**УДК 338.45**  **Стасевич В.Ю.**

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ СОАО «КОММУНАРКА»)**

**Аннотация:** в работе рассмотрены методы оценки конкурентоспособности предприятия, проведен анализ конкурентоспособности СОАО «Коммунарка» и разработаны направления ее повышения.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, методы оценки конкурентоспособности предприятия, направления повышения конкурентоспособности предприятия

За белорусскими сладостями у отечественных и зарубежных потребителей прочно закрепился имидж натуральных и качественных. Тем не менее из-за обилия выбора вкусностей на прилавках магазинов требования покупателей возрастают с каждым годом. Это заставляет компании находиться в постоянном поиске, разрабатывать новые рецептуры и совершенствовать производственные мощности.

Рынок кондитерских фабрик в зависимости от объема поставок на внутренний рынок Республики Беларусь имеет следующую структуру: 47,6% кондитерской продукции, представленнной на белорусском рынке – отечественная, чуть меньшую долю занимает российская кондитерская продукция – 31,5% и на третьем месте – украинские сладости с долей рынка 10,1%. Наибольшую долю рынка среди белорусских производителей занимает ОАО «Спартак» – 13,60%. В тройке лидеров также
СОАО «Коммунарка» – 13,11 % и ОАО «Красный пищевик» – 9,71 %.

Кондитерская фабрика «Коммунарка» была создана в 1905 году. Она является одним из лучших производителей кондитерских изделий в стране. Ежегодно на предприятии выпускается свыше 27 тыс. тонн сладкой продукции. В данный момент на фабрике действует 3 основных цеха: конфетный, шоколадный и конфетно-шоколадный.

Для оценки конкурентоспособности СОАО «Коммунарка» возьмем конкурентов, занимающих наибольшие доли белорусского кондитерского рынка, а именно: ОАО «Спартак» и ОАО «Красный пищевик».

Исходя из всего вышеизложенного, оценку конкурентоспособности предприятия целесообразно производить в следующей последовательности:

Рисунок 1. Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия

Пܶрܶиܶмܶеܶчܶаܶнܶиܶе – Источник: сܶоܶбܶсܶтܶвܶеܶнܶнܶаܶя рܶаܶзܶрܶаܶбܶоܶтܶкܶаܶ.

Проведем PEST-анализ для того чтобы получить ясную оценку внешних факторов, оказывающих влияние на предприятие и формирующих общие условия его деятельности.PEST-анализ представлен в таблице ниже.

PEST-анализ факторов внешней среды собственная разработка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание фактора | Влияние фактора | Экспертные оценки | Оценка с поправкой на вес |
| 1 | 2 | 3 | Средняя оценка |
| Политические факторы |
| Количественные и качественные ограничения на экспорт, торговая политика | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0,41 |
| Налоговая политика (тарифы и льготы) | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 0,27 |
| Устойчивость политической власти и существующего правительства | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0,23 |
| Экономические факторы |
| Темпы роста экономики | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,3 | 0,21 |
| Курсы основных валют | 1 | 3 | 4 | 3 | 3,3 | 0,15 |
| Степень глобализации и открытости экономики | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 0,41 |
| Социальные факторы |
| Требования к качеству продукции и уровню сервиса | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,3 | 0,31 |
| Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам | 1 | 2 | 2 | 1 | 1,7 | 0,08 |
| Возрастная структура населения | 1 | 1 | 1 | 3 | 1,7 | 0,08 |
| Технологические факторы |
| Уровень инноваций и технологического развития отрасли | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,3 | 0,21 |
| Степень использования, внедрения и передачи технологий | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,7 | 0,37 |
| Итого: | 22 |  |  |  |  |  |

Примечание – Источник: собственная разработка.

Чем выше оценка с поправкой на вес, тем больше внимания следует уделять нейтрализации данного фактора. Следовательно, на данном предприятии особое внимание следует обратить на количественные и качественные ограничения на экспорт, торговую политику, степень глобализации и открытости экономики, степень использования, внедрения и передачи технологий и иные.

Итогом анализа внутренней среды макроокружения является матрица SWOT. С помощью этой матрицы представляется возможным выявить и ранжировать проблемы, стоящие перед предприятием, а также определить направление использования существующего потенциала для их разрешения.

Матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * доступные цены
* высококвалифицированный персонал на производстве
* большой ассортимент
* качественная продукция
* хороший имидж предприятия
 | * недостатки в рекламной политике
* нет участия персонала в принятии управленческих решений
* недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
* низкий уровень инновационной деятельности
* недостаточно современное оборудование
 |
| Возможности | Угрозы |
| * расширить ассортимент
* увеличение распространения нашей продукции по стране и за рубежом
* постепенное повышение цены
* совершенствование технологии производства
* предложение о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей
 | * экономический кризис в стране
* ухудшение качества товара из-за невысокой цены
* изменение покупательских предпочтений
* сбои в поставках продукции
* рост темпов инфляции
* ужесточение законодательства
* изменения уровня цен
* скачки курса валют
* усиление конкуренции
 |

Примечание – Источник: собственная разработка.

На основе матрицы, представленной в таблице были обозначены проблемы, стоящие перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри предприятия, а также имеющимися внешними угрозами и возможностями. Согласно этому мы можем обозначить основные стратегические направления по улучшению положения компании в ближайшем будущем:

1. расширение ассортимента продукции и её реализация на рынках ближнего и дальнего зарубежья;
2. развитие партнерских связей;
3. улучшение рекламной политики;
4. повышение качества менеджмента;
5. внедрение новых технологий.

Можно провести оценку конкурентоспособности продукции (конфет высших сортов) СОАО «Коммунарка» и его основных конкурентов. Сравним ближайших конкурентов по различным показателям качества, таким как: вкус, запах, внешний вид, консистенция и др. Оценку проведем по пятибалльной шкале, где 5 баллов возьмем за высший балл, например, отражающий занимаемую максимальную долю на рынке. Единицу рассмотрим, как минимальный балл. Тройка отражает средний результат, двойка – ниже среднего, четверка – выше среднего.

Качество шоколадной продукции СОАО «Коммунарка» уступает ОАО «Спартак», но значительно превышает ОАО «Красный пищевик». Однако, средняя цена на рынке шоколадной продукции ОАО «Красный пищевик» оказалась значительно ниже, чем конкурентов

Индекс качества находится как соотношение полученных баллов двумя сравниваемыми предприятиями. Из чего следует, что индекс качества
СОАО «Коммунарка» по отношению к ОАО «Спартак» равен 0,98, что меньше 1$ и $из чего следует, что качество продукции СОАО «Коммунарка» менее конкурентоспособно, чем у ОАО «Спартак». Однако, по цене продукция СОАО «Коммунарка» более конкурентоспособна, т.к. индекс цены равен 1,25, что больше 1$. $Интегральный показатель конкурентоспособности равен $0,98$ и это означает, что продукция СОАО «Коммунарка» менее конкурентоспособна, чем продукция ОАО «Спартак».

Продукция СОАО «Коммунарка» более конкурентоспособна, чем продукция
ОАО «Красный пищевик», т.к. индекс качества оказался равен 1,30, индекс цены 0,8 а интегральный показатель конкурентоспособности равен 1,62. СОАО «Коммунарка» с целью повышения конкурентоспособности и для увеличения выручки от продаж должна направить усилия на эффективное управление ассортиментом и качеством продукции, провести работу в области маркетинга и рекламы продукции и предприятия в целом.

СОАО «Коммунарка» целесообразно принять две параллельно развивающиеся стратегии: широкой дифференциации и низкой ниши. Первая стратегия призвана создавать конкурентное преимущество путем внедрения дополнительных атрибутов и характеристик в продукцию, которых конкуренты не имеют, а вторая направлена на достижение низких издержек и способность предлагать покупателям товар, отличный от продукции конкурентов при обслуживании целевой рыночной ниши, т.е. людей, болеющих диабетом.

Успех дифференциации будет состоять в более полном соответствии требованиям покупателей, а фокусирования – в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами или извлечения прибыли от продажи товаров по рыночным ценам.

Для достижения сразу двух стратегий необходимо модернизировать линию по производству шоколадных конфет и шоколада, тем самым обеспечив увеличение объема выпуска привычной шоколадной продукции, наладить выпуск диабетической шоколадной продукции и шоколадных изделий необычной формы и новых вкусов.

В данный момент на предприятии установлена шоколадная линия, позволяющая производить всего до 5000 т сладостей в год. Однако, можно произвести переоснащение данной линии, введя более современное и технологичное оборудование. Введенная в эксплуатацию модернизированная линия позволит нарастить мощности по производству кондитерских изделий до 7100 тонн конфет в год, а также позволит значительно изменить внешний вид изделий, что также положительно скажется на конкурентоспособности продукции. Следовательно, после модернизации объем производства вырастет на 42%.

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (далее —НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала.

Основные инвестиционные затраты по проекту рассчитаны с учетом средних цен на рынке и представлены ниже.

Основные инвестиционные затраты по проекту

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателей | Всего |
|
| Разработка проектно-сметной документации | 250,00 |
| Строительно-монтажные работы | 450,00 |
| Приобретение и монтаж оборудования, включая расходы на транспортировку | 80000,00 |
| в том числе таможенные платежи, относимые на увеличение стоимости основных средств |  |
| Итого капитальные затраты без НДС – стоимость проекта | 80700,00 |
| НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат | 13450,00 |
| Итого общие инвестиционные затраты с НДС | 94150,00 |

Примечание – Источник: собственная разработка.

Источники финансирования по осуществлению данного инвестиционного проекта определены следующим образом: собственные средства в размере 19000 р. и заёмные средства местных бюджетов в размере 75150 р..

Благодаря модернизации на предприятии существенно увеличится выпуск продукции, а также расширится ее ассортимент. Будут установлены новые технологические линии. Также модернизация линии позволит снизить себестоимость выпускаемой продукции и увеличить выручку, за счет снижения количества брака и применения новейших технологий. Всё это позволит предприятию занять большую долю не только на отечественном рынке, но и за рубежом.

Для увеличения доли рынка, посредством создания новых видов шоколадных изделий и диабетической продукции, предприятию необходимо проведение информативной рекламы для создания первичного спроса. В настоящее время самыми популярными видами рекламы являются телевидение и Интернет.

Наладив выпуск новой продукции, усовершенствовав уже выпускаемую и развив рекламу предприятие добьётся определенного результата.

После реализации предложеных мероприятий конкурентоспособность
СОАО «Коммунарка» повысится на 0,65 баллов и конкурентоспособность составит 4,8 балла (за счет улучшения вкуса, запаха, формы, структуры, поверхности, привкуса и внешнего вида). Чтобы повысить конкурентоспособность СОАО «Коммунарка» в дальнейшем необходимо работать по таким направлениям как ассортимент, позиционирование, увеличение доли рынка и улучшение качества рекламы.

Воспользовавшись методом радара мы можем наглядно увидеть изменение конкурентоспособности СОАО «Коммунарка». На рисунке 2 представлены две секторограммы: до и после проведения модернизации линии по производству шоколадных конфет.



Рисунок 2. Многоугольник конкурентоспособности

Пܶрܶиܶмܶеܶчܶаܶнܶиܶе – Источник: сܶоܶбܶсܶтܶвܶеܶнܶнܶаܶя рܶаܶзܶрܶаܶбܶоܶтܶкܶаܶ.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. выбор стратегий широкой дифференциации и низкой ниши приведет к значительному увеличению объемов продаж кондитерских изделий, за счет модернизации линии, изменения внешнего вида изделий и фокусирования на новом сегменте. Основным методом продвижения товаров выбрана реклама
2. мероприятия, по внедрению новых линий, окажут существенное влияние на рост объема производства, значительно повысив его, что говорит о его целесообразности и возможности применения на предприятии. СОАО «Коммунарка» с целью повышения конкурентоспособности должна направить усилия на эффективное управление ассортиментом и качеством продукции, провести работу в области маркетинга и рекламы продукции и предприятия в целом.

Таким образом, для улучшения конкурентоспособности предприятия требуется применение комплексного подхода решения проблемы, поскольку реализации отдельных мероприятий может привести к улучшению уровня качества, однако не решить проблему в целом.

**Библиографический список**

1 Немогай, Н.В. Конкурентоспособность предприятия: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Экономика и управление на предприятии», «Финансы и кредит», «Маркетинг», «Логистика» / Н.В. Немогай. – Минск: РИВШ, 2019. – 522 с.

2 Криворотов, В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» / В.В. Криворотов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 351 с.

3 Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / А. К. Александров [и др.]; под общ. ред. В.М. Круглика. – 2-е изд. – Минск: Новое знание; М: ИНФРА-М, 2015. – 285 с.

4 Лубчинская, И.П. Конкурентоспособность организации (предприятия): Качество как показатель конкурентоспособности организации. Анализ конкурентоспособности государства, региона, отрасли: пособие / И.П. Лубчнская. – Минск: Колорград, 2018. – 56 с.

**Информация об авторе**

Стасевич Виктория Юрьевна (Республика Беларусь, г. Минск) – студентка Факультета экономики и менеджмента УО «Белорусский государственный экономический университет» (Республика Беларусь, г. Минск, Партизанский проспект, д.26., vikastasevich@mail.ru)

**Stasevich V. Yu.**

**ASSESSMENT OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS AND WAYS TO IMPROVE IT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY(FOR EXAMPLE, SOAO "KOMMUNARKA")**

***Abstract:*** *the paper considers methods for assessing the competitiveness of an enterprise, analyzes the competitiveness of SOAO "Kommunarka" and develops ways to improve it.*

***Keywords:*** *enterprise competitiveness, methods for assessing the enterprise's competitiveness, directions for improving the enterprise's competitiveness*

**Author information**

Victoria Stasevich (Republic of Belarus, Minsk) - student Of the faculty of Economics and management of the Belarusian state University of Economics (26 Partizansky Prospekt, Minsk, Republic of Belarus)., vikastasevich@mail.ru)

**Bibliographic list**

1 Nemogay, N. V. Competitiveness of the enterprise: textbook for students of higher education institutions in the specialties "Economics and management at the enterprise", "Finance and credit", "Marketing", "logistics" / N. V. Nemogay. - Minsk: Riga, 2019. - 522 p.

2 Krivorotov, V. V. Competitiveness of enterprises and production systems: a textbook for students of higher educational institutions studying in the areas of training "Economics" / V. V. Krivorotov. - Moscow: UNITY-DANA, 2016. - 351 p.

3 Competitiveness of the enterprise (firm): studies'. manual / A. K. Alexandrov [et al.]; under the General editorship of V. M. Kruglik. -2nd ed. – Minsk: Novoe Znanie; M: INFRA-M, 2015. - 285 p.

4 Lubchinskaya, I. p. Competitiveness of the organization (enterprise): Quality as an indicator of an organization's competitiveness. Analysis of the competitiveness of the state, region, industry: textbook / I. P. Lubchinskaya. - Minsk: Colorgrad, 2018. - 56 p.