказчики имеют более сильную рыночную мощь, чем поставщики, они воспользуются этим, снизив маржу прибыли поставщика. Для анализа по данному параметру ответьте на следующие вопросы:

– Сосредоточение покупателей. Сколько продавцов и покупателей на рынке?

– Дифференциация. Продукты стандартизированы?

– Прибыльность покупателей. Покупатели вынуждены ставить жесткие условия?

– Какова роль качества и услуг на рынке?

– Насколько сильна угроза обратной и прямой вертикальной интеграции на рынке?

– Затраты переключения. Легко ли для покупателей поменять поставщика?

Рыночная власть поставщиков

Обладая властью над вами, они будут повышать цены, что плохо скажется на вашей прибыльности. Для анализа по данному параметру ответьте на следующие вопросы:

– Сосредоточение поставщиков. Много ли покупателей и немного ли доминирующих поставщиков?

– Брендинг. Силен ли бренд поставщика?

– Доходность поставщиков. Вынуждены ли поставщики поднимать цены?

– Поставщики угрожают вертикальной интеграцией в отрасли (например: производители, угрожающие создать собственные предприятия розничной торговли)?

– Покупатели не угрожают обратной интеграцией?

- Какова роль качества и услуг на рынке?
- Является ли этот рынок ключевой группой клиентов для поставщиков?
- Затраты переключения. Легко ли поставщикам найти новых клиентов?

Уровень конкуренции

Если на рынке присутствует сильный игрок, вашей компании необходим определенный конкурентоспособный ответ, который будет требовать дополнительных ресурсов, что снизит прибыли. Здесь важно учитывать следующие моменты:

- Структура конкуренции. Конкуренция тем более интенсивна, чем
 - больше малых или равных по размеру конкурентов; конкуренция менее интенсивна, если есть явный лидер на рынке.
- Структура затрат рынка. Рынки с высокими постоянными издержками провоцируют конкурентов выводить производство на полную мощность путем занижения цен, при необходимости.
- Степень дифференциации продукции. В отраслях, где продукты являются мало дифференцируемыми товарами (например, сталь, уголь), как правило, наблюдается жесткая конкуренция.
- Затраты переключения. Конкуренция снижается, когда покупатели сталкиваются с высокими затратами переключения.
- Стратегические задачи. Если конкуренты преследуют агрессивные стратегии роста, то конкуренция будет более интенсивной. Если конкуренты просто «выкачивают» доходы на зрелом рынке, то степень конкуренции, как правило, низка.
- Выходные барьеры. Когда барьеры для выхода из рынка высоки, конкуренты склонны к большей конкуренции.

Ограничение использования модели «5 сил Портера»

Использование анализа «5 сил Портера» будет успешным, если грамотно его применить. Применяя его, помните о следующих важных моментах:

– Нельзя недооценивать важность (существующих) конкурентных преимуществ организации.

– Модель анализа была создана для индустрии одной отрасли (theline-of-businessindustrylevel). Анализ неприменим на уровне синергии и взаимосвязанных между собой компаний внутри портфеля крупной корпорации, на уровне сектора промышленных индустрий. В связи с этим, Портер подчеркивает, что для многоотраслевых компаний, при разработке корпоративной стратегии необходимо прежде всего определиться с выбором индустрии, в которой компания будет конкурентоспособной. И каждая отрасль должна развивать индивидуальные, основанные на особенностях своей индустрии, 5 конкурентных сил.

– Некоторые утверждают, что среда с быстрыми, системными, радикальными изменениями требует более гибких, более динамичных или эмерджентных подходов к формулированию стратегии.

– Иногда моделируются возможности для создания абсолютно новых рынков вместо выбора в пользу существующих, и тогда нужно будет сначала определить, что это за новый рынок, а потом анализировать и формировать стратегию.

Суммарное действие этих пяти факторов определяет способность компаний в отрасли добиваться определенной доходности инвестиций в обмен на стоимость капитала. Выраженность действия «пяти сил» варьирует от отрасли к отрасли и может измениться в результате происходящих в отрасли перемен.

Модель конкурентных сил Портера является, вероятно, одним из наиболее часто используемых инструментов для разработки индивидуальной бизнес-стратегии.

Метод построения многоугольника конкурентоспособности

Различные методы оценки конкурентоспособности используются такими субъектами, как государство, инвесторы, производители, потребители. Каждый из них производит анализ с точки зрения собственной выгоды в

условиях рыночной экономики. Например, инвестор интересуется привлекательностью предприятия или региона с тем, чтобы узнать стоит ли в них вкладывать средства. Немаловажен и момент оправданности уже инвестированного капитала. При этом методы оценки конкурентоспособности предприятия должны брать в расчет следующие показатели:

- ценовое соотношение с аналогами;
- характеристики качества продукции;
- уровень обслуживания (до и после покупки), эффективность рекламных технологий, используемых производителем.

И наиболее удобным способом сравнительной оценки можно назвать многоугольник конкурентоспособности. Метод хорош тем, что довольно понятен и дает возможность сравнить предприятия или товары, услуги. Представляет он собой отображение на чертеже положения сравниваемых элементов по каждому показателю.

Итак, многоугольник конкурентоспособности строится на основе следующих характеристик, которые представлены векторами, направленными в разные стороны из одной точки:

1. цена продукта (услуги);
2. определяющая концепция товара, услуги;
3. уровень обслуживания при продаже (уровень квалификации персонала);
4. сервисное обслуживание после продажи (доставка, сборка, гарантия, ремонт);
5. рынок сбыта продукции (фирменные магазины, салоны, шоу-румы и т.д.);
6. финансы, которыми располагает предприятие;
7. новизна продукта или опытность предприятия;
8. уровень информационного воздействия на потребителя (реклама, веб-сайт).

Следует отметить, что это лишь примерные значения для осей, ведь каждый товар, услуга, предприятие имеют свои особенности, обусловленными разными сферами производства. Поэтому значения могут варьировать и меняться в зависимости от объектов исследования.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2).

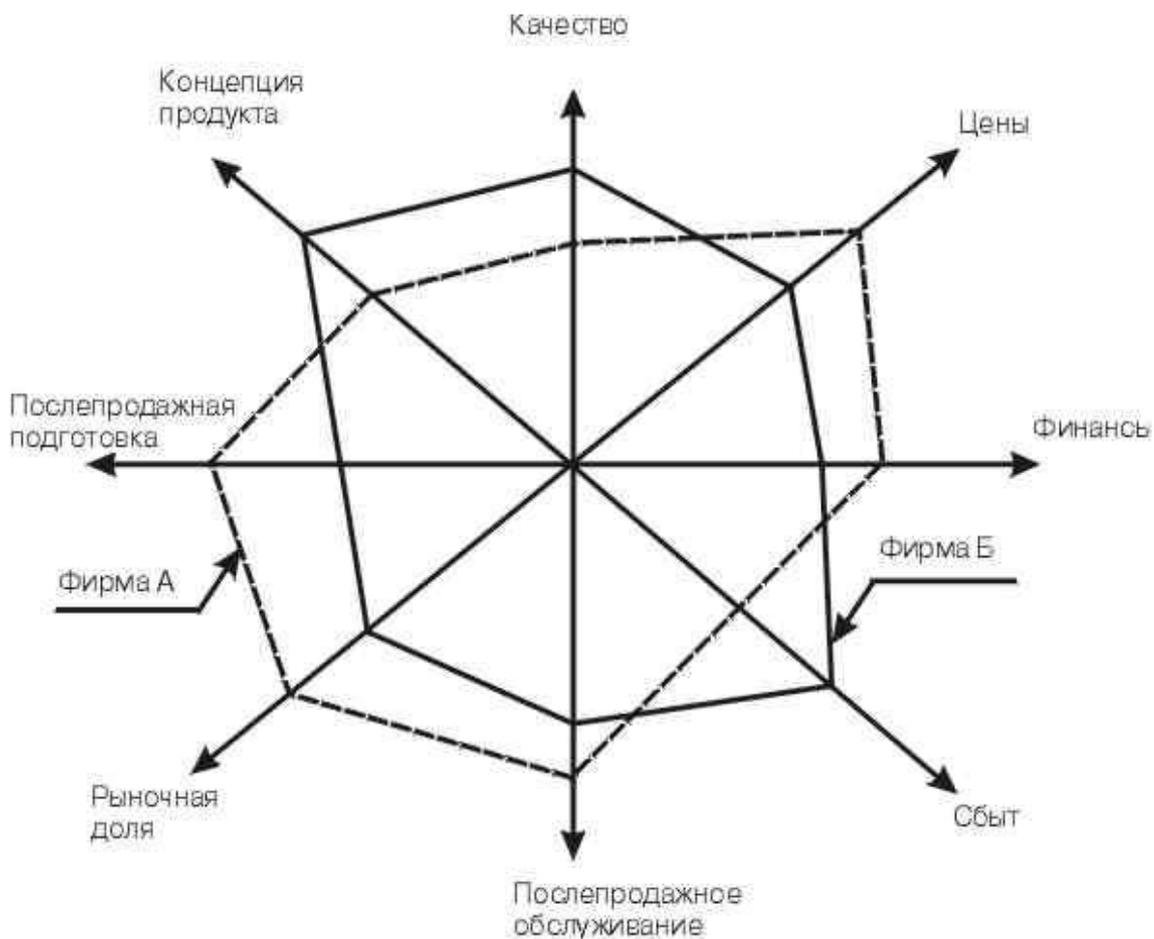


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности

После того, как построены оси и определены их значения, можно по системе баллов определить место каждого предприятия, товара на них. Согласно этому положению для каждого объекта чертится многоугольник конкурентоспособности, то есть соединяются точки – показатели. Затем, взглянув на полученные фигуры, можно увидеть преимущества и недостатки всех оцениваемых объектов. На основе полученной информации следует

закрепить хорошие результаты и вести работу по устранению минусов, упущений проявившихся при сравнительном анализе.

Правда этот простой метод (графический многоугольник конкурентоспособности) имеет несколько недостатков. Например, невозможно вывести прогнозы относительно будущего продукта или услуги, также не учтены недобросовестные виды борьбы за потребителя. Поэтому следует пользоваться несколькими методами исследования.

Остро стоит проблема сбора информации о конкурентах. Эта проблема для разных отраслей и видов деятельности решается с разной степенью сложности. Так, для предприятий, входящих в состав отраслей, тяготеющих к монополистическим или олигополистическим структурам, легче получать информацию из вторичных источников (объемы и ассортимент выпускаемой продукции, цены, объемы продаж на разных рынках, финансовое положение предприятий и т.п.), чем для предприятий, входящих в состав сильно дисперсных отраслей. В данном случае возрастает роль первичной информации, собираемой от потребителей, посредников, из других источников. Особенно сложно это делать фирмам, предоставляющим немассовые услуги специфического характера, например, установка специального оборудования (системы безопасности, телефонные станции, компьютерные сети и т.п.). Клиент в подобных случаях очень неохотно предоставляет информацию об услугах других фирм-конкурентов. В любом случае велика роль неформальных методов сбора данных, осуществляемого, зачастую, путем проведения технической, коммерческой, маркетинговой разведки [11].

Источниками информации о фирмах-конкурентах могут быть также специализированные выставки. Здесь, однако, следует иметь в виду, что некоторые фирмы демонстрируют на выставках еще не освоенную продукцию. В то же время бывают случаи, когда из опасения утечки информации, фирмы показывают на выставках устаревшие изделия, предпочитая показывать новейшую продукцию только своим клиентам непосредственно на предприятиях [11].

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

До сих пор речь шла о ведении конкурентной борьбы в рамках закона и этических норм. Однако существует и недобросовестная конкуренция. Недобросовестная конкуренция – методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции.

К таким методам относятся: демпинг, установление контроля над деятельностью конкурента с целью прекращения этой деятельности; злоупотребление господствующим положением на рынке; установление дискриминационных цен или коммерческих условий; установление зависимости поставок конкретных товаров или услуг от принятия ограничений в отношении производства или распределения конкурирующих товаров; тайный сговор на торгах и создание тайных картелей; распространение ложной информации и рекламы; заимствование товарных знаков, копирование (имитация) продуктов конкурентов; нарушения качества, стандартов и условий поставок товаров и услуг [15].

Недобросовестная конкуренция в большинстве промышленно развитых стран запрещается соответствующими законодательными актами по борьбе с незаконной деловой практикой, по охране прав потребителей, по контролю за деятельностью монополий, а также гражданским и уголовным кодексами.

2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП»

2.1 Краткое описание ООО «СИБАР ГРУПП»

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «СИБАР ГРУПП».

Сокращенное наименование ООО «СИБАР ГРУПП».

ООО «СИБАР ГРУПП» располагается по адресу: 143002 г. Одинцово, ул. Западная, 13. Веб-ресурс: *www.sibar.org*

Государственная регистрация ООО «СИБАР ГРУПП» произведена 12 декабря 2011 года.

Компания ООО «СИБАР ГРУПП» является российским производителем шинопроводных систем в литой изоляции.

Шинопроводы SiBar – это модульная система, состоящая из отдельных элементов различной конфигурации: прямые, поворотные, присоединительные секции, а также секции специального назначения.

Сборка трасс происходит в соответствии с проектной документацией на объекте применения путем стыковки отдельных модулей и последующей изоляцией мест стыка.

Предлагая комплексный подход (проектирование, производство, поставка, монтаж) к созданию систем электроснабжения зданий и сооружений, компания ООО «СИБАР ГРУПП» качественно и в срок выполняет все этапы реализации проектов.

В настоящее время компания ООО «СИБАР ГРУПП» продолжает динамично развиваться и расширять спектр оказываемых услуг и номенклатуру производимого оборудования.

2.2 Ассортимент предприятия

Основной деятельностью ООО «СИБАР ГРУПП» по отраслевой принадлежности согласно кодам ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) являются:

- 31.30 (Производство изолированных проводов и кабелей);
- 28.52 (Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения);
- 28.40 (Ковка, прессование, штамповка и профилирование; изготовление изделий методом порошковой металлургии).

Компания «СИБАР ГРУПП» производит следующее оборудование:

- низковольтные шинопроводы на номинальные токи от 800 А до 6300 А со степенью защиты IP55 – IP68;
- шинные компенсаторы;
- крепежные системы.

Все элементы системы, кроме присоединительных секций и коробок отбора мощности, выполнены монолитными и имеют базовую степень защиты IP68.

Итоговая степень защиты участка шинопроводной трассы может быть выполнена со степенью защиты: IP55, IP68, IP67.

IP55 – стык секций закрывается защитными крышками, при необходимости легко демонтируется.

IP67 – стык секций закрывается защитными крышками и заливается специальным компаундом. Стык легко разборный.

IP68 – стыки секций заливаются поставляемым компаундом при проведении монтажа шинопровода. В данном случае стык секций остается разборным, но эта операция сложна и выполняется по специальной технологии.

Таким образом, трасса шинопровода может быть комбинированной – участок шинопровода SiBar в условиях агрессивной или уличной среды – IP68, участок в помещении – IP55.

Шинопроводы в литой изоляции SiBar разработаны для наружного и внутреннего применения с целью передачи и распределения электроэнергии низкого напряжения. Они с одинаковым успехом могут быть использованы как в сложных условиях окружающей среды: уличное применение, в подземных коллекторах, тоннелях, в цехах химического и пищевого производств, так и в местах общественного пользования. Производятся на токи от 800 А до 6300 А с алюминиевыми (800–6300 А) либо медными (1000–6300 А) проводниками в четырех- и пятипроводном исполнении, с различными степенями защиты. При желании заказчика количество проводников может быть иным.

Продукция компании ООО «СИБАР ГРУПП» сертифицирована на соответствие стандартам МЭК 60439-2, ГОСТ 6815-79.

«ООО «СИБАР ГРУПП» осуществляет полный комплекс услуг в вопросах передачи и распределения электроэнергии низкого напряжения с использованием шинопроводов в литой изоляции собственного производства. Кроме того, компания оказывает услуги:

- консультирование проектировщиков, застройщиков, подрядчиков и эксплуатирующих организаций на предпроектном этапе;
- концептуальное проектирование и предварительная оценка стоимости проекта;
- проектное сопровождение, разработка строительных заданий, выбор способов крепления;
- уточнение геометрии шинопроводных трасс по месту;
- подбор оптимальной схемы производства и поставок шинопровода;
- оптимизация конструктивных решений;
- производство шинопровода и крепежных изделий;
- обучение персонала монтажных организаций;
- сопровождение процесса монтажа;
- гарантийное и постгарантийное сопровождение.

Стоит отметить, что в компании постоянно расширяется номенклатура товара и непрерывно совершенствуется ассортимент в направлении повышения

качества. Это обуславливается тем, что применяются новые технологические возможности и разработки.

2.3 Анализ результатов финансовой деятельности предприятия

Анализ результатов финансовой деятельности предприятия наилучшим образом позволяет установить степень его финансовой стабильности и оценить резервы повышения эффективности производства. Основным результатом финансовой деятельности является выручка от продаж, поэтому в таблице 1 приведен анализ динамики выручки за последние три года.

Таблица 1 – динамика продаж ООО «СИБАР ГРУПП»

Наименование продукции	Продажи, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Проект с использованием шинпровода с классом защиты IP55	12 000	12 500	13 000	104	104	108
Проект с использованием шинпровода с классом защиты IP67	13 000	14 500	17 000	112	117	131
Проект с использованием шинпровода с классом защиты IP68	14 000	16 000	19 000	114	119	136
ИТОГО	39 000	43 000	49 000	110	114	126

Наглядное изменение показателей продаж представлено на рисунке 3.

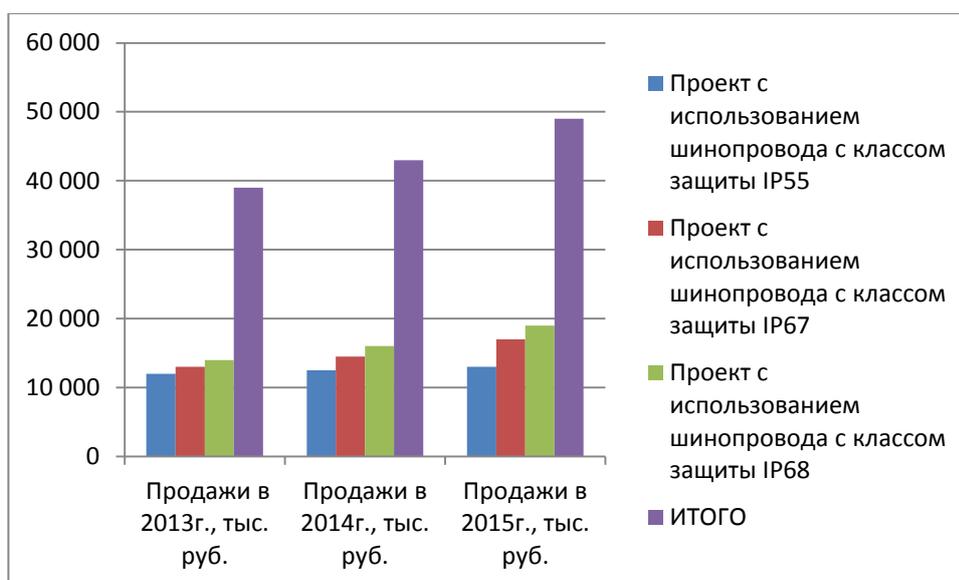


Рисунок 3 – Динамика продаж ООО «СИБАР ГРУПП»

Как видно из приведенных данных, объем продаж в период 2013-2015 гг. по каждой позиции увеличивается. Причем наибольший рост продаж наблюдается на проекты с использованием шинопроводов с классом защиты IP68.

2.4 Анализ целевого рынка

За 5 лет работы специалистами компании ООО «СИБАР ГРУПП» успешно реализовано около 100 проектов различной сложности более чем в 40 субъектах России.

Основными потребителями являются компании строительной отрасли. Кроме того, ООО «СИБАР ГРУПП» выполняет заказы предприятий космической отрасли, военной отрасли и других промышленных и производственных отраслей. Проекты выполняются как для вновь строящихся объектов, так и для замены оборудования при реконструкции.

В основной сегмент потребителей входят следующие организации:

- Монтажные организации для последующей перепродажи
- Государственные заводы различных отраслей для решения вопросов электроснабжения
- Частные заводы различных отраслей для решения вопросов электроснабжения
- Торговые комплексы для решения вопросов электроснабжения
- Жилые комплексы для решения вопросов электроснабжения.

2.5 SWOT-анализ ООО «СИБАР ГРУПП»

Первоначально необходимо провести оценку текущей ситуации на ООО «СИБАР ГРУПП» и выявить сильные и слабые стороны компании. Для этого идеально подойдет SWOT-анализ.

С помощью SWOT-анализа можно выявить сильные и слабые стороны компании. Это поможет сформулировать основные рекомендации по повышению конкурентоспособности на основе сильных факторов компании и предпринять меры по развитию слабых мест предприятия. Кроме того, SWOT-анализ поможет систематизировать имеющиеся возможности компании и использовать их для развития и повышения конкурентоспособности на рынке. Также выявим угрозы для существующей позиции предприятия на рынке и сможем разработать рекомендации по их неблагоприятному влиянию на деятельность компании.

Матрица SWOT-анализа деятельности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП» помогла установить связи между сильными и слабыми факторами, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями (таблица 2).

Таблица 2 – Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы фирмы

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – Низкие цены по сравнению с конкурентами; – Наличие собственной площади и сервисного центра; – Гибкая ценовая политика; – Наличие опыта работы с покупателями; – Налаженные связи с рядом поставщиков; – Наличие благоприятного имиджа предприятия; – Возможность постоянного повышения квалификации. 	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие неохваченных предприятиями перспективных рынков или новых сегментов рынка; – Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; – Сотрудничество с другими предприятиями; – Возможность применения различных тактик ценообразования; – Рост ответственности у работников за свою работу.
Слабые стороны	Угрозы внешней среды
<ul style="list-style-type: none"> – Ухудшающаяся конкурентная позиция; – Отсутствие отдела маркетинга; – Неэффективный менеджмент; – Нехватка оборотных средств для закупок; – Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии; – Отсутствие программы продвижения. 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к доллару и евро, а продают в рублях); – Появление новых конкурентов; – Происходит изменение политики поставщиков; – Неблагоприятная политика правительства – Кризис в экономике; – Демпинг со стороны конкурентов; – Появление товарозаменителя.

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, можно сформировать SWOT-матрицу (таблица 3), отражающую возможности и угрозы предприятия при комплексном подходе к ранее описанным негативам и позитивам.

Таблица 3 – SWOT-матрица

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1.Наличие неохваченных предприятиями перспективных рынков или новых сегментов рынка. 2. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах. 3. Сотрудничество с другими предприятиями. 4. Возможность применения различных тактик ценообразования. 5. Рост ответственности у работников за свою работу.</p>	<p>1. Нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к доллару и евро, а продают в рублях). 2.Появление новых конкурентов. 3.Происходит изменение политики поставщиков. 4. Неблагоприятная политика правительства. 5. Кризис в экономике. 6. Демпинг со стороны конкурентов. 7. Появление товарозаменителей. 8.Сбои в поставках продукции.</p>
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Поле СИВ	Поле СИУ
<p>1.Возможность постоянного повышения квалификации. 2.Наличие собственной площади и сервисного центра. 3.Налаженные связи с рядом поставщиков. 4.Низкая цена по сравнению со средней ценой, сложившейся на рынке. 5. Наличие опыта работы с покупателями. 6. Гибкая ценовая политика. 7. Наличие благоприятного имиджа предприятия.</p>	<p>1.Разработка эффективной программы продвижения. 2. Рост доли рынка за счет сложившегося положительного имиджа. 3. Гибкая ценовая политика для привлечения дополнительных клиентов. 4.Использование свободных помещений (расширение производства).</p>	<p>1.Изучить рынок потребителей и их потребности. 2. Постоянный мониторинг цен конкурентов. 3. Заключение договоров рассрочки на приобретение у поставщиков продукции в условиях кризиса, благодаря сложившейся репутации фирмы. 4.Достоверный мониторинг уловит изменения предпочтений потребителей.</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Поле СЛВ	Поле СЛУ
<p>1.Ухудшающаяся конкурентная позиция. 2.Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии. 3. Нехватка оборотных средств для закупок. 4.Отсутствие отдела маркетинга. 5. Неэффективный менеджмент. 6. Отсутствие программы продвижения.</p>	<p>1.Ввести отдел маркетинга (или маркетолога). 2. Наладить систему продвижения. 3. Усовершенствование системы менеджмента. 4. Формирование системы управления персоналом, обеспечивающее мотивацию профессионализма, производительности и эффективности труда.</p>	<p>1.Гибкая ценовая политика для привлечения дополнительных клиентов. 2.Осуществить прогноз действий конкурентов. 3.Совершенствовать свою материальную и профессиональную базу. 4. Наладить систему продвижения.</p>

По итогам выделенных возможностей и угроз внешней среды и сильных и слабых сторон самого предприятия сформулировать стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке предприятия можно следующим образом:

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- проанализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- пересмотреть внутренний климат предприятия: нормы и правила поведения, отношения между сотрудниками;
- провести четкий анализ конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, максимально усилить внимание на превосходстве их преимуществ, создать альтернативные или качественно новые предложения (например, помощь в наиболее полной комплектации заказа), развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- по-новому, более эффективно организовывать работу с поставщиками, привлечь новых партнеров;
- использовать собственный потенциал;
- пересмотреть сложившийся менеджмент: продумать изменения в структуре предприятия и оказании услуг, системе мотивации: премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост);
- провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы распределения, выбрать стратегию продвижения предприятия и ее услуг;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов.

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применим метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 4 и таблице 5, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в

третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой. Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его бальную оценку.

Таблица 4 – Анализ возможностей и угроз внешней среды

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка балл	Взвешенная оценка, балл
1. Возможности фирмы			
1.1. Наличие неохваченных предприятиями перспективных рынков или новых сегментов рынка	0,15	5	0,75
1.2. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах	0,10	2	0,20
1.3. Сотрудничество с другими предприятиями	0,05	1	0,05
1.4. Возможность применения различных тактик ценообразования	0,15	5	0,75
1.5. Рост ответственности у работников за свою работу	0,05	1	0,05
2. Угрозы фирмы			
2.1. Нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к доллару и евро, а продают в рублях)	0,08	5	0,40
2.2. Появление новых конкурентов	0,10	5	0,50
2.3. Происходит изменение политики поставщиков	0,05	3	0,15
2.4. Неблагоприятная политика правительства	0,05	2	0,10
2.5. Кризис в экономике	0,05	2	0,10
2.6. Демпинг со стороны конкурентов	0,05	3	0,15
2.7. Появление товарозаменителей	0,10	5	0,50
2.8. Сбои в поставках продукции	0,02	2	0,04
Суммарная оценка	1		3,74

Таблица 5 – Анализ сильных и слабых сторон ООО «СИБАР ГРУПП»

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка балл	Взвешенная оценка, балл
3. Сильные стороны			
3.1. Возможность постоянного повышения квалификации	0,02	1	0,02
3.2. Наличие собственной площади и сервисного центра	0,08	3	0,24
3.3. Налаженные связи с рядом поставщиков	0,10	3	0,30
3.4. Низкая цена по сравнению со средней ценой, сложившейся на рынке	0,15	5	0,75
3.5. Наличие опыта работы с покупателями более	0,10	5	0,50
3.6. Гибкая ценовая политика	0,07	5	0,35
3.7. Наличие благоприятного имиджа предприятия	0,03	4	0,12

Продолжение таблицы 5

4. Слабые стороны			
4.1. Ухудшающаяся конкурентная позиция	0,10	5	0,50
4.2. Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии	0,04	2	0,08
4.3. Нехватка оборотных средств для закупок	0,10	4	0,40
4.4. Отсутствие отдела маркетинга	0,08	4	0,32
4.5. Неэффективный менеджмент	0,06	4	0,24
4.6. Отсутствие программы продвижения	0,05	5	0,25
Суммарная оценка	1		4,07

Мы оценили значение каждого внутреннего и внешнего стратегического фактора по пятибалльной шкале.

Из анализа таблиц следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится выше среднего уровня, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 4,07 (максимум 5). Наиболее значимыми факторами, определяющими возможности ООО «СИБАР ГРУПП», являются:

- наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка (0,75);
- возможность применения различных тактик ценообразования (0,75).

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими угрозы для предприятия ООО «СИБАР ГРУПП», являются:

- нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к доллару и евро, а продают в рублях) (0,40);
- появление новых конкурентов (0,50);
- появление товарозаменителей (0,50).

Из анализа данных таблицы 4 следует, что способность ООО «СИБАР ГРУПП» изменять внутреннюю среду в соответствии с изменениями внешней находится выше среднего уровня (суммарная взвешенная оценка факторов внутренней среды равна 3,74 при максимуме 5). Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности предприятия, являются:

- налаженные связи с рядом поставщиков (0,30);

- низкая цена по сравнению со средней ценой, сложившейся на рынке(0,75);

- наличие опыта работы с покупателями более 5 лет (0,50);

- гибкая ценовая политика (0,35).

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия ООО «СИБАР ГРУПП», являются:

- ухудшающаяся конкурентная позиция (0,50);

- нехватка оборотных средств, для закупок(0,40);

- отсутствие отдела маркетинга (0,32).

3 Оценка и повышение конкурентоспособности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП»

3.1 Анализ конкурентной среды предприятия

Для того чтобы провести полноценный анализ конкурентной среды предприятия ООО «СИБАР ГРУПП» рассмотрим ближайших конкурентов данного предприятия.

При анализе ближайших конкурентов было выявлено 3 конкурентные организации по следующим критериям:

- аналогичность выпускаемой продукции;
- доля рынка.

Таким образом, главными конкурентами ООО «СИБАР ГРУПП» являются:

- ООО «КЛИМ групп», г. Москва, ул. Ярцевская, 27;
- ООО «РТК-Электро-М», г. Павловский Посад, Мишутинское шоссе, владение 66А;
- ООО «Русский шинопровод», г. Дзержинский, ул. Энергетиков, 24

Таблица 6 – Распределение рынка между основными предприятиями-производителями шинопроводов

Наименование организации	Основное направление деятельности	Доля рынка, %
ООО «КЛИМ групп»	специализируется на производстве шинопроводов (в том числе литой), трансформаторов, светотехнического оборудования	40%
ООО «РТК-Электро-М»	специализируется на производстве шинопроводов, пофазноизолированных литых токопроводов	10%
ООО «Русский шинопровод»	специализируется на производстве шинопроводов (в том числе литой)	20%
ООО «СИБАР ГРУПП»	специализируется на производстве шинопроводов	30%

На основании данных таблицы 7 построим диаграмму разделения рынка производства шинопроводов (рисунок 4).

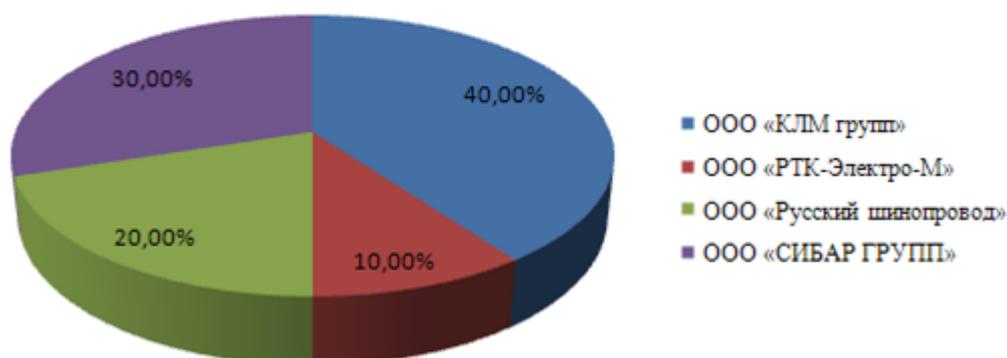


Рисунок 4 – Распределение рынка шинопроводной продукции

Таким образом, видно, что наибольшую долю рынка занимает ООО «КЛМ групп», так как они раньше всех появились на рынке и захватили большую его часть.

3.2 Анализ конкурентоспособности ООО «СИБАР ГРУПП» методом пяти сил М. Портера

Метод пяти сил Портера позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли. В частности, нас интересует электроэнергетическая отрасль.

Метод пяти сил Портера позволит оценить место ООО «СИБАР ГРУПП» в отрасли в целом.

В данном разделе представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера мы выбираем одно из трех утверждений. Баллы суммируем в конце каждой таблице и предоставляем расшифровку их значений.

Первый шаг: оцениваем конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

Таблица 7 – Оценка уровня угрозы появления товаров-заменителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		х		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		3		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Вывод: высокий уровень угрозы со стороны товаров заменителей. Широко используются в вопросах электроснабжения кабельные системы.

Таблица 8 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			х	
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				х
Уровень дифференциации и продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, тем выше стандартизация продукта – тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			х	

Продолжение таблицы 8

Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			х	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Вывод: рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.

Таблица 9 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			х	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			х	

Продолжение таблицы 9

Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			х	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				х
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		х		
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		х		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка – это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
				х
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		х		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		17		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Вывод: высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров.

Второй шаг: оцениваем угрозы ухода потребителей.

Таблица 10 – Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			х	
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			х	
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		х		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			х	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Вывод: портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.

Третий шаг: оцениваем угрозы для нашего бизнеса со стороны поставщиков.

Таблица 11 – Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			х
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			х
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			х
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			х
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Вывод: стабильность со стороны поставщиков.

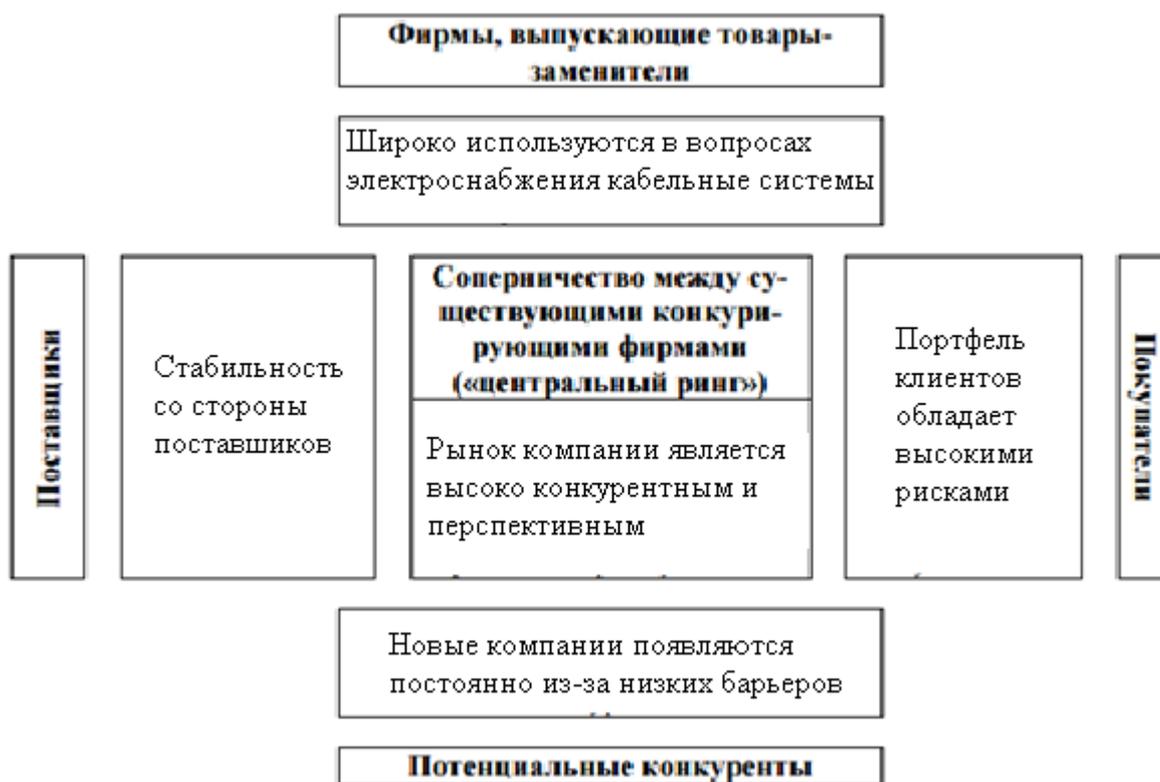


Рисунок 5 – Модель Портера

Направления работ:

1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише).
2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании.
5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем.
6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.
7. Требуются специальные программы для для VIP – клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.

8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

Применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Методика не лишена субъективизма, достоверность оценки конкурентоспособности по данному методу в значительной степени зависит от квалификации эксперта и является во многом субъективным процессом, так как интегральный показатель конкурентоспособности рассчитывается с использованием оценок, определяемых экспертами.

При этом, к достоинствам метода следует отнести простоту, низкий уровень затрат, возможность быстрой оценки конкурентоспособности на качественном уровне.

При помощи данного анализа мы можем определить поведение организации и обосновать пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП».

3.3 Анализ по технологии QuaD

Технология QuaD(QUalityADvisor) представляет собой гибкий инструмент измерения характеристик, описывающих качество новой разработки и ее перспективность на рынке и позволяющие принимать решение целесообразности вложения денежных средств в научно-исследовательский проект. По своему содержанию данный инструмент близок к методике оценки конкурентных технических решений, описанных выше.

В основе технологии QuaD лежит нахождение средневзвешенной величины следующих групп показателей:

1) *Показатели оценки коммерческого потенциала разработки:*

- влияние нового продукта на результаты деятельности компании;

- перспективность рынка;
- пригодность для продажи;
- перспективы конструирования и производства;
- финансовая эффективность.
- правовая защищенность и др.

2) *Показатели оценки качества разработки:*

- динамический диапазон;
- вес;
- ремонтпригодность;
- энергоэффективность;
- долговечность;
- эргономичность;
- унифицированность;
- уровень материалоемкости разработки и др.

Показатели оценки качества и перспективности новой разработки подбираются исходя из выбранного объекта исследования с учетом его технических и экономических особенностей разработки, создания и коммерциализации.

Для упрощения процедуры проведения QuaD оценку проведем в табличной форме (таблица 12, таблица 13).

В соответствии с технологией QuaD каждый показатель оценивается экспертным путем по стобалльной шкале, где 1 – наиболее слабая позиция, а 100 – наиболее сильная. Веса показателей, определяемые экспертным путем, в сумме должны составлять 1.

Оценка качества и перспективности по технологии QuaD определяется по формуле (1):

$$P_{cp} = \sum B_i \cdot B_i, \quad (1)$$

где $P_{ср}$ – средневзвешенное значение показателя качества и перспективности научной разработки;

V_i – вес показателя (в долях единицы);

B_i – средневзвешенное значение i -го показателя.

Значение $P_{ср}$ позволяет говорить о перспективах разработки и качестве проведенного исследования. Если значение показателя $P_{ср}$ получилось от 100 до 80, то такая разработка считается перспективной. Если от 79 до 60 – то перспективность выше среднего. Если от 69 до 40 – то перспективность средняя. Если от 39 до 20 – то перспективность ниже среднего. Если 19 и ниже – то перспективность крайне низкая.

Таблица 12 – Оценочная карта для сравнения по техническим критериям

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы	Макс. балл	Относительное значение (3/4)	Средневзвешенное значение (5*2)*100
<i>Технические критерии оценки эффективности</i>					
1. Компактность	0,2	90	100	0,9	18
2. Безопасность	0,01	85	100	0,85	0,85
3. Защищенность	0,2	95	100	0,95	19
4. Надежность	0,2	90	100	0,9	18
5. Уровень шума	0,01	60	100	0,6	0,6
6. Безопасность	0,01	70	100	0,7	0,7
7. Простое проектирование (монтаж)	0,17	85	100	0,85	14,45
8. Простота производства по данной технологии	0,2	70	100	0,7	14
ИТОГО	1				85,6

Технология может использоваться при проведении различных маркетинговых исследований, существенным образом снижая их трудоемкость и повышая точность и достоверность результатов.

Таблица 13 – Оценочная карта для сравнения по экономическим критериям

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы	Макс. балл	Относительное значение (3/4)	Средневзвешенное значение (5*2)*100
<i>Экономические критерии оценки эффективности</i>					
1. Конкурентоспособность	0,15	95	100	0,95	14,25
2. Уровень проникновения на рынок	0,15	90	100	0,9	13,5
3. Цена	0,1	75	100	0,75	7,5
4. Предполагаемый срок эксплуатации	0,1	80	100	0,8	8
5. Финансирование разработки	0,2	70	100	0,7	14
6. Сроки выхода на рынок	0,3	85	100	0,85	25,5
ИТОГО	1				82,75

Компактность конструкции значительно снижает габариты питающих линий на прямых участках, а особенно на поворотах и присоединениях к распределительным устройствам. Высвобождается пространство для смежных коммуникаций.

Меньшая масса шинопроводных систем, в сравнении с кабельными решениями, снижает нагрузки на конструкции здания и позволяет упростить крепежные узлы. А при прокладке по специально возводимым конструкциям (эстакады), снижение нагрузок приводит к упрощению, а, следовательно, к удешевлению несущих конструкций.

Низкий уровень электромагнитного излучения позволяет прокладывать шинопровод в непосредственной близости от радиоэлектронной аппаратуры и сетей передачи данных.

Высокая степень защиты шинопроводов в литой изоляции позволяет выполнять плотную прокладку совместно со смежными коммуникациями. Расстояние до смежных коммуникаций не нормируется.

Литая изоляция шинопроводов «КЛИМ групп» и «СИБАР ГРУПП» обладает стойкостью к воздействию солнечного света, в частности его ультрафиолетового спектра, гораздо больше, чем шинопроводы «РТК-Электро-М» и «Русский шинопровод».

Оболочка обеспечивает стойкость к механическим повреждениям и грызунам.

Изоляционный компаунд содержит ингибиторы плесени и грибков.

Высокая химическая стойкость литой изоляции позволяет использовать оборудование в помещениях с агрессивной средой.

Надежность присоединения всех элементов стандартизирована и практически не зависит от квалификации монтажников.

Высокая стойкость к токам короткого замыкания, обеспеченная жесткостью конструкции, защищает шинопроводы от разрушения при возникновении аварийной ситуации. Что повышает надежность особо важных и ответственных участков системы электроснабжения.

Оболочка и все элементы шинопроводов SiBar не выделяют галогенов при пожаре.

С точки зрения проектирования электроснабжения с применением шинопроводных систем достаточно знать энергоемкость объекта и определить месторасположение основных магистралей, чтобы составить «скелетную» схему электроснабжения и, в дальнейшем, по мере уточнения данных об электроприемниках дорабатывать ее без внесения кардинальных изменений.

В связи с компактным присоединением и переносом большинства аппаратов защиты на шинопровод, уменьшается количество и габариты щитовой продукции.

Модульная конструкция шинопроводов, поставляемых на объект в виде готовых к сборке секций, позволяет снизить сроки и трудозатраты на монтажные работы.

Значение P_{cp} позволяет говорить о перспективах разработки и качестве проведенного исследования. Если значение показателя P_{cp} получилось от 100 до 80, то такая разработка считается перспективной.

3.4 Балльная оценка конкурентоспособности ООО «СИБАР ГРУПП»

Балльная оценка конкурентоспособности позволяет сравнительно оценить ООО «СИБАР ГРУПП» по основным конкурентным характеристикам и другие компании отрасли.

Использование шинопроводов появилось как усовершенствование использования кабельных систем, поэтому целесообразно оценить конкурентоспособность шинопроводов по сравнению с кабельными системами по техническим и экономическим характеристикам.

Основные преимущества шинопроводных систем перед кабельными следующие:

- шинопроводные системы имеют компактную конструкцию. Компактность обеспечивается расположением надежно изолированных и плотно сжатых плоских проводников внутри шинопровода. Шинные системы требуют меньше места, чем кабельные системы;

- шинопроводные системы хорошо отводят выработанное тепло на стенки, а от них в окружающую среду. Охлаждение лучше, нежели в кабельных системах, а чем больше греются проводники, тем больше потерь электроэнергии;

- монтажная готовность шинопроводных систем значительно выше, чем у кабельных. Это обеспечивает более низкую стоимость монтажа и меньшее время использования рабочей силы и механизмов при монтаже. Время ввода объекта в эксплуатацию уменьшается;

- жесткая конструкция элементов системы шинопроводов обеспечивает повышенную устойчивость к воздействию короткого замыкания по сравнению с кабельными системами;

- минимальное расстояние между осями проводников, снижает индуктивное сопротивление, а плоская, относительно тонкая шина, способствует оптимальному распределению плотности тока в ней (эффект

вытеснения при больших нагрузках тока к поверхности, столь присущий кабельным системам, минимален), что снижает активное сопротивление. В результате низких значений сопротивлений и импеданса, потеря напряжения, при одной и той же длине, в шинных системах значительно ниже, чем в кабельных системах;

- низкие значения сопротивлений в шинных системах способствует снижению потерь активной энергии и ограничивает рост реактивной энергии при эксплуатации, по сравнению с кабельными системами;

- используются несколько кабелей для одного фазного соединения, где кабели могут отличаться как по длине, так и по месту расположения и присоединения. Шинные системы исключают разницу в длине между проводниками, имеют точные параметры активного и индуктивного сопротивления и обеспечивают равную, в максимально возможной степени, нагрузку на каждой фазе;

- при использовании шинопроводов уменьшаются габариты и стоимость ГРЩ;

- шинопроводные системы не могут быть повреждены различными грызунами, в отличие от незащищенных кабельных систем;

- система электроснабжения, выполненная на шинопроводе, долговечна. При нормальной эксплуатации срок службы составляет 25-30 лет.

Таким образом, шинопроводы имеют значительные преимущества перед кабелями, такие как: улучшенные электрические характеристики, упрощенные и, вместе с тем, надежные схемы передачи электроэнергии, минимальные пространственные объемы, быстроту установки и снижение расходов времени на монтаж, различные виды высокой степени защиты, не требуют обслуживания и экономят электроэнергию в эксплуатации.

Балльная оценка по конкурентным характеристикам проводится по 10-балльной шкале и с помощью ранжирования показателей по матрице предпочтений (таблица 14).

Таблица 14 – Балльная оценка конкурентоспособности шинопроводов и кабельной системы

Характеристика	Весовой коэффициент	Балльная оценка		КС	
		Шинопровод	Кабельная система	Шинопровод	Кабельная система
Компактность	0,09	8	5	0,72	0,45
Теплоотведение	0,09	9	3	0,81	0,27
Время ввода в эксплуатацию	0,04	8	6	0,32	0,24
Безопасность	0,05	9	7	0,45	0,35
Потеря напряжения	0,1	9	3	0,9	0,3
Стоимость ГРЩ	0,03	7	5	0,21	0,15
Опасность внешних повреждений	0,02	9	5	0,18	0,1
Срок службы	0,08	9	5	0,72	0,4
Надежность	0,09	8	7	0,72	0,63
Простота монтажа	0,05	8	6	0,4	0,3
Экономия электроэнергии	0,1	9	5	0,9	0,5
Обслуживание	0,02	9	6	0,18	0,12
Уровень цен по объектам большой мощности	0,05	9	7	0,45	0,35
Уровень цен по объектам малой мощности	0,05	7	9	0,35	0,45
Устойчивость к КЗ	0,02	8	4	0,16	0,08
Передача электроэнергии малой мощности	0,06	9	9	0,54	0,54
Разветвленная система электроснабжения	0,06	6	9	0,36	0,54
Итого	1			8,37	5,77

По данным таблицы определим коэффициент конкурентоспособности:

$$КС = КС_1 / КС_2 = 8,37 / 5,77 = 1,45$$

На основании значения коэффициента конкурентоспособности, который получился значительно выше единицы, можно сделать вывод, что использование шинопроводных систем в целом гораздо перспективнее и целесообразнее, чем кабельных. Однако в некоторых случаях использование

кабельных систем оправдано, когда используются разветвленные системы электроснабжения малой мощности.

Кроме того, необходимо оценить конкурентоспособность ООО «СИБАР ГРУПП» по сравнению с компаниями-производителями шинопроводов.

Таблица 15 – Балльная оценка конкурентоспособности по производству и монтажу шинопровода в литой изоляции

№	Критерий	ООО «СИБАР ГРУПП»	ООО «Русский шинопровод»	ООО «РТК-Электро-М»	ООО «КЛМ групп»
1	Цена продукции	3,7	3,6	3,5	3,8
2	Качество продукции	4,3	3,8	4	4,3
3	Ассортимент продукции	3,1	2,9	2,8	3,3
4	Сервисное обслуживание предприятия	4,1	4	4,3	4,3
5	Опытность предприятия	3,8	3,8	4	4
6	Известность бренда	4	4	4	4
7	Сроки исполнения заказа	4	4	4	4
8	Работа по индивидуальным проектам	4	4	4	4
9	Наличие деталей на складе	4	4	4	4,5
10	Квалификация сотрудников	4,3	4	4,5	4,3
11	Доля рынка	3	2	1	4
12	Удовлетворенность заказчиков	4,8	4,5	4,8	4,8
13	Веб-ресурс компании	3	4,5	5	5
14	Система продвижения	3,5	3	3,5	4
	Итого	53,6	52,1	53,4	58,3

По балльной оценке явно видно, что все компании находятся приблизительно на одном уровне по показателям конкурентоспособности,

однако, ООО «КЛМ групп» все-таки имеет незначительные преимущества по сравнению с оставшимися тремя компаниями. Это связано с тем, что эти три компании появились на рынке литых шинопроводов позже и не успели на нем обосноваться, наладить организацию производства и продвинуть бренд. Следует отметить, что у всех трех организаций есть потенциал для повышения своего уровня конкурентоспособности.

По самому важному критерию для потребителя – качество выпускаемой продукции, – лучшее положение разделяют две организации: ООО «СИБАР ГРУПП» и ООО «КЛМ групп», но у таких предприятий, как ООО «РТК-Электро-М» и ООО «Русский шинопровод» есть большие шансы приблизиться к нему.

По стоимости выпускаемой продукции показатель у всех предприятий практически одинаковый, с незначительной разницей. Получается, что цены на предлагаемые товары доступны для потребителей. А политика ценообразования основывается на уровне цен конкурентов с учетом издержек предприятий.

3.5 Многоугольник конкурентоспособности

Наиболее наглядным способом сравнительной оценки конкурентоспособности можно назвать многоугольник конкурентоспособности.

Многоугольник конкурентоспособности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП» строится на основе следующих характеристик, которые представлены векторами, направленными в разные стороны из одной точки:

- качество продукции;
- доля рынка;
- веб-ресурсы;
- ассортимент продукции;
- сервисное обслуживание;
- система продвижения;

- наличие деталей на складе;
- опытность предприятия.

Для построения многоугольника можно использовать данные балльной оценки (таблица 15). При этом сравнивать будем ООО «СИБАР ГРУПП» и ближайшего конкурента с наилучшими характеристиками ООО «КЛМ групп».

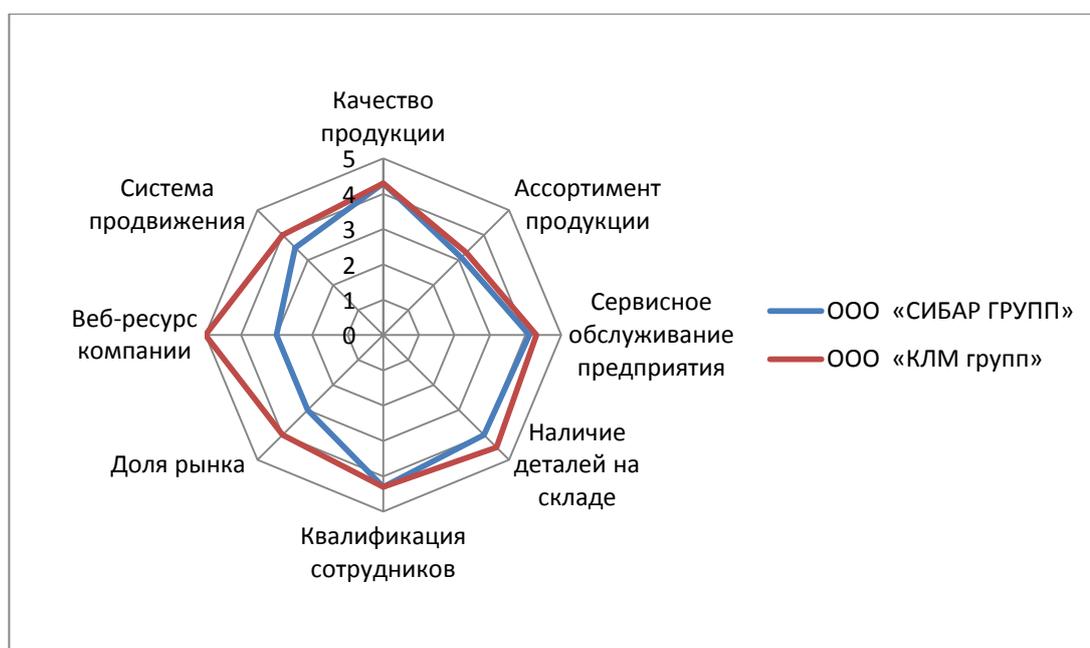


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

Исходя из построенного многоугольника конкурентоспособности видно, что самым крупным и важным конкурентом нашего предприятия является ООО «КЛМ групп».

Следует заметить, организация ООО «СИБАР ГРУПП» находится далеко не на последнем месте рынка сбыта и имеет небольшую группу опасных конкурентов.

При принятии правильных решений повышения конкурентоспособности ООО «СИБАР ГРУПП» имеет потенциал выйти на лидирующие позиции на рынке литых шинопроводов.

3.6 Рекомендации предприятию ООО «СИБАР ГРУПП» для повышения конкурентоспособности

На основании проведенных исследований среды предприятия, конкурентного анализа товара и самого предприятия, оценки его финансовой устойчивости, были разработаны пути повышения конкурентоспособности предприятия:

- проведение исследования основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции;
- проведение маркетинговых исследований, связанных с изучением сегментации рынка, анализом ценообразования и предпочтений потребителя, прогнозом продаж;
- анализ потребностей клиентов и границы ценообразования;
- формирование потребительского спроса на выпускаемую продукцию, выявление наиболее эффективных рынков сбыта, а также требований к качественным характеристикам товара;
- исследование факторов, влияющих на сбыт товара, причины его повышения и снижения;
- разработка программы по формированию спроса и стимулированию сбыта, рекомендации по выбору рынка в соответствии с имеющимися ресурсами.
- увеличение реализации товара путём: системы скидок постоянным клиентам; расширения ассортимента продукции; снижения цен на продукцию за счет договоренности с поставщиками снижения закупочных цен.
- повышение качества продукции, в силу внедрения новых технологий в производство;
- расширение ассортимента, а именно разработка «относительно» новой продукции, не имеющей товарозаменителей.

Рекомендации предприятию ООО «СИБАР ГРУПП» для повышения конкурентоспособности:

- увеличить ассортиментную группу товара (производить товар который пользуется спросом в оптимальном объеме);
- увеличить запасы товара на складах в оптимальном объеме (производить товар в количестве, чтобы клиентам не приходилось покупать его под заказ, исключая государственные контракты);
- наладить работу с поставщиками (в первую очередь мы имеем ввиду своевременную поставку ресурсов);
- усилить продвижение выпускаемой продукции, а именно поиск потенциальных клиентов;
- придерживаться прежней ценовой политики (сокращение издержек, чтобы не пришлось увеличивать цены на товар);
- повысить стабильность финансового положения за счет снижения дебиторской и кредиторской задолженности.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3202	Деньгину Анатолию Владимировичу

Институт	<i>электронного образования</i>	Кафедра	<i>менеджмента</i>
Уровень образования	<i>специалитет</i>	Направление/специальность	<i>080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<ul style="list-style-type: none"> – Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике; – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплексный подход 2. Социальная отчетность 3. Отчетность по КСО в его комплексном варианте следует рассматривать как прогрессивную форму стратегического менеджмента и корпоративной культуры. 4. Комплексное освещение корпоративной социальной ответственности 5. Устав предприятия 6. Сайт компании http://www.sibar.org/
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Главным приоритетом в области охраны труда в ООО «СИБАР ГРУПП» является сохранение жизни и здоровья работников. 2. Все сотрудники обеспечены средствами индивидуальной защиты от вредных производственных факторов. Все средства защиты приобретаются за счёт работодателя. 3. Для сотрудников предусмотрена ежегодная индексация заработной платы. 4. Ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства. 5. Все сотрудники компании застрахованы от утраты трудоспособности или смерти. 6. Действует система добровольного медицинского страхования. 7. Организация отдыха сотрудников в ведомственных санаториях за счет работодателя.
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренние <i>стейкхолдеры</i> (инвесторы, работники компании). Формирование внутри предприятия социально-ответственного поведения, которое связано с необходимостью создания социально-ответственной команды. 2. Внешние <i>стейкхолдеры</i> (члены семей сотрудников, природоохранные

	организации, органы власти). Разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами.
2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - <i>Наименование предприятия;</i> - <i>Элемент;</i> - <i>Стейкхолдеры;</i> - <i>Сроки реализации мероприятия;</i> - <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i>	1. Компания ООО «СИБАР ГРУПП» 2. Законность, повышение качества, использование современной техники, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, автоматизированный документооборот, энергосбережение. 3. Клиенты, партнеры, федеральные и местные органы управления, руководство компании, сотрудники. 4. Срок реализации мероприятий составляет один год. 5. Максимизация прибыли в рамках закона, увеличение количества клиентов и потребителей, улучшение условий труда сотрудников, повышение производительности труда.
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> - <i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i>	Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 1 500 тыс. руб.
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	При реализации программ КСО, компания получает существенный эффект от работы (максимизация прибыли в рамках закона, увеличение количества клиентов и потребителей, улучшение условий труда сотрудников).
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Деньгин А.В.		

4 Социальная ответственность

Общие сведения.

На сегодняшний момент в ООО «СИБАР ГРУПП» трудятся свыше 50 человек. Социальная ответственность является одной из самых главных составляющих деятельности ООО «СИБАР ГРУПП».

Приоритетным направлением социальной ответственности организации является забота о собственных сотрудниках. Главной задачей является обеспечение безопасных и максимально комфортных условий труда, создание благоприятных условий для профессионального и личностного роста, обеспечение достойного уровня жизни при выходе на пенсию. В рамках повышения профессионального уровня подготовки организацией ежегодно тратится около 200 тыс. руб. на различное обучение сотрудников организацией.

Специфика подготовки и повышения квалификации кадров ООО «СИБАР ГРУПП» направлена на обучение специалистов и рабочих, занятых непосредственно производством оборудования. Обучение специалистов организации производится по следующим основным направлениям:

1. Новые технологии в электротехнике и энергетике;
2. Охрана труда, профессиональное обучение, промышленная безопасность;
3. Управление и финансы хозяйственной деятельности.

Основная масса денежных средств, запланированных в бюджете организации на подготовку, приходится на курсы целевого назначения.

Социальная политика ООО «СИБАР ГРУПП»

Основными составляющими социальной политики ООО «СИБАР ГРУПП» являются:

- Добровольное медицинское страхование работников; корпоративная поддержка работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий;

- Материальная помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- Полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путёвок в санатории, профилактории и другие санаторно-курортные учреждения на территории России;
- Полная или частичная компенсация стоимости путевок на отдых и оздоровление детей работников;
- Единовременное пособие одному из родителей при рождении ребёнка; ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребёнком до достижения им трехлетнего возраста;

Среди общего перечня социальных гарантий размер заработной платы имеет решающее значение, поскольку её рост является важным фактором при решении многих социальных проблем и мотивацией к высокой производительности труда. Для работников организации предусмотрена индексация заработной платы в зависимости от роста потребительских цен, а также в соответствии с ростом производительности труда.

Благотворительность – одно из приоритетных направлений социальной политики ООО «СИБАР ГРУПП».

На протяжении нескольких лет организацией оказывается адресная помощь детским домам г. Москвы с целью создания благоприятных условий для образования и развития детей-сирот и детей с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того оказывается разовая помощь другим детским домам, различным благотворительным фондам и общественным организациям из различных регионов страны.

ООО «СИБАР ГРУПП» стремится оказывать поддержку как детям, которые в силу неблагоприятных семейных условий или по состоянию здоровья оказались в худших условиях, чем их сверстники, так и ветеранам войны, пенсионерам, которые нуждаются в помощи.

При формировании программы благотворительности ООО «СИБАР ГРУПП» руководствуется следующими принципами:

- Приоритетная помощь территориям производственного присутствия организации;
- Адресное оказание финансовой помощи на долгосрочной основе;
- Коллегиальное (Правление организации) принятие решения об оказании финансовой помощи;
- Контроль за расходованием средств и финансовая отчетность.
- Приоритетные направления благотворительной политики организации:
 - Помощь детям, нуждающимся в специализированном лечении, реабилитации, детям с ограниченными возможностями здоровья. Оснащение необходимым оборудованием, медикаментами;
 - Социальная поддержка детских домов на территориях производственной деятельности организации;
 - Финансовая помощь городским и поселковым администрациям на территориях производственной деятельности организации;
 - Социальная поддержка ветеранов ВОВ, ветеранов-связистов. Участие в праздничных мероприятиях, посвящённых Дню Победы, Дню пожилого человека;
 - Возрождение духовности. Помощь в восстановлении храмов.

Далее перейдём к анализу эффективности программы корпоративной социальной ответственности (далее КСО) о которой говорилось выше. Анализ существующей КСО будет производиться по следующим этапам:

1. Определение стейкхолдеров организации;
2. Определение структуры программ КСО;
3. Определение затрат на программы КСО;
4. Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

1. Определение стейкхолдеров организации.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров ООО «СИБАР ГРУПП» приведена в таблице 16.

Таблица 16 – Стейкхолдеры организации ООО «СИБАР ГРУПП»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Члены семей сотрудников компании
Инвесторы	Природоохранные организации

Как видно из таблицы к прямым стейкхолдерам относятся инвесторы и сотрудники компании, то есть те люди действия или бездействия которых могут иметь решающее значение в судьбе компаний.

К косвенным стейкхолдерам относятся члены семей сотрудников – которые оказывают непосредственное влияние на сотрудников компании, как известно эмоциональный фон в семье очень сильно сказывается на работоспособности человека, концентрации внимания и т.д. Природоохранные организации и местные органы власти – для реализации программы техперевооружения и реконструкции организации заказчику нужно получить разрешение и согласование на проведение работ. Таким образом, если эти разрешения будут отсутствовать строительство новых объектов будет не возможным и в дальнейшем это отрицательно скажется на конкурентоспособности предприятия.

2. Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Структура программ КСО приведена в таблице 17.

Таблица 17 – Структура программ КСО ООО «СИБАР ГРУПП»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат мероприятия
1.Программа благотворительности	Благотворительные пожертвования	организация	ежегодно	Улучшение имиджа компании
2.Страхование сотрудников	Социально-ответственное поведение	сотрудники	ежегодно	Повышение привлекательности среди сосикателей
3.Программа стимулирования молодых учёных	Денежные гранты	Сотрудники, потенциальные сотрудники	ежегодно	Получение патентов на полезные разработки и внедрение их в производство

3. Определение затрат на программы КСО

Затраты на реализацию КСО приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО ООО «СИБАР ГРУПП»

№	мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый год, тыс. руб.
1.	Программа благотворительности	Компл.	200	200
2.	Страхование сотрудников	Компл.	800	800
3.	Программа стимулирования молодых учёных	Компл.	500	500

1. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

Как видно из приведённых выше данных программа КСО полностью соответствует целям и стратегии организации. В ООО «СИБАР ГРУПП» главной ценностью являются сотрудники, поэтому в структуре затрат на КСО преобладают затраты на страхование сотрудников, которое включает в себя как ДМС, так и страхование от несчастных случаев, которые могут повлечь любые травмы, потерю трудоспособности или смерть работника. В связи с этим можно сделать вывод о преобладании внутренней КСО, а так же сделать вывод о соответствии интересам стейкхолдеров.

При реализации программ КСО организация заявляет о своей социальной ответственности, становится более привлекательной для работников, и как следствие может комплектовать штат из наиболее квалифицированных и профессиональных работников.

Заключение

В заключении важно сказать, что проблема конкурентоспособности является одной из центральных проблем, от решения которой зависит многое в деятельности предприятия. Анализ конкурентоспособности предприятия и его продукции, показывает основные факторы коммерческого успеха.

В результате написания работы по первой главе сделали вывод о том, что конкуренция – это соперничество между людьми, предприятиями, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Предметом конкуренции является товар (услуга) с помощью которого предприятие стремится завоевать потребителя, являющегося объектом конкуренции. Были рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности. Определены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия ООО «СИБАР ГРУПП».

Во второй главе была дана краткая характеристика и анализ ассортимента предприятия ООО «СИБАР ГРУПП». проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности данного предприятия. SWOT – анализ, определен целевой рынок.

В третьей главе приведен анализ конкурентоспособности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП» и разработаны пути её повышения:

- увеличить ассортиментную группу товара и запасы товара на складах в оптимальном объеме;
- наладить работу с поставщиками;
- увеличить продвижение выпускаемой продукции;
- придерживаться оптимальной ценовой политики (сократить издержки, чтобы не пришлось увеличивать цены на товар);
- повысить стабильность финансового положения из многоугольника конкурентоспособности;
- создание эффективной системы мотивации персонала для увеличения производительности.

Совокупность всех выше описанных рекомендаций может обеспечить фирме достойный уровень конкурентоспособности на рынке.

Таким образом, достигнутая цель работы: обозначение путей повышения конкурентоспособности предприятия на примере предприятия ООО «СИБАР ГРУПП» достигнута. В связи, с чем были решены следующие задачи:

1. Дано определение понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» и рассмотрено их содержание.

2. Проанализированы факторы и критерии конкурентоспособности предприятия.

3. Изучены методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия.

4. Дана краткая характеристика предприятия ООО «СИБАР ГРУПП».

5. Проанализирован ассортимент выпускаемой продукции предприятия ООО «СИБАР ГРУПП».

6. Исследованы основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП».

7. Проанализирована и оценена конкурентная среда предприятия ООО «СИБАР ГРУПП».

8. Разработаны пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СИБАР ГРУПП».

Список использованных источников

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 208 с.
2. Алексунин В.А. Маркетинг. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 204 с.
3. Арбатская Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. № 1. С. 118-121.
4. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг / Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.; Под общ. ред. Г.Л.Багиева. М.:ОАО «Издательство «Экономика», 2015. – 703 с.
5. Багиев Г.Л. Международный маркетинг: учеб. / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, В.И. Черенков. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2016. – 688 с.
6. Балабанова Л. Как измерить конкурентоспособность / Л. Балабанова, В. Петухова // Торговля. – 2014. – № 1 (6). – С. 73–75.
7. Баумгартен П.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4(48).
8. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 5(25).
9. Бочарова О.Н., Потокина С.А., Ланина О.И. Резервы повышения конкурентоспособности предприятий региональных агропродовольственных систем // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 2 (36). С. 28-37.
10. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Галенски; пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экон. шк., 2016. – 352 с.
11. Голофаева И.П. Методика расчета конкурентоспособности предприятия с помощью аппарата нечетких множеств с учетом социальных

факторов / И.П. Голофаева // Экономика развития. – 2014. – № 4 (32). – С. 48–51.

12. Горбунова Н.А. Теория оценки конкурентоспособности экономических агентов / Горбунова Н.А., Попов Е.В. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2015. С.113-115.

13. Дорофеева В.В. Анализ теоретико-методических подходов к трактовке понятия «конкурентоспособность» и ее оценке // Baikal Research Journal. 2011. № 3. С. 18.

14. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 496 с.

15. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 496 с. – (Высшее образование).

16. Зулъкарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулъкарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4(24).

17. Кожухов В.И. Оценка вклада руководителей в обеспечение конкурентных преимуществ организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012 – № 15(1).

18. Колочева В.В. Подход к оценке конкурентоспособности товаров // Наука и экономика. 2011. № 2. С. 29-35.

19. Криворотов В.В., Калина А.В., Байраншин А.Ю. Методический подход к оценке конкурентоспособности территориально-производственных комплексов // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2011. № 3. С. 81-91.

20. Кроллис Г.Р. Пути повышения конкурентоспособности продукции пищевой отрасли Чувашии // Вестник Российского университета кооперации. 2010. № 1 (5). С. 42-45.

21. Кротков А.И. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.И. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6.
22. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: РДЛ, 2013. – 462 с.
23. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие / И.М.Лифиц. М.:Юрайт-М, 2011. – 565 с.
24. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М.: Финпресс, 2014. – 330 с.
25. Мусатова Н.В. Конкурентоспособность компании на олигопольном рынке с дифференцированным товаром // Российское предпринимательство. – 2012. – № 2(1). – С. 115–118.
26. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 304 с.
27. Оберемко В.В. О типизации методических подходов к оценке конкурентоспособности организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 1 (45). С. 319-326.
28. Палехова Л.Л. Подходы к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия / Л.Л. Палехова // Научный вестник Национального горного университета. – 2014. – № 8.
29. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2010. – 592 с.
30. Тарасова Т.Ф. Методический аспект оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации / Т.Ф. Тарасова, В.А. Шлаканева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 3(43). – С. 77–84.
31. Туркова Е.Н. Организационные изменения в системе повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности в условиях агрессивной внешней среды // Системное управление. 2014. № 1 (22). С. 13.

32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.

33. Фролова Н.В. Методика анализа уровня конкурентоспособности коммерческой организации / Н.В. Фролова, Е.В. Кашинцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 20(77). – С. 55–60.

34. Экономика предприятия / под ред. В.Я. Хрипача. – 2-е изд. – Минск: Экономпресс, 2011. – 464 с.