**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования   
"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**на тему «Измерение конкурентоспособности предприятий и их влияние на покупательскую способность»**

**Выполнила:**

Студентка 1-го курса

группы 173

Мармулатова Е. А.

**Научный руководитель:**

доцент Шикунова А. Д. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2019

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы конкурентоспособности и конкурентной среды 6

1.1 Конкурентоспособность и конкурентная среда: сущность, основные понятия 6

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия и анализ конкурентной среды 8

1.3 Основные подходы к управлению конкурентной позицией предприятия 11

Глава 2. Анализ конкурентоспособности ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» и направления ее повышения 15

2.1 Анализ конкурентной среды 15

2.2 Характеристика и основные показатели деятельности предприятия 18

2.3 Направления повышения конкурентоспособности ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» 23

Заключение 30

Список литературы 32

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы данной работы обосновывается тем, что современный этап развития экономики России выдвигает качественно новые требования к управлению конкурентоспособностью предприятий. Условия формирования рыночных отношений в России, которые характеризуются динамичностью внешней среды, снижением платежеспособности населения, обострением конкурентной борьбы, повышением уровня коммерческого риска, тяжелым финансовым положением большинства предприятий требуют поиска новых способов выживания предприятий и обеспечения их эффективного функционирования. В связи с этим возникает необходимость в совершенствовании управления конкурентоспособностью предприятия путем использования современных принципов менеджмента, маркетинга, обеспечения стратегического подхода к их деятельности. Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что проблема повышения уровня конкурентоспособности предприятия является актуальным вопросом, решению которой и посвящена данная работа.

Цель этой работы заключается в том, чтобы выяснить сущность конкурентоспособности предприятия, ее значение и виды, проанализировать основные методы оценки конкурентоспособности предприятия, ознакомиться, и определить стратегии конкурентной борьбы предприятия в зависимости от целеориентации предприятия и дать рекомендации предприятиям по управлению конкурентоспособностью.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления конкурентоспособностью;

- дать характеристику рынку и провести анализ конкурентной среды ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод»;

- оценить конкурентоспособность ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод»;

- предложить пути повышения конкурентоспособности ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод».

Объектом исследования в данной работе является ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод». Предметом исследования является конкурентная среда предприятия

В современных условиях хозяйствования, когда каждый производитель продукции или поставщик услуг находится в жесткой конкуренции, встает вопрос выживания и развития предприятия. Способность выдерживать конкуренцию характеризует такая экономическая категория, как конкурентоспособность. Конкурентоспособность рассматривают на разных уровнях хозяйствования: страны, отрасли, региона и предприятия. Конкурентоспособность страны зависит от конкурентоспособности регионов, на которую в свою очередь влияет состояние предприятий определенных отраслей данного региона.

Управление конкурентоспособностью предприятия можно определить как совокупность мер, направленных на систематическое совершенствование изделия, постоянный поиск новых каналов сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы. Его необходимо рассматривать как составную часть системы управления предприятием.

Механизм управления конкурентоспособностью предприятия будет

Источниками информации при подготовке данной работы являлись научные исследования в области управления конкурентоспособностью, как зарубежных (Котлер Ф., Анхолт С., Портер М., Ансофф И., Хейт М., О’Шонесси Дж. и др.), так и отечественных авторов (Березин И.С., Альтшулер И. Г., Пласкова Н.С., др.). Также при подготовке работы в качестве источников информации использовались методические материалы школы МИМ ЛИНК, публикации в специализированных научных изданиях и на Интернет-сайтах, статистические сборники и маркетинговые исследования, внутрифирменная информация с предприятия, являющегося объектом исследования – компании ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод».

В качестве методологической основы использовались концепция и инструментарий исследования рынка, позиционирования, разработки маркетинговых стратегий. Для получения и обработки использовались данные конкурентной разведки и вторичных источников информации.

**Глава 1. Теоретические основы конкурентоспособности и конкурентной среды**

**1.1 Конкурентоспособность и конкурентная среда: сущность, основные понятия**

Одной из основных экономических категорий современности является конкурентоспособность, что в общем выражении показывает способность к конкуренции на том или ином рынке.

Вопросу определения понятийного аппарата конкурентоспособности экономических субъектов разного уровня посвящено довольно много научных работ как отечественных, так и зарубежных ученых, поэтому рассмотрение исторической ретроспективы толкования понятия «конкурентоспособность» будет уместным.

Конкурентоспособность является одной из основных категорий, широко используется в теории и практике экономических наук, выступает многоаспектным понятием, что в переводе с латинского языка означает соперничество, борьбу за достижение наилучших результатов[[1]](#footnote-0). Для ее характеристики в теории использовались понятия: сравнительных издержек (Д. Рикардо), сравнительных преимуществ (Е. Хекшер, Б. Олин), сравнение конкурентных преимуществ, факторов управления и производительности использования ресурсов (М. Портер), конкурентного статуса фирмы (И. Ансофф) и т.д.

С учетом содержания, вкладываемого в понятие жизнеспособности субъектов экономики, конкурентоспособность субъектов микроэкономического уровня, и в частности предприятия, естественно определять как их способность бесконечно долго осуществлять цикл воспроизводства за счет собственных ресурсов в условиях конкуренции, то есть как жизнеспособность предприятия в конкурентной среде[[2]](#footnote-1). Такое определение имеет глубокое философское обоснование. Фактически, жизнь отождествляется с конкуренцией. Но данное определение отрицает существование конкурентоспособности на определенном промежутке времени, что является недостатком, ведь цикличность развития, изменчивость среды и природа рынка обосновывают срочность конкурентоспособности предприятия. Перцовский Н.И. отмечает, что показатель конкурентоспособности любого предприятия является зеркалом, в котором отражаются итоги работы практически всех его служб и подразделений (т.е. характеризуется состоянием его внутренней среды), а также его реакция на изменения внешних факторов воздействия[[3]](#footnote-2). Такое определение не лишено творческой нотки и глубокого смысла.

Определение конкурентоспособности предприятия, данное Киперманом Г.Я. не учитывает то, что организации конкурируют на конкретных рынках в определенный период времени, но преимуществом данного определения является подчеркивание эффективности хозяйственной деятельности как решающего элемента конкурентоспособности организации. Определение, данное Фатхутдиновым Р.А. является неполным из-за сведения конкурентоспособности организации к выпуску конкурентоспособной продукции. Те же недостатки имеют определение сформулированы Хруцким В.Е., Корнеевой И.В. Но значительным преимуществом последних является конкретизация рынков в данный период времени.[[4]](#footnote-3)

Несмотря на разные подходы к определению сущности конкурентроспособности, все исследователи отмечают сравнительный и временной (динамический) характер этого показателя.

На основе проведенных исследований следует обобщить: понятие конкурентоспособности является широкоупотребляемым и одновременно многозначным. Наличие различных подходов к пониманию конкурентоспособности обусловлено прежде всего тем, что категорию и показатели уровня конкурентоспособности изучают различные экономические науки, и каждая из них предлагает свои определения конкурентоспособности, методы ее оценки и пути повышения. В наиболее общем смысле конкурентоспособность можно определить как способность противостоять конкурентам и побеждать их[[5]](#footnote-4).

Таким образом, в исследовании терминологии конкурентоспособности отчетливо проявляется тенденция к возведению данной экономической категории в «способности» или «способности». Поддубная А.И. отмечает, что упрощенность подхода к определению конкурентоспособности как «способности субъекта (объекта) к конкуренции» заключается в его механистичности - методе идентификации, который современная лингвистика определяет как копирования. Субъектная компонента, с помощью которой обеспечивается калькирование исследуемого объекта, гносеологически является лишней («пустой довесок»), так как способность к конкуренции является имманентной характеристикой любого реально действующего субъекта рынка.

**1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия и анализ конкурентной среды**

Существующие оценки конкурентоспособности предприятия можно классифицировать по двум признакам:

- по степени охвата аспектов функционирования предприятия;

- по форме выражения результата оценки.

В развитых странах применяются различные методы оценки конкурентоспособности предприятия, носят не описательный, а конкретно-экономический, количественный характер. Это обусловлено тем, что рассматриваемые показатели количественным выражением разных аспектов деятельности предприятия[[6]](#footnote-5).

В зависимости от степени охвата этих аспектов, методы   оценки целесообразно классифицировать на специальные и комплексные.   Специальные методы - такие, которые ориентированы на анализ отдельных сторон деятельности предприятия (матричные методы, метод оценки конкурентоспособности продукции и т.п.), комплексные (большинство индексных методов) - на всесторонний анализ.

Следует отметить, что матричные методы являются обособленной большой группой (см. Приложение 1).

Сущность этих методов заключается в маркетинговой оценке деятельности предприятия. В основе методики - анализ двумерных матриц, строятся по принципу системы координат, где по оси абсцисс и оси ординат отображаются изменения двух факторов конкурентоспособности, в свою очередь имеют прямую взаимосвязь и влияют друг на друга[[7]](#footnote-6).

Преимуществом этих методов является простота использования на практике.

Недостатки методов: как процесс, так и результат такой оценки дают весьма ограниченное представление о конкурентоспособности предприятия, через учет не получила достаточной количества факторов, влияющих на ее уровень.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3. | Матричные | 1.Матрица «Бостонской консалтинговой группы».  2.Матрица И.Ансоффа  3. Матрица McKinsey  4. МатрицаShell  4. Матрица конкурентных стратегий М. Портера  5.Матрица А. Томпсона - А. Дж. Стрикленд  6.Матрица Хофера - Шендлер |
| 4. | Индексные | 1. Метод, основанный на определении конкурентоспособности продукции.  2. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции.  3. Метод, основанный на определении силы реактивной позиции.  4. Метод, основанный на теории равновесия фирмы и отрасли  5. Метод интегральной оценки.  6. Метод бенчмаркинга . |
| 5. | Графические | 1. Многоугольник конкурентоспособности.  2. Радар конкурентоспособности.  3. Метод «профилей». |

будущем. Следует учитывать, что конкурентоспособность - это инструмент достижения успеха, а не цель сама в себе. Данную категорию необходимо рассматривать не статически, а динамически. В этом смысле прогнозирования и моделирования нельзя исключать из анализа.

Общими недостатками матричных и графических методов, является то, что они не обеспечивают необходимого системного взгляда на конкурентоспособность, не учитывают разный вес факторов конкурентоспособности.

**1.3 Основные подходы к управлению конкурентной позицией предприятия**

С целью обеспечения бесперебойной работы механизма функционирования рынка конкуренция выполняет следующие функции:

- регулирующую: конкуренция влияет на предложение товаров и услуг таким образом, чтобы она максимально соответствовала спроса потребителей. Согласно классической рыночной модели собственно потребитель через спрос определяет, что и в каком количестве должны быть изготовлены;

- функцию размещения (от англ. Allocation - распределение, размещение), которая проявляется в том, что в конечном итоге ресурсы и производимые продукты всегда концентрируются там, где могут обеспечить максимальную отдачу: рабочая сила мигрирует в районы с максимальной заработной платой; земля и капитал концентрируются в руках тех, кто способен обеспечить их использование с наибольшей отдачей (рента, процент, дивиденд). Только эффективное использование всех производственных возможностей может принести максимальную выгоду;

- инновационную и адаптационную: благодаря конкуренции субъекты рыночной экономики вынуждены повышать производительность труда. В результате народное хозяйство в целом движется к оптимуму экономической эффективности. Жизненно необходимыми становятся инновации, поскольку производители должны постоянно стремиться к увеличению отдачи и одновременно приспосабливать структуру производства к изменениям спроса потребителей;

- контролирующую: при реальной конкуренции ни один производитель или потенциальный потребитель не может добиться господствующего положения на рынке и предъявлять другим его участникам.

Ценовая конкуренция - это вид конкурентной борьбы посредством изменения цен на товары. Цель продавца - получить максимальные поступления от реализации своего товара. Денежная выручка зависит от объемов производства и цены за единицу реализованной товарной продукции. Ниже, чем у конкурентов цена на продукцию привлекает покупателей, они увеличивают объемы покупок у конкретного продавца, в результате этого уменьшаются денежные поступления у других продавцов. Установить ниже, чем у конкурентов, цены можно за счет сокращения затрат на производство и реализацию товара благодаря использованию достижений научно-технического прогресса, повышению производительности труда. Ценовая конкуренция характеризуется также ценовой дискриминацией на товары и услуги, реализуемые. Ценовая дискриминация - это практика установления различных цен на товары и услуги независимо от разницы в расходах. Чаще всего используется при предоставлении услуг (услуги адвокатов, врачей, владельцев гостиницы и т.д.).

При неценовой конкуренции продавцы привлекают внимание и деньги покупателей, не меняя цены. Побуждение покупателей приобрести определенный товар происходит следующим образом. Во-первых, продавец пытается обеспечить высокое качество своего товара, используя технические новинки. Во-вторых, фирма стремится создать благоприятные условия, связанные с продажей товара, например, открывая сервисные центры ремонта изделий, предоставляя бесплатные консультации по использованию товара и т. В-третьих, продавец осуществляет активную маркетинговую деятельность, изучает конъюнктуру рынка, выявляет тенденции в спросе потребителей, чтобы соответствующим образом реагировать на них и тем самым опередить конкурентов. Все маркетинговые мероприятия рассчитаны на то, чтобы привлечь внимание покупателей, предоставить им соответствующую информацию о существовании и потребительские свойства товара, побуждая этим потребителя к покупкам.

Недобросовестная конкуренция - это деятельность субъектов рынка, направленная на обеспечение доминирующего положения на рынке и получения максимальной выгоды с помощью обмана потребителей и партнеров. Недобросовестная конкуренция имеет такие проявления:

- неправомерное использование товарного знака, фирменного наименования, марки товара, копирование формы, упаковки, прямое воспроизведение товара другой фирмы;

- распространение ложных сведений о товарах других предпринимателей;

- овладение, использование, разглашение коммерческой тайны, наносит вред другому предпринимателю;

- переманивание ведущего персонала фирм-конкурентов[[8]](#footnote-7).

Не следует, конечно, преувеличивать масштабы и возможности такой деятельности, но и не считаться с ней нельзя. Поэтому рыночный механизм требует определенной коррекции извне, что может осуществить только государство.

В советской экономической литературе рассматривали такие два вида конкуренции: внутриотраслевая и межотраслевая.

Экономические изменения настоящего создают объективные условия для определения подходов управления конкурентоспособностью предприятий. Правильная идентификация основной «отправной точки» для управления КСП дает возможность предприятию сформировать управленческие задачи, принять управленческие решения, разработать меры развития конкурентных преимуществ и адаптировать предприятие к изменяющимся условиям хозяйствования.

**Глава 2. Анализ конкурентоспособности ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» и направления ее повышения**

**2.1 Анализ конкурентной среды**

Рынок мясопродуктов можно отнести к умеренно-концентрированному типу, но уровень концентрации рынка и степень неравнозначности присутствия на рынке хозяйствующих субъектов постоянно повышается. При этом показатель интенсивности конкуренции повышается за счет снижения возможностей роста предприятий без столкновения с интересами конкурентов.

Оценивая входные барьеры рынка мясопродуктов, можно отметить, что он доступен для потенциальных конкурентов, а наиболее труднопреодолимыми барьерами являются:

- вертикальная интеграция,

- эффект масштаба,

- высокий размер первоначальных инвестиций,

- дифференциация продукции,

- слабое развитие рыночной инфраструктуры.

На исследуемом рынке к конечному потребителю сразу поступает лишь незначительная доля произведенной продукции. Основная её часть проходит несколько уровней каналов распределения, поступая к оптовым и розничным посредникам, поэтому доля сельскохозяйственного товаропроизводителя в конечной, рыночной цене товара невысока.

При рассмотрении факторов формирования конкурентоспособности мяса и мясных продуктов, необходимо учитывать специфические особенности мясоперерабатывающей промышленности по сравнению с другими отраслями экономики.

В Центральном ФО сосредоточены крупнейшие производители мясной продукции. Этот федеральный округ отличается более острой конкуренцией среди производителей, 42% рынка занимают пять крупнейших компаний: Останкино – 15%, Черкизово – 10%, Царицыно – 8%, Микоян -6%, Продо (Клинский) – 3%

В середине 2016 года ряд мясоперерабатывающих предприятий испытывал существенные трудности с сырьем, и многие были вынуждены приостанавливать производство. Предприятия с собственной сырьевой базой оказались в выигрышном положении.

Именно наличие собственной сырьевой базы стало основой для чрезвычайно успешной рекламной кампании «Качество от фермы до прилавка» ГК Черкизово, стартовавшей в конце лета 2016 года на федеральных телеканалах, эту рекламную концепцию подхватили и многие другие компании. Более половины исследуемых предприятий имеют собственные свинофермы.

Лидирующим регионом по производству мяса и мясопродуктов в Южном федеральном округе является Краснодарский край. Также для Краснодарского края характерен наибольший объем производства колбасных изделий. Однако в последнее время, в связи с введением Россией ответных санкций на ввоз продукции из США, стран ЕС и пр. стран, в регионе многие производители отмечают существенные трудности. Во-первых, это нехватка сырья. Ряд предприятий по этой причине работает только на 40%-60% от своих возможностей. Также многие производители указывали, что в связи с ростом цен на электроэнергию снижается рентабельность производства. По этим причинам, большинство предприятий Краснодарского края в 2016 году ожидают того же уровня производства, хотя годом ранее наблюдали рост. Также некоторые производители могут перейти на выпуск более дешевой продукции.

Больше всего на предприятиях ЦФО производят вареных колбас и натуральных полуфабрикатов, по 22% соответственно. Далее следуют сосиски и сардельки – 20%, 17% приходится на переработанные полуфабрикаты, сюда входят: фарш, котлеты, пельмени и т.п. продукция. Полукопченые колбасы занимают 10%, варено-копченые – 8%. На сырокопченые колбасы и деликатесы приходится порядка 1%. Средняя загрузка предприятий 58%.

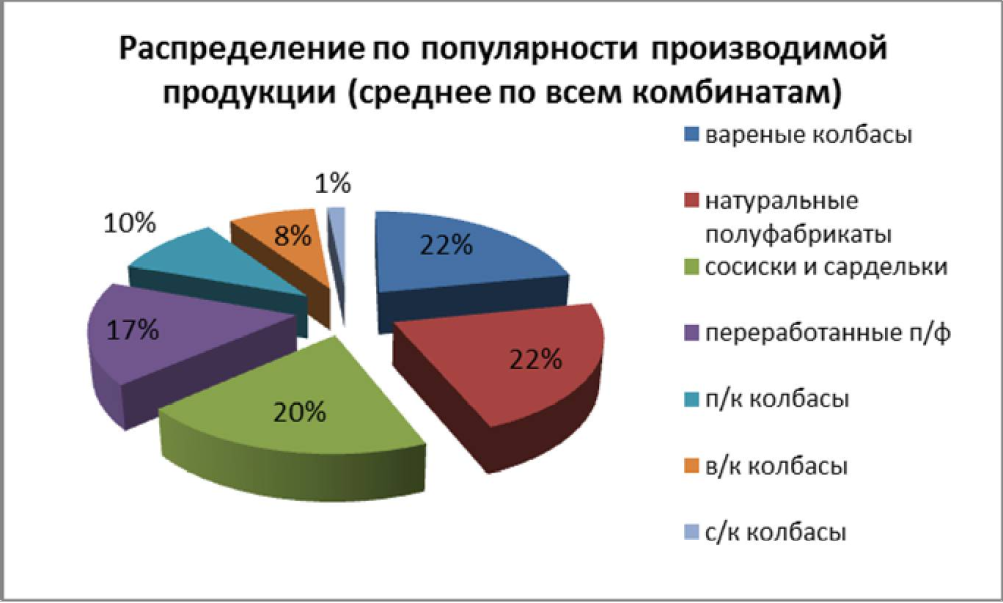


Рисунок 2.1- Распределение по популярности производимой продукции (среднее по всем комбинатам)[[9]](#footnote-8)

Больше всего на предприятиях ПФО производят вареных колбас – 19% Далее следуют сосиски и сардельки – 18%, 16% приходится на полукопченые колбасы. Варено-копченые колбасы занимают 15%, сырокопченые – 10%. Средняя загрузка предприятий 71%.



Рисунок 2.2 - Распределение по популярности производимой продукции (среднее по всем комбинатам) ПФО[[10]](#footnote-9)

Как показал анализ, больше всего на предприятиях ЮФО и СКФО производят сосисок и сарделек – 17% исследуемых комбинатов. Примерно такой же популярностью пользуются варено-копченые и полукопченые колбасы. Сырокопченые колбасы производят только 15% исследуемых предприятий. Натуральные полуфабрикаты занимают 6%, полуфабрикаты переработанные – 12%. Средняя загрузка предприятий 65%.

Таким образом, лидирующим регионом по производству мяса и мясопродуктов в Южном федеральном округе является Краснодарский край. Также для Краснодарского края характерен наибольший объем производства колбасных изделий. Однако в последнее время, в связи с введением Россией ответных санкций на ввоз продукции из США, стран ЕС и пр. стран, в регионе многие производители отмечают существенные трудности. Во-первых, это нехватка сырья. Ряд предприятий по этой причине работает только на 40%-60% от своих возможностей. Также многие производители указывали, что в связи с ростом цен на электроэнергию снижается рентабельность производства. По этим причинам, большинство предприятий Краснодарского края в 2016 году ожидают того же уровня производства, хотя годом ранее наблюдали рост. Также некоторые производители могут перейти на выпуск более дешевой продукции.

* 1. **Характеристика и основные показатели деятельности предприятия**

Группа «Черкизово» – крупнейший в России производитель мясной продукции. Группа входит в тройку лидеров на рынках куриного мяса, свинины, продуктов мясопереработки и является крупнейшим в стране производителем комбикормов.

В структуру ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» входит 8 птицеводческих комплексов полного цикла общей мощностью около 550 тыс. тонн в живом весе в год, 15 современных свинокомплексов общей мощностью 200 тыс. тонн в живом весе в год, 6 мясоперерабатывающих предприятий общей мощностью 190 тыс. тонн в год, а также 9 комбикормовых заводов общей мощностью около 2,5 млн тонн в год, элеваторы мощностью свыше 850 тыс. тонн единовременного хранения и более 140 тыс. га сельскохозяйственных земель. В 2015 году Группа «Черкизово» произвела более 825 тысяч тонн мясной продукции.

Только за последние 5 лет Группа «Черкизово» инвестировала в развитие отечественного агропромышленного сектора более 1,5 млрд долларов.

Стратегия ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» предусматривает как органический рост и создание новых производств, так и консолидацию активов на мясном рынке страны. Акции ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» обращаются на Московской бирже и Лондонской фондовой бирже.

Основные операционные результаты ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Основные операционные результаты ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод»[[11]](#footnote-10)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Объем реализации,  тыс. тонн | 4 кв. 2016 | 4 кв. 2015 | Изм. % | 2016 | 2015 | Изм.,% |
| Птицеводство | 129 062 | 105 959 | 21,8 | 470 432 | 416 622 | 12,9 |
| Свиноводство | 44 650 | 50 974 | -12,4 | 163 678 | 170 172 | -3,8 |
| Мясопереработка | 55 954 | 42 082 | 33,0 | 191 200 | 144 189 | 32,6 |
| Растениеводство | 199 236 | 141 175 | 41,1 | 267 371 | 237 106 | 12,8 |

Объем продаж в сегменте «Птицеводство» в 4 квартале 2016 года увеличился на 21,8% до 129 062 тонн по сравнению с 105 959 тоннами годом ранее. Продажи мяса птицы по итогам всего 2016 года увеличились до 470 432 тонн, что на 12,9% выше показателя за 2015 год.

Средняя цена на мясо птицы ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» по итогам 4 квартала 2016 года снизилась несущественно и составила 93,43 руб./кг против 94,06 руб./кг в 3 квартале 2016 года. Средняя цена на продукцию Компании в течение года снижалась от квартала к кварталу на фоне роста предложения на рынке и снижения покупательской способности населения. В целом по итогам 2016 года средняя цена на птицеводческую продукцию ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» в рублях увеличилась на 4,2% до 94,52 руб./кг по сравнению с аналогичным показателем 2015 года.

По итогам 4 квартала 2016 года продажи сегмента «Свиноводство» сократились на 12,4% до 44 650 тонн в сравнении с 50 974 тоннами годом ранее и остались на уровне 3 квартала 2016 года. Отрицательная динамика реализации свинины обусловлена снижением объемов ее производства вследствие вспышки АЧС на трех площадках откорма в Орловской и Воронежской областях в декабре 2015 года.

В 4 квартале 2016 года предприятия сегмента «Свиноводство» увеличили продажи на нужды собственной мясопереработки Группы, чтобы обеспечить производство мясных и колбасных изделий лучшим по качеству сырьем. Объем реализации свинины по итогам 2016 года составил 163 678 тонн против 170 172 тонн в 2015 году.

Продажи продукции сегмента «мясопереработка» в 4 квартале 2016 года выросли на 4,6% против показателя 3 квартала 2016 года, главным образом, за счет увеличения объемов реализации мясных полуфабрикатов, мяса на кости и субпродуктов. В целом продажи сегмента «Мясопереработка» в 2016 году выросли на 32,6% до 191 200 тонн.

Продажи в сегменте «Растениеводство» по итогам 4 квартала 2016 года выросли на 41,1% и составили 199 236 тонн различных культур по сравнению с 141 175 тоннами в 4 квартале 2015 года. В целом продажи сегмента в 2016 году выросли на 12,8% до 267 371 тонны.

Позитивная динамика реализации в сегменте обусловлена увеличением объемов сбора урожая качественных зерновых по Группе на 37,3% до 332 866 тонн по сравнению с 242 263 тоннами в 2015 году. Средняя урожайность обрабатываемых Группой «Черкизово» земель выросла до 41,9 ц/га (+7,0%), а их площадь возросла на 32% в сравнении с 2015 годом до 85 214 га.

Выручка ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» выросла в 2016 году на 12%. Продолжается увеличение производства, особенно в сегментах птицеводства и мясопереработки. В настоящее время компания фокусируется на выпуске продукции с добавленной стоимостью, такой как колбасы и полуфабрикаты, которые становятся ключевым фактором роста выручки Группы.

На фоне сложных рыночных условий и слабой национальной валюты, стратегия компании заключается в следующем: дальнейшее развитие экспорта; снижение влияния номинированных в валюте расходов на бизнес Компании за счет развития вертикальной интеграции и увеличения самообеспеченности в кормах; увеличение доли продукции с добавленной стоимостью в выручке.

Финансовый результат ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» от продаж (прибыль/убыток от продаж) определяется по следующей формуле:

Прибыль (Убыток) = Выручка от реализации товаров – Себестоимость продаж – Коммерческие расходы – Управленческие расходы

На основании данных таблицы 2.2 видно, что по итогам каждого года в анализируемом периоде предприятие имело валовую прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль.

В целом за анализируемый период валовая прибыль предприятия выросла на 25,79%. Основным фактором роста валовой прибыли предприятия послужил экстенсивный рост выручки от продажи товаров, который составил за анализируемый период 26,6%. Рост выручки от продаж послужил фактором роста себестоимости проданных товаров, что связано с ростом закупочной цены на сырье, а также увеличением объемов продаж.

Таблица 2.2

Анализ формирования финансовых результатов предприятия[[12]](#footnote-11)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За 2015 г. | За 2016 г. | Темп прироста, % |
| Выручка от продаж | 4 193 988 | 5 309 412 | 26,60 |
| Себестоимость продаж | 2 015 630 | 2 569 319 | 27,47 |
| Валовая прибыль | 2 178 358 | 2 740 093 | 25,79 |
| Коммерческие расходы | 142 368 | 361 256 | 153,75 |
| Управленческие расходы | 577 289 | 989 420 | 71,39 |
| Прибыль от продаж | 1 458 701 | 1 389 417 | -4,75 |
| Проценты к получению | 444 259 | 520 825 | 17,23 |
| Проценты к уплате | 294 031 | 432 758 | 47,18 |
| Доходы от участия в других организациях | 1 726 358 | 2 063 215 | 19,51 |
| Прочие доходы | 33 655 | 52 121 | 54,87 |
| Прочие расходы | 48 344 | 86 297 | 78,51 |
| Прибыль до налогообложения | 3 320 598 | 3 506 523 | 5,60 |
| Налог на прибыль с учетом отложенных налоговых активов и пассивов | 707 814 | 770 357 | 8,84 |
| Чистая прибыль | 2 612 784 | 2 736 166 | 4,72 |

Рост цен на закупаемые товары происходил быстрее, чем рост цен реализации, однако увеличение объемов продаж компенсирует данный фактор, поэтому выручка от продаж имеет соизмеримый темп прироста с себестоимостью продаж и валовой прибылью.

Наряду с ростом закупочной стоимости товаров на предприятии происходил сильный рост коммерческих и управленческих расходов, которые за анализируемый период выросли на 153,75% и 71,39% соответственно.

**2.3 Направления повышения конкурентоспособности ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод»**

Для формирования системы управления конкурентоспособностью в ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» необходимо решить следующие задачи: определить структуру этой системы, которая должна содержать составляющие (элементы), которые взаимодействуют между собой в соответствии с поставленными задачами. Размер расходов является основным фактором для оценки эффективности деятельности предприятия, а также значительно влияет на формирование финансового результата предприятия. Поэтому управление затратами требует детального изучения и совершенствования.

Для повышения конкурентоспособности ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» предлагаются следующие мероприятия.

1) Изменение ценовой политики – до достижения безубыточного объема продаж использовать существующую методику ценообразования (цены 2016 года). После достижения безубыточного объема продаж предоставлять скидки покупателям в зависимости от эластичности спроса на товары.

2) Стимулирование сбыта продукции ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» за счет использования рекламы.

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия.

1) Изменение ценовой политики.

Определим эластичность спроса по цене для определения целесообразности применения скидок по каждому из наименований продуктов. Ценовая эластичность спроса – это показатель, характеризующий реакцию потребительского спроса на изменение цены товара.

Если спрос на товары эластичный (больше 1), то рост цен на товары приводит к росту объема продаж и выручки предприятия, что обуславливает необходимость предоставления скидок с цены и наоборот в условиях неэластичного спроса (меньше 1) снижение цены не приведет к существенным изменениям объемов продаж, в результате чего желанный результат не будет достигнут, что говорит об нецелесообразности предоставления скидок в условиях такого спроса.

Эластичность спроса по цене характеризует влияние изменения цены на 1% на объем продаж и рассчитывается по следующей формуле:



Где, ОП0 и ОП1 – первоначальный и текущий объем продаж;

ПЦ0 и ПЦ1 – первоначальная и текущая цена реализации.

Таблица 2.3

Определение эластичности спроса по цене[[13]](#footnote-12)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Изменение цены, тыс. руб./т. | Цена 2016 года, тыс. руб. т. | Изменение объема продаж, т. | Объем продаж 2016 года, т. | Эластичность спроса |
| Птицеводство | 3,82 | 94,52 | 2 652 | 14 105 | 4,65 |
| Свиноводство | 3,32 | 99,57 | -649 | 5 862 | -3,32 |
| Растениеводство | 2,19 | 9,4 | 1 562 | 6 256 | 1,07 |
| Мясопереработка | 5,02 | 172,31 | 2 683 | 5 862 | 15,71 |
| Итого | 3,59 | 93,95 | 6 248 | 32 085 | 5,10 |

На основании данных таблицы 2.3 видно, что спрос эластичный на все продукты предприятия за исключением продуктов свиноводства. Поэтому существует целесообразность предоставления скидок на все товары, за исключением продукции свиноводства. При этом максимальная эластичность спроса предопределяет максимальную скидку и наоборот.

Предложение заключается в том, что скидки целесообразно предоставлять только после того, как будет достигнут безубыточный объем продаж.

Поэтому определим планируемый объем продаж, а затем срок, по истечении которого следует предоставлять скидки.

В таблице 2.4 приведено определение дополнительного объема продаж.

Таблица 2.4

Определение дополнительного объема продаж[[14]](#footnote-13)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Продукция* | *Эластич-ность спроса* | *Сниже-ние цены, %* | *Прирост продаж, %* | *Объем продаж факт, т.* | *Прирост продаж т.* | *Объем продаж план., т.* |
| Птицеводство | 4,65 | 3 | 13,95 | 14 105 | 1967 | 16 073 |
| Свиноводство | -3,32 | 0 | 0 | 5 862 | 0 | 5 862 |
| Растениеводство | 1,07 | 1 | 1,07 | 6 256 | 66 | 6 323 |
| Мясопереработка | 15,71 | 5 | 78,55 | 5 862 | 4604 | 10 467 |
| Итого | 5,1 | 2,25 | 11,48 | 32 085 | 3681 | 35 767 |

На основании данных таблицы 2.4 видно, что снижение цены приведет к росту объема спроса, что позволит получить прирост объема продаж в размере 11,48% от уровня прошлого года в целом по ассортименту, в том числе за счет снижения цены на 3% на продукцию птицеводства приведет к росту спроса на 13,95%, снижение цены на продукцию мясопереработки на 5% приведет к росту объема продаж продуктов мясопереработки на 78,55%.

В данной работе предлагается, что безубыточный объем продаж реализуется по цене 2016 года, а объем продаж превышающий безубыточный уровень реализуется со скидкой. Поэтому определим цену с учетом скидки и выручку от реализации дополнительного объема продаж в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Определение продажной цены по дополнительному объему продаж и дополнительной выручки[[15]](#footnote-14)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Доп. объем продаж, т. | Продаж. цена, факт., тыс. руб./т. | Снижение цены, % | Продаж. цена доп. объема, тыс. руб./т. | Выручка от доп. объема продаж, тыс. руб. |
| Птицеводство | 1 967 | 94,52 | 3 | 91,68 | 185 921 |
| Свиноводство | 0 | 99,57 | 0 | 99,57 | 0 |
| Растениеводство | 67 | 9,4 | 1 | 9,31 | 630 |
| Мясопереработка | 4 604 | 172,31 | 5 | 163,69 | 793 315 |
| Итого | 3 682 | 93,95 |  |  | 345 924 |

На основании данных таблицы 2.6 видно, что сумма дополнительной выручки составит 345 924 тыс. руб.

В таблице 2.6 определим планируемую выручку от продаж, полученную в результате данного мероприятия.

Таблица 2.6

Определение планируемой выручки от продаж[[16]](#footnote-15)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Выручка от доп. объема продаж, тыс. руб. | Выручка до реализации мероприятий, тыс. руб.. | Выручка план., тыс. руб. |
| Птицеводство | 185 921 | 1 333 205 | 1 519 126 |
| Свиноводство | 0 | 1 896 532 | 1 896 532 |
| Растениеводство | 630 | 846 321 | 846 951 |
| Мясопереработка | 793 315 | 1 226 582 | 2 019 897 |
| Итого | 354 924 | 5 309 412 | 5 664 336 |

На основании данных таблицы 2.6 видно, что планируемая выручка от продаж составит 5 664 366 тыс. руб.

На основании планируемого объема продаж определим планируемую валовую прибыль в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Определение планируемой прибыли[[17]](#footnote-16)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Продукция* | *Объем продаж план., т.* | *С/с-ть, тыс. руб./т.* | *С/с-ть, тыс. руб.* | *Выручка план., тыс. руб.* | *Валовая прибыль план., тыс. руб.* |
| Птицеводство | 14 105 | 9,07 | 753 215 | 1 519 126 | 123 568 |
| Свиноводство | 5 862 | 9,56 | 586 324 | 1 896 532 | 42 569 |
| Растениеводство | 6 256 | 0,9 | 156 832 | 846 951 | 68 236 |
| Мясопереработка | 5 862 | 16,54 | 589 636 | 2 019 897 | 110 268 |
| Итого | 32 085 | 9 | 2 726 213 | 5 664 336 | 3 068 017 |

На основании данных таблицы 2.7 видно, что планируемая себестоимость товаров составит 2 726 213 тыс. руб., а валовая прибыль составит 3 068 017 тыс. руб.

Для того чтобы определить через какой период предоставлять скидку с цены определим срок окупаемости постоянных затрат в таблице 2.8.

На основании данных таблицы 2.8 видно, что в среднем скидки с цены следует устанавливать в первой половине года.

Таблица 2.8

Определение срока окупаемости постоянных издержек

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды товаров | Безубыточный объем продаж, тонн | Объем продаж план. | Срок окупаемости постоянных издержек, мес. |
| Птицеводство | 1148 | 14 105 | 0,49 |
| Свиноводство | 368 | 5 826 | 0,35 |
| Растениеводство | 604 | 6 256 | 0,47 |
| Мясопереработка | 611 | 5 862 | 0,39 |
| Итого | 2731 | 32 085 | 0,44 |

Для оценки эффективности предложенных мероприятия необходимо рассмотреть последовательно экономический эффект от каждого из них.

Первое мероприятие – изменение ценовой политики.

Определение экономического эффекта от изменения ценовой политики предприятия приведено в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Определение экономического эффекта от изменения ценовой политики[[18]](#footnote-17)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Наименование показателя* | *За 2016 г., тыс. руб.* | *План., тыс. руб.* | *Изменения, тыс. руб.* | *Темп прироста, %* |
| Выручка от продаж | 5 309 412 | 5 664 366 | 354 954 | 6,69 |
| Себестоимость продаж | 2 569 319 | 2 726 213 | 156 894 | 6,11 |
| Валовая прибыль | 2 740 093 | 2 938 123 | 198 030 | 7,23 |
| Коммерческие расходы | 361 256 | 361 256 | 0 | 0,00 |
| Управленческие расходы | 989 420 | 989 420 | 0 | 0,00 |
| Прибыль от продаж | 1 389 417 | 1 587 447 | 198 030 | 14,25 |
| Проценты к получению | 520 825 | 520 825 | 0 | 0,00 |
| Проценты к уплате | 432 758 | 432 758 | 0 | 0,00 |
| Доходы от участия в других организациях | 2 063 215 | 2 063 215 | 0 | 0,00 |
| Прочие доходы | 52 121 | 52 121 | 0 | 0,00 |
| Прочие расходы | 86 297 | 86 297 | 0 | 0,00 |
| Прибыль до налогообложения | 3 506 523 | 3 704 553 | 198 030 | 5,65 |
| Налог на прибыль с учетом отложенных налоговых активов и пассивов | 770 357 | 798 856 | 28 499 | 3,70 |
| Чистая прибыль | 2 736 166 | 2 905 697 | 169 531 | 6,20 |

На основании данных таблицы 2.9 видно, что выручка от реализации предприятия вырастет на 6,69%, а себестоимость продукции вырастет на 6,11%. Это приведет к росту валовой прибыли в размере 7,23%. Коммерческие и управленческие расходы останутся на уровне значение 2016 года.

В итоге увеличение прибыли от продаж составит 198 030 тыс. руб. или 14,25%. Данный рост обусловлен ростом валовой прибыли предприятия.

Прочие доходы и расходы останутся на уровне 2016 года.

На основании данных таблицы 2.9 видно, что прирост чистой прибыли составит 169 531 тыс. руб. Данное значение составляет чистый эконмический эффект от данного мероприятия.

Таким образом, чтобы достичь хороших результатов продаж недостаточно разработать и создать хороший продукт под удачной торговой маркой, установить подходящую цену, выбрать удобное для потребителей место продажи. В связи с этим, для повышения конкурентоспособности ПАО «Черкизовский МПЗ» должен сообщить своим потребителям о торговой марке, показать им их потребность в покупке именно этой торговой марки, подтолкнуть их к покупке и напомнить о продукте в будущем. Важно создать имидж ПАО «Черкизовский МПЗ», для того чтобы потребители мясной продукции могли отличать в большом списке почти одинаковых товаров, именно продукцию под определенной торговой маркой, что является задачей политики продвижения ПАО «Черкизовский МПЗ».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Эффективная деятельность предприятий в современных условиях функционирования обеспечивается непрерывным процессом адаптации внутренней среды к требованиям и потребностям внешней, целостной ориентацией на создание высшей ценности потребительской предложения и поддержку долгосрочных взаимовыгодных отношений со всеми участниками рынка. Игнорирование отечественными предприятиями перспектив интенсификации конкурентной среды, отсутствие реорганизации ними маркетинговой деятельности является основной причиной привлекательности российского рынка мясопродуктов для иностранных конкурентов и угрозы потери завоеванного потребительского сегмента.

Проблема конкурентоспособности имеет в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит уровень экономической и социальной жизни в любой стране. Конкурентоспособность предприятия разных характеризует его существования на рынке, позволяет оценить текущее и будущее состояние, отбирать различные варианты управленческих решений (альтернативы), которые обеспечивают переход из одного состояния в другое.

Объектом исследования в данной работе являлось ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод».

Основным видом деятельности ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод» является мясопереработка.

Анализ факторов в работе показал, что возможности развития бизнеса в существующих условиях сохраняется.

Самый большой вес у экономических факторов, политические факторы в какой-то степени компенсируют их.

Технические и социальные факторы менее значимы, но оказывают преимущественно положительное воздействие.

На основании проведенного анализа предлагается придерживаться стратегии фокусированной диверсификации в компании ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод», направленной на удержание существующих позиций и дальнейшее развитие за счет следующих мероприятий:

1. Развитие бизнесов, соответствующих конъюнктуре рынка, таких как мясопереработка.
2. Продвижение услуг.
3. Стимулирование повышения дисциплины среди клиентов компании. Реструктуризация текущей дебиторской задолженности.

Резюмируя, можно сказать, что в зависимости от стратегических целей, от индивидуальной склонности к риску, от требований инвесторов, от условий получения кредита, от множества конкретных обстоятельств бизнеса будет принято то или другое решение. Роль количественной модели дерева альтернатив в том, что она позволила всесторонне исследовать бизнес-идею, объективно и рационально оценить привлекательность конкурирующих альтернатив, в том, что она стимулирует дискуссии, заставляя искать новое продолжение бизнеса и тем самым, несомненно, увеличивает шансы на успех.

**Список литературы**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Спб.: Питер, 2012. - 544 с
2. Арнаут И.П., Исследование подходов к дефиниции конкурентоспособности предприятия / / Инновационная экономика. - 2012. - № 3. - С. 111-114
3. Базилюк Я. Б. Конкурентоспособность национальной экономики: сущность и условия обеспечения. - М.: НИСИ, 2012. – 420 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий: стратегический подход. – Д.:ДонУЭТ, 2012. – 220 с.
5. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2012. – 480 с.
6. Клименко С.М., Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. - М.: Финансы, 2012. - 527 с.
7. Клименко С.М., Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. - М.: Финансы, 2012. – 220 с.
8. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. – Спб.: Вильямс, 2017. – 656 с.
9. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг – М.: Вильямс, 2012. – 752 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – Спб.: Питер, 2015. – 672 с.
11. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг: методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний. – Спб.: Питер, 2012. – 271 с.
12. Маркетинговая стратегия. Курс МБА – О. Уолкер-младший и др. Пер. с англ. Клюева И. – М.: «Вершина», 2012. – 496с.
13. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. – Спб.: Питер, 2012. – 857 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина, 2017. – 454 с.
15. Прус Л. Теоретические основы управления конкурентоспособности ностью высших учебных заведений / Л. Прус / / Вестник ТГЭУ. - № 2. - 2013. - С. 20-27.
16. Рынок мяса 2016: итоги последних лет//Сайт для общения специалистов пищевой промышленности. URL: <http://foodtechnologist.ru/2016/12/21/rynok-myasa-2016-itogi-poslednih-let//> (дата обращения: 15.06.2017).

**Приложение 1**

Отчет о финансовых результатах ПАО «Мухосранский мясоперерабатывающий завод»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За 2016 г. | За 2015 г. |
| Выручка | 5 309 412 | 4 193 988 |
| Себестоимость продаж | -2 569 319 | -2 015 630 |
| Валовая прибыль | 2 740 093 | 2 178 358 |
| Коммерческие расходы | -361 256 | -142 368 |
| Управленческие расходы | -989 420 | -577 289 |
| Прибыль от продаж | 1 389 417 | 1 458 701 |
| Проценты к получению | 520 825 | 444 259 |
| Проценты к уплате | -432 758 | -294 031 |
| Доходы от участия в других организациях | 2 063 215 | 1 726 358 |
| Прочие доходы | 52 121 | 33 655 |
| Прочие расходы | -86 297 | -48 344 |
| Прибыль до налогообложения | 3 506 523 | 3 320 598 |
| Налог на прибыль с учетом отложенных налоговых активов и пассивов | -770 357 | -707 814 |
| Чистая прибыль | 2 736 166 | 2 612 784 |

1. Управление конкурентоспособностью предприятия // Под ред. Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабас Д. А. и др...- М.: Финансы, 2014. – С. 34 [↑](#footnote-ref-0)
2. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности – М.: Инфра-М, 2012. – С. 77 [↑](#footnote-ref-1)
3. Перцовский Н.И. Международный маркетинг - М.: Высшая школа, 2013. – С. 86 [↑](#footnote-ref-2)
4. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2012. – С.20 [↑](#footnote-ref-3)
5. Сумець А. М. Оценка конкурентоспособности современного промышленного предприятия - М.: «Издательский дом« Профессионал », 2009. – С. 20 [↑](#footnote-ref-4)
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий: стратегический подход. – Д.:ДонУЭТ, 2012. – С. 111 [↑](#footnote-ref-5)
7. Базилюк Я. Б. Конкурентоспособность национальной экономики: сущность и условия обеспечения. - М.: НИСИ, 2012. – С. 59 [↑](#footnote-ref-6)
8. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности – М.: Инфра-М, 2012. – С. 78 [↑](#footnote-ref-7)
9. Рынок мяса 2016: итоги последних лет//Сайт для общения специалистов пищевой промышленности. URL: <http://foodtechnologist.ru/2016/12/21/rynok-myasa-2016-itogi-poslednih-let//> (дата обращения: 15.06.2017). [↑](#footnote-ref-8)
10. Рынок мяса 2016: итоги последних лет//Сайт для общения специалистов пищевой промышленности. URL: <http://foodtechnologist.ru/2016/12/21/rynok-myasa-2016-itogi-poslednih-let//> (дата обращения: 15.06.2017). [↑](#footnote-ref-9)
11. По данным годового отчета ПАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» за 2016 год [↑](#footnote-ref-10)
12. По данным годового отчета ПАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» за 2016 год [↑](#footnote-ref-11)
13. По данным годового отчета ПАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» за 2016 год [↑](#footnote-ref-12)
14. Разработка автора [↑](#footnote-ref-13)
15. Составлено автором [↑](#footnote-ref-14)
16. Составлено автором [↑](#footnote-ref-15)
17. Составлено автором [↑](#footnote-ref-16)
18. Составлено автором [↑](#footnote-ref-17)