

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра международного менеджмента

Мороз
Анастасия Андреевна

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА
ВНЕШНИХ РЫНКАХ И ОБОСНОВАНИЕ ПУТЕЙ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ БЕЛОРУССКОЙ КОМПАНИИ
ООО «РЕМАРК»)

Дипломная работа

Научный руководитель:
доктор технических наук,
профессор
Василий Павлович Пугачев

Допущена к защите

« ___ » _____ 2018 г.

Зав. кафедрой международного менеджмента
Доктор экономических наук, профессор С.В.Лукин

Минск, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ. 8	
1.1 Понятие и содержание конкурентоспособности предприятия.....	8
1.2 Особенности конкурентной борьбы и реализации конкурентной стратегии предприятия на внешнем рынке	16
1.3 Методика анализа конкурентоспособности предприятия	27
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «РЕМАРК» НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ремарк».....	35
2.2 Анализ маркетинговой деятельности предприятия.....	45
2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке	55
ГЛАВА 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «РЕМАРК» НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ	66
3.1 Определение целевых внешних рынков	66
3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках	69
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

РЕФЕРАТ

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ И ОБОСНОВАНИЕ ПУТЕЙ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛОРУССКОЙ КОМПАНИИ ООО «РЕМАРК»)

Объект исследования – ООО «Ремарк».

Предмет исследования – конкурентоспособность ООО «Ремарк» на внешних рынках.

Цель работы – провести анализ и разработать пути повышения конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках.

Методы исследования: анализа и синтеза, сопоставления и сравнения, балансовый, горизонтального и вертикального анализа, логический метод.

Исследования и разработки: изучены законодательные и нормативно-правовые акты по теме исследования, учебники, учебные пособия, материалы периодических изданий, раскрывающие вопросы продвижения продукции

Элементы научной новизны: выявлены пути повышения степени доступа к зарубежным рынкам; увеличение коммуникационной активности на внешнем рынке; повышение производственной гибкости предприятия.

Область возможного практического применения: ООО «РЕМАРК».

Технико-экономическая, социальная и (или) экологическая значимость: предложенная для ООО «Ремарк» система мероприятий, обеспечит для предприятия рост конкурентоспособности за счет объединения конкурентных позиций с одним из местных предприятий, а также за счет повышения уровня присутствия и интенсивности коммуникаций и позиционирования предприятия на целевых внешних рынках. Прирост продаж предприятия может увеличиться более, чем в 2 раза за счет выхода на экспортные рынки, а прибыль от реализации предприятия возрастет на 52,39%.

РЕФЕРАТ

АНАЛІЗ КАНКУРЭНТАЗДОЛЬНАСТІ ПРАДПРЫЕМТВАУ НА ЗНЕСНІХ РЫНКАХ І АБГРУНТАВАННЕ ШЛЯХОУ ЯЕ ПАВЫШЭННЯ (НА ПРЫКЛАДЗЕ БЕЛАРУСКАЙ КАМПАНІІ ТАА «Рэмарк»)

Аб'ект даследавання - ТАА «Рэмарк».

Прадмет даследавання - канкурэнтаздольнасць ТАА «Рэмарк» на знешніх рынках.

Мэта работы - правесці аналіз і распрацаваць шляхі павышэння канкурэнтаздольнасці ТАА «Рэмарк» на знешніх рынках.

Метады даследавання: аналізу і сінтэзу, супастаўлення і параўнання, балансавая, гарызантальнага і вертыкальнага аналізу, лагічны метады.

Даследаванні і распрацоўкі: вывучаны заканадаўчыя і нарматыўна-прававыя акты па тэме даследавання, падручнікі, навучальныя дапаможнікі, матэрыялы перыядычных выданняў, якія раскрываюць пытанні прасоўвання прадукцыі.

Элементы навуковай навізны: выяўленыя шляхі павышэння ступені доступу да замежных рынкаў; павелічэнне камунікацыйнай актыўнасці на знешнім рынку; павышэнне вытворчай гнуткасці прадпрыемства.

Вобласць магчымага практычнага прымянення: ТАА «Рэмарк».

Тэхніка-эканамічная, сацыяльная і (або) экалагічная значнасць: прапанаваная для ТАА «Рэмарк» сістэма мерапрыемстваў, забяспечыць для прадпрыемства рост канкурэнтаздольнасці за кошт аб'яднання канкурэнтных пазіцый з адным з мясцовых прадпрыемстваў, а таксама за кошт павышэння ўзроўню прысутнасці і інтэнсіўнасці камунікацый і пазіцыянавання прадпрыемства на мэтавых знешніх рынках. Прырост продажаў прадпрыемства можа павялічыцца больш, чым у 2 разы за кошт выхаду на экспартныя рынкі, а прыбытак ад рэалізацыі прадпрыемства ўзрастае на **52,39%**.

ABSTRACT

ANALYSIS of COMPETITIVENESS of ENTERPRISE ON OVERSEA MARKETS And GROUND of WAYS of ITS INCREASE (ON EXAMPLE OF BYELORUSSIAN COMPANY LTD «REMARK»)

Research Object is LTD «Remark».

The article of research is a competitiveness of OOO «Remark» on oversea markets.

Purpose of work – to conduct an analysis and develop the ways of increase of competitiveness of OOO «Remark» on oversea markets.

Research methods: analysis and synthesis, comparison and comparison, balance, horizontal and vertical analysis, logical method.

Research-and-developments: legislative and normative-legal acts are studied on the topic of research, textbooks, train aids, materials of magazines, exposing the questions of advancement of products.

Elements of scientific novelty: the ways of increase of degree of access are exposed to the foreign markets; increase of of communication activity at the oversea market; increase of production flexibility of enterprise.

Possible practical application domain: LTD «REMARK».

Tekhniko-ekonomicheskaya, social and (or) ecological meaningfulness: offered for OOO «Remark» system of measures, will provide for an enterprise growth of competitiveness due to the association of competition positions with one of local enterprises, and also due to the increase of level of presence and intensity of communications and keeping of enterprise on target external markets. The increase of sales of enterprise can be increased more, than in 2 times due to going into export markets, and an income from realization of enterprise will grow on **52,39 %**.

ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие, которое образуется, развивается и функционирует на рынке для производства товаров или оказания услуг, стремится добиться основной цели - максимизации прибыли. При этом данная цель может быть достигнута при соблюдении определенных параметров: обеспечение кадрового состава, учет производственных мощностей, маркетинговое изучение рынка, развитие системы управленческого аппарата, знание экономических характеристик предприятия и т. д.

Одним из факторов, влияющих на увеличение прибыли, является определение конкурентоспособности самого предприятия на рынке в сравнении с другими организациями, которые производят аналогичные или схожие товары, товары-заменители. Данный показатель является одним из важных индикаторов роста и развития любого предприятия в условиях рыночной системы и развития отечественного производства.

На сегодняшний день проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более актуальной. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы. Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов. Предприятие, имеющее более низкие издержки производства, получает большую величину прибыли, что позволяет расширять масштабы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такого предприятия и выпускаемого им продукции, что способствует увеличению её доли за счёт других предприятий, не имеющих таких финансовых и технических возможностей.

Сегодня термин «конкурентоспособность» стал одним из наиболее употребляемых в научной литературе. Экономисты, представители бизнеса, политики также широко его используют, когда речь идет о необходимости интеграции экономики страны в систему современного мирового хозяйства. В рыночной экономике становится ясно, что повышение конкурентоспособности

предприятия в частности и национальной экономики в целом является необходимым условием для интеграции страны в глобальную экономику. Разработка концепции комплексного подхода повышения конкурентоспособности предприятия – задача непростая.

Особенно актуальной становится проблема повышения конкурентоспособности предприятия на внешних рынках, так как необходимость интеграции в мировое хозяйство и выхода на зарубежные рынки и естественная ограниченность рынков сбыта на внутреннем рынке требует для предприятий поиска или создания конкурентных преимуществ, от которых зависит рост конкурентоспособности и эффективная работа предприятий на зарубежных рынках.

Объект исследования – ООО «Ремарк».

Предмет исследования – конкурентоспособность ООО «Ремарк» на внешних рынках.

Цель работы – провести анализ и разработать пути повышения конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках.

Поставленная цель работы обусловила решение следующих задач:

- изучить теоретические и методические аспекты анализа конкурентоспособности предприятия на внешних рынках;
- проанализировать конкурентоспособность ООО «Ремарк» на внешних рынках;
- разработать пути повышения конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках.

Теоретической и методической основой дипломной работы послужили законодательные и нормативно-правовые акты по теме исследования, учебники, учебные пособия, материалы периодических изданий, раскрывающие вопросы продвижения продукции.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Ремарк» за 2015-2017 гг., данные пояснительных записок и аналитического учета предприятия.

Дипломная работа состоит из трех основных частей: теоретической, аналитической и практической, содержащей конкретные пути повышения конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках и их экономическое обоснование, а также включает введение, заключение и список использованных источников литературы.

При написании дипломной работы были использованы общенаучные методы исследования: анализа и синтеза, сопоставления и сравнения, балансовый, горизонтального и вертикального анализа, логический метод.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

1.1 Понятие и содержание конкурентоспособности предприятия

На современном этапе развития мировой экономики, характеризующейся «затовариванием» рынка, конкурентоспособность становится одним из самых главных факторов не только успеха, но и «выживания» предприятия. Само понятие «конкурентоспособность» распространилось далеко за пределы экономических отношений, став синонимом понятия «эффективность» во всех остальных аспектах общественной жизни.

В настоящее время понятие «конкурентная позиция» чаще всего используется в системе маркетинга, как области деятельности, направленной на достижение конкурентных преимуществ. Из зарубежных авторов к классикам данного направления можно отнести, прежде всего, Ф. Котлера [25], И. Ансоффа [1] и Г. Асселя [4].

Конкурентная позиция – в теории конкуренции положение предприятия по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде.

Конкурентные позиции участников рынка выступают в теории конкуренции обобщённым выражением конкретного положения, которое они занимают в конкурентной среде по отношению к конкурентам и другому окружению в процессе их профессиональной деятельности по управлению собственным бизнесом.

В процессе деловой конкуренции каждая фирма занимает, отстаивает, укрепляет свои конкурентные позиции относительно потребителей, поставщиков, нанятых работников, конкурентов и др. Эти позиции формируются исходя из их законных интересов и задач по ведению бизнеса. В свою очередь окружение формирует по отношению к ним собственные позиции сообразно своим интересам и задачам деятельности.

Достижение сторонами конкурентных позиций указывает на то, чего добились участники рынка сами, взаимодействуя с конкурентами, и чего они не позволили или позволили добиться соперникам, предпринимая собственные конкурентные действия. Сравнивая конкурентные позиции сторон, можно выяснить степень и масштабы опережения участниками рынка своих

конкурентов, либо отставания от них; определить конкурентоспособность предприятия [29, с. 86].

В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами [29, с. 87].

Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Само слово конкурентоспособность, применительно к какому бы субъекту оно ни рассматривалось, означает способность данного субъекта (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.

Многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности в настоящее время в экономической литературе определяется:

- либо особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования своего внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности;

- либо особенностями выбора предмета исследования, в качестве которого могут выступать предметы конкуренции (товар, услуга) и субъекты конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство), и объекты конкуренции (спрос, рынок, факторы производства: природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть), и масштабы деятельности (товарные рынки, отраслевые рынки, региональные рынки, межрегиональные рынки, мировые рынки).

Выделяют несколько видов конкурентоспособности:

- товарный;
- микроуровень;
- мезоуровень;
- макроуровень (таблица 1.1)[29, с. 88].

Проанализируем определение «конкурентоспособность предприятия», данное рядом авторов.

Как отмечает автор А. А. Казушик: «конкурентоспособность – это способность конкурировать, конкурентные преимущества – это качественные

особенности, способности, позволяющие предприятию конкурировать»[23, с. 71].

Таблица 1.1 – Иерархия понятий конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли
Конкурентоспособность организации	Способность: к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов; удовлетворять потребности потребителей путем производства и предложения рынку товаров, превосходящих конкурентов; использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия
Конкурентоспособность товара	Способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию его качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам

Примечание – Источник: [29, с. 88].

Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение конкурентоспособности: это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [50, с. 62].

О. А. Артемьева трактует конкурентоспособность как способность предприятия, компании конкурировать на рынках с производителями и

продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей[3, с. 67].

Н.Л. Зайцев: «Конкурентоспособность предприятия – способность предприятия сохранять устойчивое положение на рынке товаров, услуг и т. п.» [22, с. 211].

А. А. Казушик пишет, что «конкурентоспособность предприятия – это экономические, технические, организационные возможности предприятия и его преимущество перед конкурентами. Возможности предприятия выдержать конкуренцию: например, снижать издержки производства, повышать качество продукции, устойчиво занимать определенную долю ренты и получать высокие доходы»[23, с. 97].

И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать имеющиеся ресурсы» [44, с. 116].

Все авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Практически все вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным. Таким образом, конкурентоспособность предприятия - категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

Исходя из представленного анализа определений понятия «конкурентоспособность», нами выявлены признаки, раскрывающие сущность данной категории:

- конкурентоспособность проявляется на рынке;
- понятие «конкурентоспособность» обладает свойством универсальности и распространяется как на объект рыночных отношений (товар, услугу), так и на субъект (организацию, отрасль, страну в целом);
- конкурентоспособность обладает многоуровневостью (микро-, мезо- и макроуровень, на каждом из которых используется свой набор характеристик для определения конкурентоспособности);

– конкурентоспособность объектов и субъектов хозяйствования находится в динамичном и неустойчивом состоянии в связи с постоянно меняющейся конкурентной средой;

– конкурентоспособность является величиной относительной, при которой базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентов [18, с. 233].

Принимая во внимание уже существующие определения конкурентоспособности предприятия и обозначенные недостатки, выявим отличительные признаки конкурентоспособности предприятия:

– конкурентоспособность предприятия – величина непостоянная (зависит от экзогенных и эндогенных показателей);

– конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды;

– конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования не только в текущее время, но и в длительный промежуток времени;

– конкурентоспособность предприятия – сложный комплексный показатель, оценку которого нельзя свести к определению одного показателя;

– конкурентоспособность предприятия – это системный комплекс данных (показателей), находящихся в постоянной динамике [16, с. 85].

В качестве существенных характеристик конкурентоспособности предприятия как экономической категории, можно определить:

– сравнительный характер (относительная оценка);

– краткосрочные и долгосрочные составляющие;

– зависимость от конкурентоспособности продукции (товара);

– зависимость от собственных возможностей и рыночной активности предприятия [18, с. 234].

Сравнительный характер исследования и оценка уровня конкурентоспособности предприятия, следует из приведенного выше общего понимания этого понятия, то есть конкурентоспособность может быть определена только при сравнении с конкурентами. Результат оценки будет справедлив только в условиях конкретного рынка в конкретный промежуток времени, потому что рыночная ситуация постоянно меняется.

Краткосрочные и долгосрочные составляющие проявляются в том, что конкурентоспособность охватывает как текущее положение предприятия на рынке, так и перспективы его изменения.

Связь конкурентоспособности продукции (товара) и конкурентоспособности предприятия является общепризнанным фактом. Производитель не может быть конкурентоспособным, если его продукция не

имеет сбыта, потому что это означает снижение объемов реализации и ухудшения финансово-экономических показателей: рентабельности, оборачиваемости, ликвидности и др.

Конкурентоспособность продукции является обязательным, но недостаточным условием конкурентоспособности предприятия, потому что в некоторых случаях продукция может быть конкурентоспособной при ее реализации по демпинговым ценам, которые не компенсируют затраты на производство и сбыт (использование ценовых скидок, сезонной распродажи, сбыт устаревшей продукции, реализация ценовой стратегии проникновения на рынок с высоким уровнем конкуренции). С точки зрения потребителя, она выступает как конкурентоспособная, но снижение финансовых результатов и эффективности использования ресурсов производителя может привести к его неконкурентоспособности в будущем.

Различия категорий конкурентоспособности предприятия и продукции сводятся к следующему:

- конкурентоспособность продукции оценивается в временном интервале, который соответствует жизненному циклу товара. А основой исследования конкурентоспособности предприятия является более длительный промежуток времени, соответствующий периоду функционирования предприятия.

- конкурентоспособность продукции рассматривается применительно к каждому из ее состояний, конкурентоспособность предприятия охватывает изменения номенклатуры выпускаемой продукции [29, с. 91].

Необходимо отметить, что на начальном этапе развития предприятия конкурентоспособность продукции (товара) играет важнейшую роль в уровне конкурентоспособности предприятия, так как обеспечивает приток средств. В дальнейшем, закрепившись на рынке, предприятие должно уделять больше внимания снижению затрат и постоянному инновационному развитию продукта и производства.

Наряду с конкурентоспособностью продукции уровень конкурентоспособности предприятия определяют его собственные возможности и рыночная активность. Эффективное использование ресурсов является основным условием конкурентоспособности предприятия, их динамика влияет и на уровень качества продукции, и результаты от ее реализации, и на необходимость привлечения внешних источников финансирования. Рыночная активность проявляется через финансовые результаты и долю рынка и зависит от динамического развития условий внешней среды, которые отображаются детерминантами «национального ромба» М. Портера [37].

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия можно разделить на две большие группы: внутренние и внешние.

К числу внешних факторов можно отнести:

– деятельность государственных властных структур (фискальная и кредитно-денежная политика, законодательство). Например, в зависимости от характера налоговой политики (размеров налоговых ставок) предприятие будет получать более или менее высокую прибыль;

– конъюнктура рынков сырьевых и материальных ресурсов, рынков трудовых ресурсов, рынков средств производства, рынков финансовых ресурсов;

– развитие родственных и поддерживающих отраслей. В данном случае речь идет о развитии новых технологий (ресурсосберегающих, технологий глубокой переработки), новых материалов и источников энергии. Их внедрения в производство повышает научный и производственный потенциал предприятия;

– параметры спроса. Они включают рост спроса на товары, производимые предприятием, его стабильность и позволяют предприятию получать более высокие прибыли, а также закрепить свое положение на рынке. Нестабильный спрос, изменение требований покупателя к качеству продукции предприятия, снижение покупательной возможности населения, напротив, не создают условий для обеспечения определенной конкурентоспособности предприятия [37, с. 77].

К числу внутренних факторов относятся следующие:

– деятельность руководства и аппарата управления предприятия (организационная и производственная структуры управления, профессиональный и квалифицированный уровень управляющих кадров и т. д.);

– система технологического оснащения. Обновление оборудования и технологий, то есть замена их на более прогрессивные, обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, усиливает внутреннюю гибкость производства;

– сырье, материалы и полуфабрикаты. Качество сырья, комплектность ее переработки и величина отходов серьезно влияют на конкурентоспособность предприятия. Уменьшение выхода готовой продукции из сырья (это особенно характерно для пищевой промышленности), не ее комплексная переработка приводят к увеличению издержек производства, а значит, к уменьшению прибыли, что, в свою очередь, не позволяет расширить производство. В следствие этого снижается конкурентоспособность. И наоборот, улучшение использования сырья, его комплексная переработка снижают издержки производства, а значит, повышают конкурентоспособность;

– сбыт продукции: его объем и затраты. Этот фактор существенно влияет на повышение конкурентоспособности предприятия можно иметь высокие результаты в производстве, выпуская продукцию высшего качества и относительно невысокой себестоимости, но все будет сведено на нет из-за непродуманной сбытовой политике. Поэтому предприятие старается повысить эффективность сбыт за счет стимулируя увеличение объемов продаж и завоевывая новые рынки сбыта [37, с. 78].

В таблице 1.2 более детально даны характеристики факторов конкурентоспособности в зависимости от существующих видов конкурентоспособности.

Таблица 1.2 – Характеристика факторов конкурентоспособности в зависимости от ее видов

Вид конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
Товарный	Товары (работы, услуги)	Качество продукции, соответствие нормам и стандартам. Цена. Соответствие. потребительскому спросу.
Микроуровень	Товаропроизводитель (организация, фирма, предприятие)	Сравнительная конкурентоспособность продукции. Эффективность производственной деятельности. Финансовые показатели деятельности. Эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его доля.
Мезоуровень	Объединение товаропроизводителей (организация, фирма, предприятие) отрасли	Внутренняя структура отрасли. Влияние внешней среды. Конкурентоспособность отдельных элементов. Взаимодействие между элементами системы.
Макроуровень	Народное хозяйство в целом, страновая конкурентоспособность, конкурентоспособность регионов	Инвестиционный климат. Научно-технический уровень. Конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом. Экономическая безопасность. Рациональное национальное

		законодательство и его связь с международным правом.
--	--	--

Примечание – Источник: [40, с. 84].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Цели, как правило, имеют временную привязку. Поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную (в отношении поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенной времени.

1.2 Особенности конкурентной борьбы и реализации конкурентной стратегии предприятия на внешнем рынке

Современный уровень конкуренции является неотъемлемой частью мирового рынка и как форма протекания рыночных процессов характеризуется масштабностью, динамизмом и остротой. Масштабность конкуренции обусловлена ростом числа участников внешнеторговых операций, вовлекаемых в международный обмен под влиянием процесса международного разделения труда, международной специализации и кооперации в самых различных областях.

Интернационализация хозяйственной жизни расширяет базу конкуренции. Наряду с монополиями в рыночную борьбу вступают средние и мелкие предприятия. К соперничеству стран с традиционно развитым экспортом присоединяются новые (в основном из числа «новых индустриальных стран»), предпринимающие решительные попытки изменения ситуации на мировом рынке в свою пользу. Стало нормой активное участие правительств в поддержке национальных экспортеров и стимулировании внешнеторговых операций.

Все это обуславливает для предприятия необходимость осуществления конкурентной борьбы на внешнем (мировом) рынке, для чего осуществляется стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия.

Предприятия, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность в будущем, вынуждены согласовывать свои текущие и перспективные интересы. Невозможно достичь успехов в деятельности, концентрируясь только на решении текущих проблем. Ограниченный временной горизонт управления

не позволяет из-за растущей неопределенности внешних условий разрабатывать эффективную политику обновления производимых продуктов, капиталовложений, отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, т.е. политику эффективного устойчивого развития. Стратегическое управление придает приоритетное значение эффективному взаимодействию предприятия с внешней средой и достижению на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия:

- система воздействия субъекта (высшего руководства организации) на объект (конкурентоспособность) с целью перевода этого объекта в желаемое состояние посредством развития параметров объекта;

- система, предназначенная для воздействия на элементы и процессы, обеспечивающие формирование конкурентных преимуществ и развитие конкурентного потенциала предприятия с целью повышения его устойчивости в условиях роста конкурентного давления и изменения факторов внешней среды;

- деятельность по установлению перспективных целей предприятия и эффективному их достижению на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменение внешней среды [40, с. 117].

Преимущества стратегического управления:

- ориентация деятельности предприятия на достижение рыночного успеха;

- позиционирование компании на рынке с учетом будущего конкурентного состояния;

- необходимость оценки внешних угроз и возможностей и выработки соответствующих реакций на них;

- обязательность установления стратегически предпочтительных сфер и масштабов деятельности, исходя из особенностей потенциала компании и привлекательности отрасли;

- возможность нахождения альтернативных вариантов действий по созданию конкурентных преимуществ, их сравнительной оценки и выбор лучшего из них с точки зрения прибыли, объема и направлений инвестирования и т.д.;

- возможность создания системы планирования и реализации планов, объединяющей все уровни управления компанией, использование активного управления [45, с. 86].

Особенности объекта стратегического управления и свойства рыночной среды определяют тип системы управления:

– системы с пассивной адаптацией к внешней среде (в которых слабо развиты механизмы поиска возможностей во внешней среде) используются в относительно стабильной и несложной среде;

– системы с активной адаптацией (в которых хорошо развиты механизмы поиска и использования возможностей внешней среды) используются в изменчивой среде;

– системы, воздействующие на изменение среды и формирующие условия в интересах деятельности компании.

В современном менеджменте выделяют следующие принципы стратегического управления конкурентоспособностью:

– наличие четких целей, определяемых миссией организации и ее видением будущего;

– установление связей с окружающей средой, которая включает макросреду (страна, регион), конкурентную среду (отрасль), внешнюю среду на уровне задач (потребители, поставщики, конкуренты) [45, с. 86].

При этом задачи управления конкурентоспособностью предприятия сводятся к следующему:

– реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги, обеспечением конкурентных преимуществ предприятия;

– построение управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия — комплекс мероприятий (изучение внешней и внутренней среды, целеполагание, исследование конкурентных преимуществ и других факторов), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности предприятия и его эффективного использования. Потенциал конкурентоспособности отражает ориентацию и мобилизацию потенциала предприятия на реализацию конкурентной стратегии и создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия:

– анализ продукции предприятия (чем выше уровень конкурентоспособности продукции и чем больше ее востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия);

– анализ внешнего окружения (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);

– анализ внутренних возможностей предприятия (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности предприятия, в том числе внутренних и внешних факторов);

– разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия (определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения) [45, с. 87].

В процессе управления конкурентоспособностью предприятия важны следующие аспекты:

- систематическая работа по исследованию рынка, анализу возможностей и угроз;
- сопоставление потенциала предприятия и условий внешней среды с учетом динамики в целях дальнейшего долгосрочного планирования;
- определение сильных и слабых сторон предприятия относительно конкурентов, выбор рыночных решений с учетом возможной их реакции;
- доступность рыночной информации для всех заинтересованных в ней подразделений предприятия;
- обеспечение притока необходимых ресурсов и работа с внешними партнерами на рыночных принципах [40, с. 119].

В конечном счете стратегическое управление конкурентоспособностью выливается в разработку и реализацию конкурентной стратегии предприятия.

Стратегия конкуренции – стратегия, которая позволяет организации занять сильную позицию в конкурентной борьбе, обеспечивает ей наибольшее конкурентное преимущество, определяет основные принципы и ориентиры поведения предприятия на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы. Сущностная характеристика стратегии конкуренции – формирование системы взаимодействия компании с ее конкурентами на товарном рынке (сегменте), направленная на достижение целей компания.

Целью конкурентной стратегии является достижение существенного превосходства над главными конкурентами в части предложения приемлемых по потребительским свойствам и цене товаров и услуг.

Специфические черты стратегии конкуренции: многообразие стратегий конкуренции, которые зависят от товарных и географических сегментов рынка; возможность использования компанией разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке относительно разных конкурентов (групп конкурентов).

Ф.Котлер выделил четыре вида конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой предприятием:

- стратегии лидера рынка;
- стратегии претендента на лидерство;
- стратегии последователя;
- стратегии обитателя ниши (нишера) [25, с. 216].

1. Стратегии лидера. Фирма-лидер – это фирма, которая занимает большую долю рынка определенного продукта, доминирует на нем, по сравнению с другими участниками рынка, причем это признают и ее конкуренты. Для того чтобы оставить за собой доминирующее положение, лидеру нужно стремиться к расширению рынка в целом и своего сегмента, находить новых потребителей, снижать цены за счет снижения издержек и т.д. Для такой организации любая стратегия оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности, а связанный с нею риск – невелик. Такие компании, обычно, подают пример своим конкурентам, устанавливая и изменяя ценовую политику, расширяя долю рынка и т.д. (Лукойл, Газпром, Coca-cola, IBM, Xerox и др.). Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара, пока спрос еще расширяем, а давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико [25, с. 216].

2. Стратегии претендентов на лидерство. Претенденты на лидерство – это агрессивно атакующая лидера и других конкурентов по фронту фирма, использующая все возможные и невозможные стратегии и атаки. Претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, а, следовательно, и цены, производить престижные или необычные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать блистательную рекламную кампанию. Существует множество примеров, когда компания, претендующая на лидерство, выбивала почву из-под ног фаворита и обходила его. (Компания Canon, размеры которой в середине 1970-х гг. составляли лишь одну десятую компании Xerox, сегодня превзошла бывшего лидера по выпуску копировальных аппаратов.). Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении [25, с. 216].

Для начала претендент должен определить цели стратегии (многие предприятия своей долговременной целью ставят расширение доли рынка) и объект атаки:

– наступление на позиции лидера. Это достаточно рискованная стратегия, но и потенциально самая эффективная. Наилучший объект атаки – это крупный сегмент рынка, на который лидер направляет мало усилий, либо потребители недовольны качеством его продукта или предоставляемых услуг. В первую очередь надо провести исследование нужд потребителей и степень их удовлетворенности. Есть и другой способ – захватить сегмент лидера, с помощью выпуска принципиально нового продукта. (Например: Canon отвоевала значительную долю рынка Xerox, представив портативные копировальные аппараты);

– атака на близкие по размерам предприятия - конкуренты, которые не в состоянии справиться с удовлетворением потребностей покупателей, имеют тяжелое финансовое положение, их продукция не пользуется спросом, в связи с низким качеством или/высокими ценами;

– атака на небольшие местные и региональные предприятия, которые имеют сложное финансовое положение и не справляются с удовлетворением потребностей потребителей [25, с. 217].

3. Стратегии последователей. К ним относятся компании, которые стремятся сохранить свою долю на рынке и обойти все «подводные камни», при этом подражая конкретной «чужой» стратегии. Однако последователи тоже могут придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение сегмента рынка. Большинство маркетологов считают, что стратегия последователя (имитация продукта) не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта. (Например: Panasonic редко предлагает рынку принципиально новую продукцию. Чаще всего она копирует изобретения Sony, а затем предлагает товары по более низкой цене, получая высокую прибыль, поскольку экономит на научно-исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями.) Правда, следование за лидером вовсе не подразумевает обычного копирования, – последователь должен вести собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных агрессивных действий конкурентов. Выделяют 4 стратегии последователей:

– подражатель. Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам. (Такие компании, как AppleComputer и Rolex, постоянно сталкиваются с проблемой подделок, особенно на Дальнем Востоке);

– двойник. Копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия. (Например: “Coco-Colo” вместо “Coca-Cola”.) Двойник паразитирует на инвестициях лидера. (Например: компания Ralcorp Holding Inc. производит имитации хлопьев для завтрака известных марок в похожих упаковках. Ее продукты под торговыми марками “Tasteeos”, “FruitRings”, “CornFlakes” стоят почти на доллар за упаковку дешевле, чем марки лидеров.);

– имитатор. Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли;

– приспособленец. Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом. Этот путь прошли многие японские компании.

Хотя последователь не несет расходов на исследования, обычно он зарабатывает меньше, чем лидер [25, с. 218].

4. Стратегии для обитателей ниш. Фирма обслуживает небольшие сегменты рынка, и не составляет особой конкуренции крупным фирмам. Ее особенность – это специализация на конкретном товаре/услуге. При том в последнее время этой стратегии стали уделять внимание и большие предприятия. Компания, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую марку прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли. Ключевая идея ниши – специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей:

- специализация по конечным пользователям;
- специализация по вертикали;
- специализация в зависимости от размеров и важности клиентов;
- географическая специализация;
- продуктовая специализация;
- специализация на индивидуальном обслуживании потребителей;
- специализация на определенном соотношении качества и цены;
- специализация на обслуживании;
- специализация на каналах распределения.

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Стоит заметить, что, оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание в атмосфере жесткой конкуренции [25, с. 219].

Этапы разработки конкурентной стратегии включают в себя:

1 этап – анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объёмы производства на рынке, объёмы продаж, уровень цен на товар, количество продавцов, количество покупателей, определить ёмкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка.

2 этап – анализ конкурентной среды предприятия, который позволит определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции на нём.

3 этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия, которая включает в себя: анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, что в совокупности позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия.

4 этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия, который подразумевает поиск конкурентных преимуществ предприятия, которые могут

быть положены в основу конкурентной стратегии. Конкурентное преимущество может быть достигнуто в любом из трёх основных направлений:

- предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара;
- оправдание высоких цен предоставлением повышенного или оригинального качества и сервиса;
- удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

5 этап – выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ, собранный на предыдущих этапах, менеджеры предприятия осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии.

6 этап – разработка конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности [25, с. 291].

Наличие основ конкурентоспособности само по себе не гарантирует успеха на мировом рынке. Для предприятия нужна активная борьба за сохранение своих позиций при поддержке национального государства. Обычно, конкурентная борьба сводится к двум основным формам: ценовым и неценовым, хотя это деление условно.

Ценовая стратегия предприятия направлена, во-первых, на завоевание большей доли на мировом рынке и, во-вторых, на получение по возможности больших доходов, особенно на этапе внедрения новой продукции.

Факторы, определяющие уровень экспортных цен:

- более низкие издержки производства (техника и организация производства на предприятии; национальные условия производства (уровень заработной платы, расходы на социальное страхование и т.п.);
- уровень производительности труда.

Такие пионерские стратегии, как «снятие сливок», «что рынок вынесет» и другие, предполагают установление относительно высоких цен на новую продукцию, пока на рынке нет конкурентов. Пионерская ценовая стратегия «постепенное проникновение», наоборот, предполагает установление компанией изначально низких цен на внешнем рынке. Стандартные стратегии («первоклассный имидж продукта», «целевая доля рынка», «целевой объем продаж», «входной билет на зарубежный рынок», «договорная цена с правительством») направлены на поддержание первоклассного имиджа продукта, целевой доли рынка или целевого объема продаж. Адаптационные стратегии (конкурентная и «проб и ошибок») проводятся фирмами, не имеющими возможности самостоятельно проводить ценовую политику и вынужденными ориентироваться на цены лидеров на соответствующем рынке.

В целях гибкого отношения к разным покупателям предприятия применяют скидки с цены, а в отдельных случаях прибегают к демпингу [40, с. 121].

При заключении торговой сделки исходной является справочная цена, которая фиксируется предприятием на определенный период в прейскурантах и каталогах. Для справочных цен характерна относительная стабильность. Это относится, в частности, к ценам на машины и оборудование. Однако, через некоторое время справочная цена меняется, как правило, она повышается, что бывает связано с изменением номенклатуры выпускаемых изделий, введением некоторых усовершенствований и т.п.

Справочная цена относится к стоимости самого товара. Однако, при заключении контракта фиксируются цены на основе базисных условий поставки, различающихся по тому, включаются ли в них транспортные расходы (фрахт) или какая-либо их часть, расходы на страхование таможенное оформление товаров. В зависимости от разных комбинаций включения этих расходов при перевозке товара морским, железнодорожным, автомобильным, авиационным транспортом существу 13 вариантов базисных условий поставки и соответственно цен. Структура этих цен определена в международно одобренном документе «Инкотермс». Двумя основными видами цен, с точки зрения базисных условий поставки, являются цены FOB, включающие стоимость товар и расходы продавца по доставке товара на борт судна грузоотправителя и СИФ, включающие стоимость товара и расходы продавца по оплате расходов на страхование и доставку товара в порт покупателя. При перевозке товара другими видами транспорта также существуют цены, включающие стоимость доставки до потребителя или не включающий эти расходы (в этом случае их несет покупатель).

С точки зрения конкурентоспособности, выбор тех или иных базисных условий мало что дает, ибо, в любом случае, все расходы по доставке товара несет покупатель. Только в одном случае они включаются в цену (СИФ), и за счет этой части цены продавец рассчитывается с транспортными, Страховыми компаниями, таможенной, а в другом случае (FOB) эти расчеты производит сам покупатель. Конечно, если продавец может найти более дешевые способы доставки товаров покупателю, это будет усиливать его конкурентные позиции на рынке.

В пределах действия справочной цены изменение цен при заключении контрактов регулируется системой и величиной скидок. В мировой практике известно большое количество разных скидок, примеряемых при внешнеторговых сделках. Наиболее распространенными из них являются следующие:

– скидка с преysкурантных цен для оптовых покупателей; скидка на уторговывание;

- скидки на условия платежа;
- скидка за количество или серийность;
- скидка за оборот в течение года (бонусная скидка);
- скидки посредникам, или дилерские скидки (скидки за «верность»);
- скидка за покупку вне сезона;
- специальные скидки.

Скидки являются гибким инструментом, используемым фирмами-экспортерами при продаже товаров иностранным покупателям. Умелое использование скидок позволяет, с одной стороны, заинтересовать покупателя, а с другой – добиться увеличения объема продаж, что всегда ведет к увеличению не только массы, но и нормы прибыли [40, с. 122].

Наряду со скидками в цены вносятся поправки, связанные с качеством товара и условиями его реализации:

– применяются поправки на комплектацию, т.е. цена повышается или понижается в зависимости от того, устанавливаются при продаже данного изделия дополнительные комплектующие или, наоборот, не устанавливаются по сравнению с набором в базисном изделии;

– цена корректируется в зависимости от технико-экономических параметров товара. Основной принцип ценообразования – равенство цен на одинаковые потребительские свойства товара. В соответствии с этим принципом выделяются параметры, определяющие технико-экономическое качество изделий, и сравниваются с параметрами других однородных или взаимозаменяемых изделий. По каждому параметру устанавливается его влияние на цену изделия в случае, если бы он соответствовал параметру сравниваемого изделия. Если параметр данного изделия лучше, чем у других, цена на изделие может быть повышена, если хуже, то понижена. Сравнение по всем параметрам позволяет определить общую цену изделия при выходе на рынок.

На смену почти полному доминированию ценовым формам и методам конкуренции в последние годы все чаще стали приходиться комбинированные методы, включающие как ценовые, так и неценовые методы борьбы или даже чисто неценовые методы такой борьбы. К неценовым факторам конкурентной борьбы относится, прежде всего, конкуренция качества. В понятие «неценовая конкуренция» входят различные формы конкурентной борьбы:

- улучшение потребительских свойств товаров;
- предоставление различных услуг потребителям товаров;
- формы расчета с покупателями;

– совершенствование системы реализации товаров на внешних рынках: изучение рынка, реклама, формы продвижения товаров и т.д [40, с. 123].

Совокупность неценовых методов обширна и продолжает увеличиваться, к ним относятся:

– методы, основанные на создании дополнительной материальной заинтересованности;

– методы, построенные на исследовании потребительской мотивации и использовании нюансов потребительских предпочтений: эргономических, возрастных, сезонных, национальных, региональных, зависящих от уровня дохода и потребления, элитных, исторических и бытовых традиций, моды и т.д.;

– психологические методы, которые в первую очередь нацелены на индивидуальную настройку экономических и человеческих отношений при продаже товаров покупателям.

Можно выделить также в отдельный класс или в отдельную группу методы недобросовестной и криминальной конкуренции, но при этом деление конкуренции на ценовую и неценовую по признаку наличия ценового мотива становится не совсем понятным. Куда логичнее отнести ситуацию борьбы за товарные рынки и потребителей, когда сама эта борьба становится нецивилизованной, без каких-либо правил и ограничений.

Классификация форм и методов, в соответствии с выше сказанным представлена следующим образом:

– конкурентные преимущества, обусловленные повышенным качеством продукции и услуг;

– преимущества, основанные на использовании потребительских предпочтений и индивидуальных особенностей потребителей;

– конкурентные преимущества, основанные на лоббировании при получении льгот и преимуществ для реализации своей продукции;

– методы недобросовестной и криминальной конкуренции.

Суммарная неценовая конкурентоспособность может быть выражена суммой дополнительных потребительских предпочтений по качеству продукции и услуг по национальным, региональным и иным признакам потребительских предпочтений отдельных групп населения. Преимуществ, получаемых в результате эффективного применения административно и нормативно-правовых рычагов, лоббирования и конкурентных преимуществ, получаемых в результате применения методов недобросовестной и криминальной конкуренции [40, с. 125].

Существенную роль в борьбе за внешние рынки играет выбор каналов реализации продукции. Характерной чертой современной системы сбыта продукции стало повышение роли самих фирм – производителей. Сбытовые

структуры создаются ими в системе управления самой предприятия или в виде дочернего экспортного сообщества. Непосредственно сбыт продукции за рубежом осуществляется собственным торговым аппаратом или заграничными агентами. Использование собственного торгового аппарата, созданного в той или иной форме за рубежом для экспорта продукции, возрастает. Зарубежные агенты по сравнению с национальными торговыми посредниками имеют ряд преимуществ: прежде всего, лучшее знание местного рынка, длительные контакты с потребителями и т.д. Национальные экспортно–импортные или экспортные предприятия в большей степени используются малыми или средними фирмами, а также представителями массовых товаров. Все более важным фактором конкурентоспособности становится участие в электронной торговле.

Таким образом, основы конкурентоспособности и формы конкурентной борьбы меняются, что связано с коренными сдвигами в товарной структуре мировой торговли и повышением роли технического уровня производства. Современный подход к управлению предприятием требует для ее руководства четкого видения перспектив его развития и, одновременно, досконального понимания стратегического положения предприятия на рынке и тех факторов, которые воздействуют со стороны внешней рыночной среды на работу предприятия. Речь идет о том, что современное предприятие не способно обеспечить высокий уровень конкурентоспособности и устойчивого положения на рынке без понимания своих конкурентных позиций и выработки конкурентной стратегии. Причем современная динамика мировых рынков и постоянно нарастающая конкурентная борьба обуславливают необходимость приложения все больших усилий к своевременной и эффективной разработке и реализации конкурентной стратегии для любой организации, в какой бы отрасли или в какой бы рыночной нише она не осуществляла свою деятельность.

1.3 Методика анализа конкурентоспособности предприятия

В ракурсе рассмотрения оценки конкурентоспособности на различных уровнях можно судить о важности анализа конкурентоспособности предприятия. Так, о конкурентоспособности национальной экономики свидетельствует количество конкурентоспособных отраслей, а конкурентоспособность отрасли реализуется только через производственно-хозяйственную деятельность работающих в ней предприятий.

Для точной оценки уровня конкурентоспособности предприятия применяется целый ряд методик оценки конкурентоспособности. Оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в следующих целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- организации мероприятий по эффективному использованию ресурсов предприятия;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- разработки новых видов товаров и услуг;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- реализации государственного регулирования экономики[51, с. 475].

Анализ конкурентоспособности предприятия помогает решать проблемы повышения конкурентоспособности и направлять усилия по совершенствованию деятельности предприятия в русло правильной, подходящей именно для него конкурентной стратегии.

Целью анализа конкурентоспособности предприятия является выявление и оценка факторов, влияющих на отношение потребителей к предприятию и его продукции.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи – оценить:

- конкурентоспособность продукции;
- конкурентоспособность системы управления;
- конкурентоспособность персонала;
- конкурентоспособность технологии;
- показатели финансового состояния предприятия.

Конкурентоспособность предприятия, таким образом, определяют следующие показатели:

- экономический потенциал (активы, основной капитал, объем продаж и т. п.);
- производственный и сбытовой потенциал (производственные мощности, наличие сырьевой базы, центров технического обслуживания, уровень автоматизации и технологии производства и т.д.);

– научно-исследовательский потенциал (организация научных исследований, ежегодные расходы на научные исследования в абсолютном выражении и к общему объему продаж, число занятых в научных исследованиях всего и в процентах к числу занятых на фирме направление научных исследований предприятия, область патентования, оценка возможности занятия организацией монопольного положения в какой-либо области техники и т.д.);

– репутация предприятия и соблюдения договорных обязательств;

– финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность, структура капитала и др.);

– организационная структура;

– менеджмент организации, состав и профессиональный уровень руководящих работников, рыночная стратегия, инновационность и т.д [51, с. 476].

Обще признано, что на данный момент не существует единой методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия, что существенно затрудняет определение этой характеристики. Но это не единственная проблема, с которой сталкиваются аналитики в процессе оценки конкурентоспособности предприятия. Не менее важная проблема – это дефицит информации о конкурентах, которая часто является коммерческой тайной или не обнародуется через неуверенность в своих преимуществах над конкурентами. Эта проблема имеет разный уровень сложности в зависимости от степени конкурентной борьбы в отрасли: чем выше этот уровень, тем меньше количество общедоступной информации. Из указанной проблемы вытекают другие: неполнота анализа уровня конкурентоспособности, при этом, использование субъективных балловых оценок, высокие финансовые и временные затраты на проведение исследования.

В настоящее время в научной литературе предлагаются различные методики оценки конкурентоспособности предприятия. Наиболее известные – это:

– метод, основанный на теории эффективной конкуренции;

– метод, который использует оценку товара предприятия; базируется на положении, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции;

– матричный метод[51, с. 476].

Одним из самых распространенных методов оценки конкурентоспособности предприятий является метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособным является предприятие, где наилучшим образом организована работа всех служб и подразделений. На эффективность

деятельности каждой из служб оказывает влияние большое количество факторов, ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода положено оценку 4-х групп показателей или критериев конкурентоспособности:

– в первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом, экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на предприятии (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность товара, производительность труда);

– вторая группа характеризует эффективность управления оборотными средствами, независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам и возможность стабильного развития предприятия в будущем (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств);

– в третью группу включают показатели, которые дают представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулированием (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности готовой продукцией, коэффициент загрузки производственных мощностей, коэффициент эффективности рекламы и стимулирования сбыта);

– в четвертую группу входят показатели конкурентоспособности товара (качество товара и его цена) [51, с. 477].

Каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП), поэтому экспертным путем были рассчитаны коэффициенты весомости каждого критерия и показателя.

Конкурентоспособность предприятия может быть определена методом средневзвешенной арифметической:

$$ККП = \alpha_1 ВД + \alpha_2 ФП + \alpha_3 ЭС + \alpha_4 КТ, \quad (1.1)$$

где ККП – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

ВД – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП – значение критерия финансового положения предприятия;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара;

КТ – значение критерия конкурентоспособности товара;

α_i – коэффициенты веса параметра [51, с. 477].

Все указанные критерии соответственно могут быть рассчитаны следующим образом.

Критерий эффективности производственной деятельности предприятия:

$$ВД = \alpha_1 B + \alpha_2 \Phi O + \alpha_3 R + \alpha_4 ПТ, \quad (1.2)$$

где B – показатель издержек производства на единицу продукции;

ΦO – относительный показатель фондоотдачи;

$R_{\text{тов}}$ – относительный показатель рентабельности товара;

$ПТ$ – относительный показатель производительности труда;

α_i – коэффициенты веса параметра [51, с. 478].

Критерий эффективности финансового положения предприятия:

$$\Phi П = \alpha_1 K_1 + \alpha_2 K_2 + \alpha_3 K_3 + \alpha_4 K_4, \quad (1.3)$$

где K_1 – коэффициент автономии организации;

K_2 – коэффициент платежеспособности организации;

K_3 – коэффициент абсолютной ликвидности организации;

K_4 – коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

α_i – коэффициенты веса параметра [51, с. 478].

Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара:

$$\mathcal{Э}С = \alpha_1 R_{\text{пр}} + \alpha_2 K_5 + \alpha_3 K_6 + \alpha_4 K_7, \quad (1.4)$$

где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж;

K_5 – коэффициент затоваренности готовой продукцией;

K_6 – коэффициент загрузки производственных мощностей;

K_7 – коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;

α_i – коэффициенты веса параметра [51, с. 479].

В целом алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия предусматривает три постепенные этапа:

– на первом этапе рассчитываются единичные показатели конкурентоспособности предприятия и перевод показателей 1.2-1.4 в относительные величины (баллы). Для перевода этих показателей в

относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей могут выступать: среднеотраслевые показатели; показатели любой конкурирующей организации или организации-лидера на рынке; показатели предприятия, которое оценивается за прошлые отрезки времени. В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-балльная шкала («5 баллов» – хуже базового; «10 баллов» – на уровне базового; «15 баллов» – значение показателя больше базового).

– на втором этапе рассчитываются критерии конкурентоспособности предприятия по формулам, приведенным выше;

– на третьем этапе определяется коэффициент конкурентоспособности предприятия.

Такая оценка конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и эффективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке [51, с. 480].

Более углубленный анализ экономической литературы по рассматриваемой тематике позволяет выделить несколько и другие методы анализа конкурентоспособности предприятия.

Матричные методы базируются на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

В основе другого подхода – методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия, которые базируются на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена – качество.

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

Комплексные методы предполагают выделение текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная конкурентоспособность – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции [42, с. 117].

Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет отметить следующие общие недостатки представленных методов:

– подавляющее большинство методик основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом акцент делается на создании их исчерпывающего перечня. Однако система факторов конкурентоспособности предприятия является открытой, а множество элементов этой системы - нечетким. Таким образом, количество факторов конкурентоспособности практически бесконечно, следовательно, как бы ни был обширен их перечень, он все равно не будет исчерпывающим, а значит, и основанная на таком неполном перечне оценка конкурентоспособности предприятия будет неадекватной. Ставя во главу угла исчерпывающий перечень факторов конкурентоспособности, исследователи попадают в тупик, поскольку такой перечень невозможен в принципе;

– для оценки выявленных исследователями факторов конкурентоспособности, а также определения ряда других показателей используются приблизительные оценки, «экспертные методы», отличающиеся существенной субъективностью и условностью. Конечно, в ряде случаев избежать такого подхода невозможно, однако использование подобных оценок в качестве базового метода приводит к весьма слабой математической связи исходных факторов с оцениваемым показателем конкурентоспособности;

– ряд методик при оценке конкурентоспособности предприятий основывается на весьма сложных идеализированных построениях: вводятся новые для экономической науки определения и показатели, строятся различные матрицы, вводятся новые системы координат и так далее. И хотя логическая обоснованность используемых теоретических моделей не вызывает сомнения, в конкретных экономических условиях определенного хозяйствующего субъекта эти модели предстают как весьма абстрактные. В результате этого в ряде случаев не только невозможно осуществить сколько-нибудь точную количественную оценку того или иного предлагаемого параметра, но и вовсе сложно дать ему четкое определение. Все это существенно снижает возможность математической обработки вводимых категорий и не позволяет адекватно оценить конкурентоспособность предприятия;

– большинство методик предполагает сопоставление практически идентичных предприятий. Вместе с тем развитие товарно-денежных отношений приводит ко всё более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий. Всё сложнее становится определить четкие географические границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров и предприятий, что влечет неприменимость подобных методик оценки конкурентоспособности предприятий [42, с. 119].

Отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них. Основной причиной этого факта является недостаточно четко определяемое большинством экономистов понятие конкурентоспособности предприятия и критериев оценки этого показателя.

Таким образом, проведенное исследование теоретических аспектов анализа конкурентоспособности предприятия на внешних рынках позволяет сделать следующие выводы:

– под конкурентоспособностью предприятия понимается комплексная характеристика (способность) предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени и в пределах своей компетенции обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность с учетом адаптации к постоянно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, а также выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие рыночные преимущества выпускаемой продукции или оказываемых услуг;

– с учетом глобализации экономических связей любое предприятие в той или иной степени сталкивается с проблемой организации внешнеэкономической деятельности и, соответственно, необходимостью оценки и повышения конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке;

– в практике исследования и анализа конкурентоспособности предприятия можно выделить целую систему подходов и методов к оценке конкурентоспособности, основными из которых являются основанные на коэффициентном подходе методы, позволяющие давать сравнительную количественную оценку исследуемого предприятия.

Далее проанализируем конкурентоспособность на внешнем рынке предприятия ООО «Ремарк».

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «РЕМАРК» НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ремарк»

ООО «Ремарк» работает на рынке с 1993-го года.

Месторасположение предприятия: 220030, г. Минск, ул. Воронянского, 35, 4-й этаж.

ООО «Ремарк» является юридическим лицом согласно законодательству Республики Беларусь, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности. ООО «Ремарк» действует на основе законодательства Республики Беларусь и Устава.

Структура аппарата управления ООО «Ремарк» представлена на нижеприведенной схеме (рисунок 2.1).

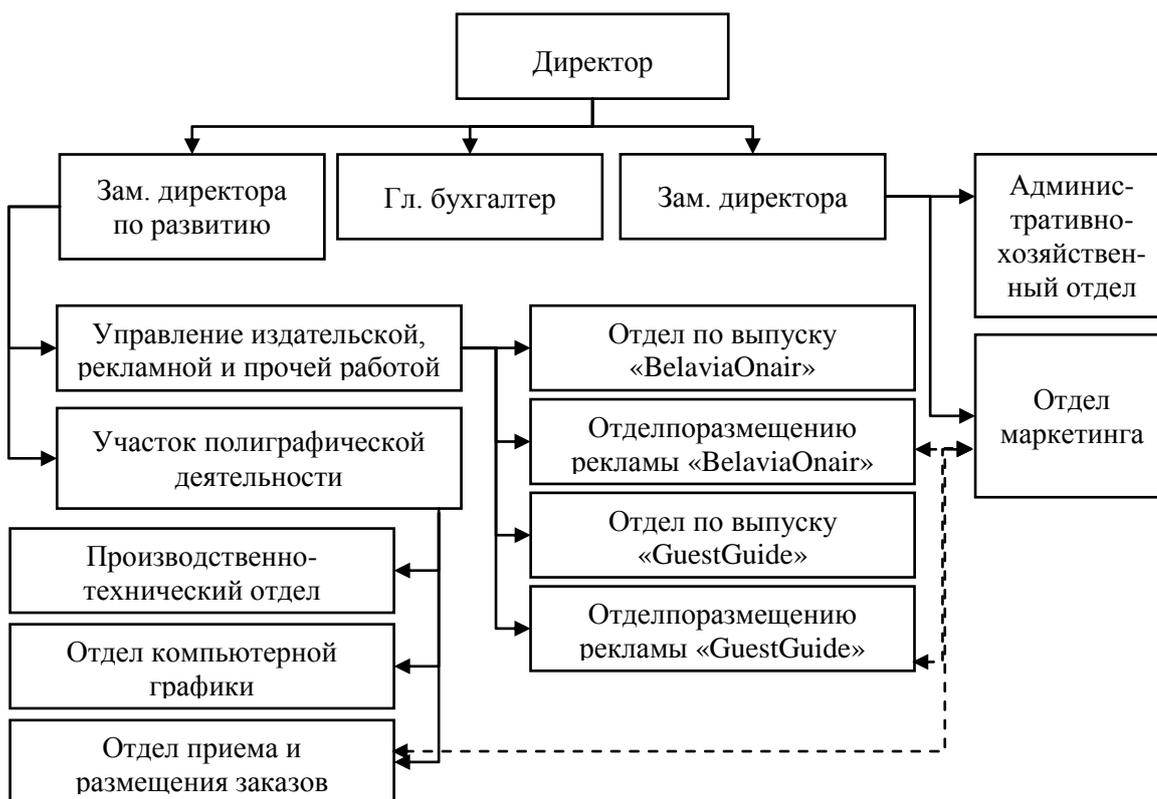


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Как видно из рисунка 2.1, в ООО «Ремарк» используется линейно-функциональная структура управления. Управление всей хозяйственной деятельностью ООО «Ремарк» осуществляет директор. Ему подчиняются заместители, в том числе – заместитель по развитию, и главный бухгалтер.

Линейно-функциональная структура управления, сложившаяся в ООО «Ремарк», обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- оперативное принятие и выполнение решений;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Основное направление деятельности ООО «Ремарк»:

- оказание услуг цветной и черно-белой оперативной цифровой печати, таких как: печать визиток, брошюр, листовок, буклетов и другой печатной продукции малыми и средними тиражами;
- широкоформатная печать;
- изготовление сувенирной продукции с возможностью персонализации по технологии ТМТ.

В таблице 2.1 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Ремарк» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности ООО «Ремарк» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	344,7	356,4	406,1	11,7	49,7	103,4	113,9
2. Полная себестоимость реализованных продукции, работ, услуг, тыс. руб.	331,5	345,8	372,7	14,3	26,9	104,3	107,8
3. Прибыль от реализации, тыс. руб.	13,2	10,6	33,4	-2,6	22,8	80,0	316,0
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	10,7	8,3	26,8	-2,4	18,5	77,6	322,9
5. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	78,9	81,1	84,3	2,2	3,2	102,8	103,9
5.1. в том числе – среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	60,3	62,1	63,8	1,8	1,7	103,0	102,7

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Среднесписочная численность работников, чел.	24	25	25	1	0	104,2	100,0
7. Среднемесячная заработная плата, руб.	561,47	588,16	643,74	26,69	55,58	104,8	109,4
8. Производительность труда, тыс. руб.	14,36	14,26	16,24	-0,11	1,99	99,3	113,9
9. Фондоотдача по реализованной продукции, руб.	5,72	5,74	6,37	0,02	0,63	100,4	110,9
10. Рентабельность продаж, %	3,83	2,96	8,22	-0,87	5,25	-	-
11. Рентабельность продукции, услуг, %	3,98	3,05	8,95	-0,93	5,90	-	-
12. Коэффициент оборачиваемости активов	4,37	4,39	4,82	0,03	0,42	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия (приложения А, Б).

По данным таблицы 2.1 можно сделать выводы о том, что ООО «Ремарк» устойчиво развивалось, о чем свидетельствует рост объема реализации продукции, работ и услуг предприятия в 2016 году на 3,4 % и в 2017 году еще на 13,9 %. Однако, по данным за 2016 год темпы роста себестоимости продукции, работ и услуг предприятия превысили темпы роста продаж, что обусловило снижение прибыли от реализации на 22,4 % за год, или на 2,6 тыс. руб., и снижение чистой прибыли на 2,4 тыс. руб. Как следствие, в 2016 году произошло незначительное снижение рентабельности деятельности. Однако, по данным за 2017 год ООО «Ремарк» обеспечило опережающие темпы роста реализации продукции, работ и услуг и, соответственно, рост прибыли и рентабельности деятельности (рисунок 2.3).

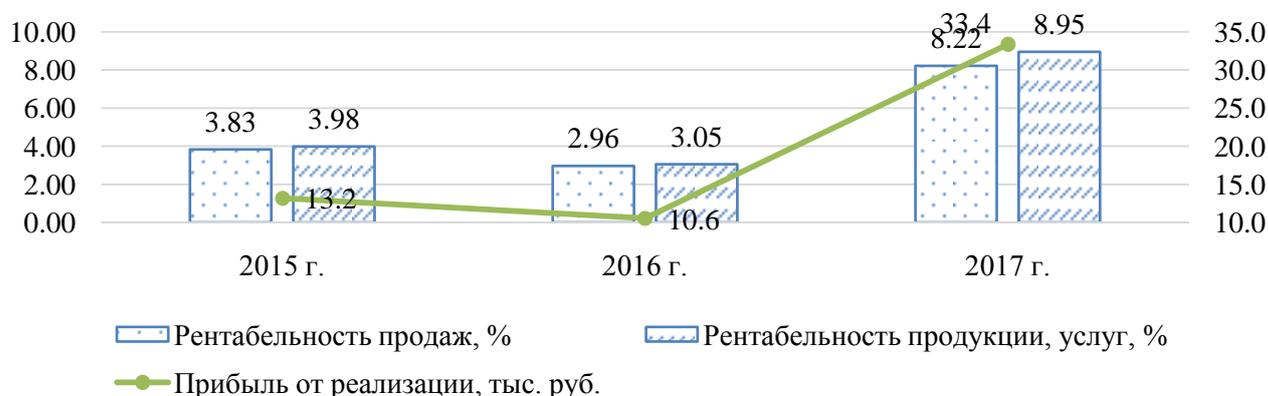


Рисунок 2.3 – Динамика прибыли и рентабельности ООО «Ремарк» за 2015-2017 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 2.1.

Фактическая среднесписочная численность работников ООО «Ремарк» за три года практически не изменилась и, увеличившись в 2016 году на 1 человека, составила в 2017 году 25 человек. При этом производительность труда работников предприятия снизилась в 2016 году на 0,7 % при росте заработной платы на 4,8 %, а в 2017 году увеличилась на 13,9 % при росте заработной платы работников на 9,4 %. То есть можно говорить о росте эффективности управления и использования трудовых ресурсов на предприятии за последние три года.

Постоянное развитие производственной базы и перечня выполняемых работ и оказываемых услуг ООО «Ремарк» обуславливало устойчивое увеличение среднегодовой стоимости основных средств – на 1,8 тыс. руб. и 1,7 тыс. руб., соответственно, в 2016-2017 гг. При этом фондоотдача на предприятии увеличилась в 2016 году на 0,4 %, а в 2017 году на 10,9 % – до 6,37 руб.

На фоне роста производительности труда и фондоотдачи наблюдалась также положительная динамика коэффициента оборачиваемости совокупных активов ООО «Ремарк» – с 4,37 оборота в 2015 году до 4,82 оборота в 2017 году, что свидетельствует о росте деловой активности предприятия в течение последних трех лет работы.

В таблице 2.2 проанализирована динамика и доля выручки от реализации продукции, работ и услуг ООО «Ремарк», которые получены предприятием за счет работы с постоянными клиентами и клиентами из других стран.

Таблица 2.2 – Динамика выручки от реализации ООО «Ремарк», полученной от постоянных и иностранных клиентов, за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	344,7	356,4	406,1	11,7	49,7	103,4	113,9
в том числе:							
- полученная по контрактам с постоянными клиентами	211,7	310,0	368,2	98,3	58,2	146,4	118,8
- полученная по внешне-торговым контрактам	70,6	98,4	113,3	27,8	14,9	139,5	115,1
2. Уд. вес выручки по постоянным клиентам в общей сумме, %	61,4	87,0	90,7	25,6	3,7	-	-
3. Уд.вес выручки по внешнеторговым контрактам в общей сумме, %	20,5	27,6	27,9	7,1	0,3	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Как видно из данных таблицы 2.2, темпы роста выручки от реализации, полученной за счет исполнения контрактов с постоянными и иностранными клиентами, как в 2016 году, так и в 2017 году превышали темпы роста совокупной выручки от реализации, что обеспечило устойчивый рост удельного веса поступлений от таких клиентов в общей сумме выручки от реализации ООО «Ремарк» в анализируемом периоде (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Динамика доли реализации продукции, работ и услуг ООО «Ремарк» постоянным и иностранным клиентам за 2015-2017 гг., %

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 2.2.

Основу выручки от реализации продукции ООО «Ремарк» составляют поступления по контрактам, заключенным с постоянными клиентами, к числу которых относятся:

– на внутреннем рынке: ОАО «Технобанк», ООО «Завод Бульбашь», ОАО «Керамин», ОАО «БПС-Сбербанк»);

– на внешнем рынке: ООО «Аскол» (Россия), ООО «ХалфБаджет ТИО» (Россия), компания «MasterofCodeLP» (Великобритания), компания «ScorpionEyeWearTomaaszUrban» (Польша).

Как видно из проанализированных данных, доля поступлений выручки от реализации ООО «Ремарк», полученной за счет работы с постоянными клиентами за три года увеличилась 29,2 п.п. и составила в 2017 году 90,7 %. Доля поступлений от исполнения внешнеторговых контрактов предприятия за три года возросла на 7,4 п.п. до 27,9 %, причем в 2017 году прирост доли существенно замедлился и составил всего 0,3 п.п.

Для более углубленного анализа внутренней среды далее проанализированы основные показатели эффективности использования ресурсов предприятия.

В таблице 2.3 проанализированы показатели эффективности использования основных средств ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг.

Таблица 2.3 – Показатели эффективности использования основных средств ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	344,7	356,4	406,1	11,7	49,7	103,4	113,9
2. Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	13,2	10,6	33,4	-2,6	22,8	80,0	316,0
3. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	60,3	62,1	63,8	1,8	1,7	103,0	102,7
3.1. в т. ч. активной части:							
- сумма, тыс. руб.	38,6	39,9	40,8	1,3	0,9	103,4	102,3
- удельный вес, %	64,0	64,3	63,9	0,25	-0,30	-	-
5. Фондоотдача, руб.	5,72	5,74	6,37	0,02	0,63	100,4	110,9
5.1. активной части основных средств	8,93	8,93	9,95	0,00	1,02	100,0	111,4
6. Фондоёмкость, руб.	0,175	0,174	0,157	-0,001	-0,017	99,6	90,2
7. Фондорентабельность, руб.	21,90	17,01	52,31	-4,90	35,30	-	-
8. Интегральный показатель эффективности использования основных средств	1,12	0,99	1,82	-0,13	0,84	88,3	184,7

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия (приложения А, Б).

Как видно из данных таблицы 2.3, в 2016 году при росте выручки от реализации на 3,4 % темпы роста среднегодовой стоимости основных средств ООО «Ремарк» составили 3,0 %, вследствие чего произошло увеличение показателя фондоотдачи предприятия на 0,4 %, или на 0,02 руб., до 5,74 %. В 2017 году среднегодовая стоимость основных средств предприятия возросла на 2,7 % при том, что выручка от реализации возросла на 13,9 % за год. Как следствие, рост фондоотдачи за год составил 10,9 %, или 0,63 руб., – показатель увеличился до 6,37 руб. в 2017 году. Фондоотдача активной части основных средств, доля которых за три года снизилась с 64,0 % до 63,9 %, увеличилась за год на 1,02 руб. и составила в 2017 году 9,95 руб. Следствием роста

фондоотдачи стало снижение фондоемкости производимой и реализуемой продукции ООО «Ремарк» на 0,018 руб. за три года до 0,157 руб. в 2017 году.

Снижение прибыли от реализации в 2016 году на 20,0 % повлекло снижение на 4,90 п.п. рентабельности основных средств ООО «Ремарк» до 17,01 %, а в 2017 году увеличение полученной прибыли от реализации предприятия в 3,2 раза обусловило рост показателя фондорентабельности на 35,30 п.п. до 52,31 %. Как следствие, интегральный показатель эффективности использования основных средств ООО «Ремарк», снизившись по итогам работы в 2016 году на 1,31 пункта, в 2017 году увеличился за год на 8,37 пункта до 18,25 пункта. То есть в целом можно сделать выводы о росте эффективности использования основных средств на предприятии, выражающемся в увеличении фондоотдачи и фондорентабельности.

В таблице 2.4 проанализированы показатели эффективности использования оборотных средств ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг.

Таблица 2.4 – Показатели эффективности использования оборотных средств ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Средняя величина краткосрочных активов, тыс. руб.	13,9	16,0	22,2	2,1	6,3	114,7	139,2
2. Средняя величина материальных оборотных запасов, тыс. руб.	5,2	5,2	9,6	0,0	4,5	99,0	186,4
3. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	344,7	356,4	406,1	11,7	49,7	103,4	113,9
4. Полная себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, тыс. руб.	331,5	345,8	372,7	14,3	26,9	104,3	107,8
5. Прибыль от реализации, тыс. руб.	13,2	10,6	33,4	-2,6	22,8	80,0	316,0
6. Коэффициент оборачиваемости, млн. раз:							
6.1. краткосрочных активов	24,80	22,34	18,29	-2,45	-4,05	90,1	81,9
6.2. материальных оборотных средств	63,75	67,15	38,83	3,40	-28,33	105,3	57,8
7. Продолжительность оборота, дни:							
7.1. краткосрочных активов	14,7	16,3	20,0	1,6	3,6	111,0	122,2
7.2. материальных оборотных средств	5,7	5,4	9,4	-0,3	4,0	94,9	173,0
8. Рентабельность, %							
8.1 краткосрочных активов	95,02	66,22	150,34	-28,80	84,12	-	-
8.2 материальных оборотных средств	254,00	205,09	347,65	-48,92	142,57	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия (приложения А, Б).

Как видно из данных таблицы 2.4, в 2015-2017 гг. на ООО «Ремарк» наблюдалось опережающее увеличение среднегодовой стоимости оборотных средств (в том числе – материальных запасов) по сравнению с темпами прироста выручки от реализации, что обусловило устойчивое замедление оборачиваемости оборотных средств предприятия. Так, оборачиваемость оборотных средств (краткосрочных активов) ООО «Ремарк» в 2016 году замедлилась на 2,45 оборота (или на 1,6 дня), а в 2017 году – еще на 4,05 оборота (или на 3,6 дня) за год. Оборачиваемость материальных оборотных средств за три года замедлилась на 24,92 оборота, или на 3,7 дня, и составила в 2017 году 38,83 оборота (9,4 дня). При этом рост прибыли от реализации в 2017 году обусловил рост рентабельности оборотных средств предприятия до 150,34 %, или на 55,31 п.п. за три года. Однако, замедление оборачиваемости оборотных средств свидетельствует о снижении деловой активности предприятия и необходимости поиска и использования резервов ускорения деловых циклов, так как сложившаяся ситуация свидетельствует о недополучении всей возможной прибыли из-за ее замораживания в оборотных средствах.

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	344,7	356,4	406,1	11,7	49,7	103,4	113,9
2. Среднесписочная численность, чел.	24	25	25	1	0	104,2	100,0
3. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.:	561,5	588,2	643,7	26,7	55,6	104,8	109,4
4. Изменение к предыдущему году среднемесячной заработной платы одного работающего	-	1,05	1,09	-	0,05	-	-
5. Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб.	6,7	7,1	7,7	0,3	0,7	104,8	109,4
6. Изменение к предыдущему году среднегодовой заработной платы одного	-	1,05	1,09	-	0,05	-	-

работающего							
7. Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	14,4	14,3	16,2	-0,1	2,0	99,3	113,9

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Изменение к предыдущему году среднегодовой выработки одного работающего	-	0,99	1,14	-	0,15	-	-
9. Коэффициент опережения производительности труда над ростом заработной платы	-	0,95	1,04	-	0,09	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Как видно из данных таблицы 2.5, показатель среднегодовой выработки на ООО «Ремарк» снизился на 0,7 % в 2016 году, или на 0,1 тыс. руб., что было следствием увеличения среднесписочной численности работников предприятия на 1 человека до 25 человек на фоне умеренного прироста выручки от реализации. В 2017 году при сохранении сложившегося на предприятии штата рост выручки от реализации составил за год 13,9 %, что обусловило рост выработки работников на 13,9 %, или на 2,02 тыс. руб. При этом темпы роста среднегодовой заработной платы работников составляли 4,8 % и 9,4 % в 2016-2017 гг., что обусловило значение коэффициента опережения роста производительности труда над ростом заработной платы на уровне 0,95 пункта в 2016 году и увеличение значения данного показателя в 2017 году до 1,04 пункта. Рост данного показателя до уровня, превышающего единицу, свидетельствует о росте эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в 2017 году и рациональном использовании фонда заработной платы работников, то есть можно говорить о положительной тенденции в части управления трудовыми ресурсами на ООО «Ремарк» в анализируемом периоде.

На завершающем этапе анализа экономического развития и внутренней среды ООО «Ремарк» в таблице 2.6 проанализируем основные показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность предприятия в 2015-2017 гг.

Как видно из данных таблицы 2.6, опережающие темпы роста стоимости краткосрочных активов ООО «Ремарк» на фоне устойчивого снижения стоимости краткосрочных обязательств в 2016-2017 гг. повлекли ежегодное увеличение значений показателей абсолютной и текущей ликвидности – соответственно до 0,24 и 0,93 пункта на конец 2017 года. При нормативе показателя текущей ликвидности не ниже 1,3 пункта фактическое значение коэффициента, не глядя на ежегодный рост его величины, свидетельствовал о

недостаточном уровне ликвидности и отсутствии у ООО «Ремарк» возможности в полной мере погасить все накопленные краткосрочные обязательства.

Таблица 2.6 – Показатели финансового состояния и платежеспособности ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг.

Показатель	31.12. 2015 г.	31.12. 2016 г.	31.12. 2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Долгосрочные активы, тыс. руб.	61,6	68,6	65,0	7,0	-3,6	111,4	94,8
2. Краткосрочные активы, тыс. руб.	14,0	17,9	26,5	3,9	8,6	127,9	148,0
2.1. в том числе - денежные средства и финансовые вложения	4,9	7,9	6,8	3,0	-1,1	161,2	86,1
3. Собственные средства, тыс. руб.	30,9	50,1	62,9	19,2	12,8	162,1	125,5
4. Совокупные обязательства, тыс. руб.	44,7	36,4	28,6	-8,3	-7,8	81,4	78,6
4.1. в том числе - краткосрочные	44,7	36,4	28,6	-8,3	-7,8	81,4	78,6
5. Совокупная стоимость активов, тыс. руб.	75,6	86,5	91,5	10,9	5,0	114,4	105,8
6. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,11	0,22	0,24	0,11	0,02	198,0	109,6
7. Коэффициент текущей ликвидности	0,31	0,49	0,93	0,18	0,43	157,0	188,4
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-2,19	-1,03	-0,08	1,16	0,95	47,1	7,7
9. Коэффициент обеспеченности обязательств активами	0,59	0,42	0,31	-0,17	-0,11	71,2	74,3
10. Коэффициент платежеспособности	0,69	1,38	2,20	0,69	0,82	199,1	159,8
11. Коэффициент финансовой независимости	0,41	0,58	0,69	0,17	0,11	141,7	118,7

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия (приложение А).

С учетом недостаточной ликвидности значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «Ремарк» также не удовлетворяло критериям – при нормативе не ниже 0,2 пункта значение показателя предприятия на конец анализируемого года составило -0,08 пункта, то есть у предприятия фактически отсутствовали собственные оборотные средства. То есть в целом можно сделать выводы о неплатежеспособности ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг. с точки зрения отечественной методики ее оценки,

хотя в анализируемом периоде и наблюдается положительная тенденция ежегодного улучшения исследуемых показателей и с учетом положительной динамики коэффициента обеспеченности обязательств активами можно говорить о высокой вероятности восстановления платежеспособности у предприятия в течение будущего года.

Так, значение коэффициента платежеспособности, рассчитанного по международным методикам, возросло за три года с 0,69 пункта на конец 2015 года до 2,20 пункта на конец 2017 года, что позволяет сделать вывод о фактически высокой платежеспособности предприятия, так как у него достаточно собственного капитала для обеспечения имеющихся обязательств, а значение коэффициента финансовой независимости за три года увеличилось на 0,28 пункта до 0,69 пункта на конец 2017 года, что свидетельствует о высокой степени финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, проведенный анализ экономического развития ООО «Ремарк» показывает, что предприятие развивалось в 2015-2017 гг. устойчиво и повышало эффективность своей деятельности, что нашло выражение в росте оборота по продажам, увеличении прибыли и рентабельности, а также в росте финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, наблюдался рост эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств, что также является свидетельством повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Наиболее проблемным аспектом финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг. было замедление деловой активности, вызванное опережающим наращиванием запасов оборотных средств, что повлекло замедление их оборачиваемости. Тем не менее, рентабельность их использования возросла. Одними из ключевых факторов экономического роста предприятия были увеличение продаж на внешних рынках и рост объема и доли продаж постоянным клиентам, что обуславливает необходимость дальнейшего усиления и повышения эффективности работы предприятия с внешними рынками, в том числе – в части формирования базы постоянных клиентов на внешних рынках. Для того, чтобы выявить резервы такого роста, далее проанализируем особенности маркетинговой работы ООО «Ремарк» и конкурентоспособность предприятия на внешних рынках.

2.2 Анализ маркетинговой деятельности предприятия

Реализацию маркетинговой деятельности в ООО «Ремарк» обеспечивает работа отделов:

- рекламы управления издательской, рекламной и прочей работой;
- отдела маркетинга;
- отдела приема и размещения заказов.

Наглядно структура управления и схема системы управления маркетинговой деятельностью предприятия отображена на рисунке 2.5.

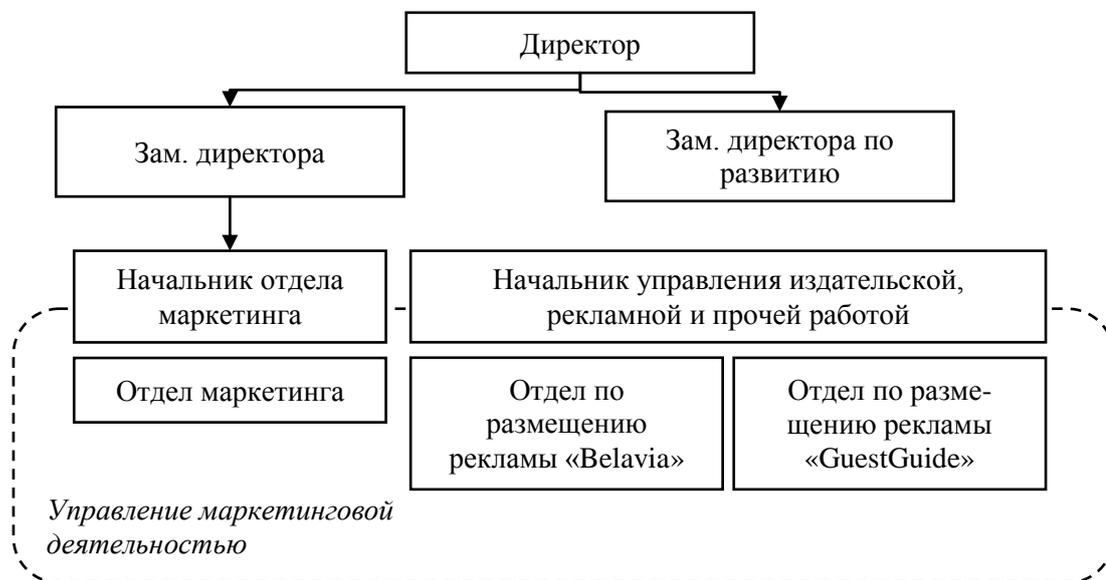


Рисунок 2.5 – Структура управления маркетинговой деятельностью ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Отделы являются самостоятельными подразделениями ООО «Ремарк» и подчиняются через начальников заместителям директора. Отделы рекламы и маркетинга ООО «Ремарк» осуществляют совместную работу в следующих направлениях:

- разработка фирменного стиля;
- участие в выставках, ярмарках;
- участие в конкурсах;
- реклама, рекламные компании;
- промо-акции;
- разработка стандартов позиционирования продукции в зависимости от принадлежности клиента к определенному сегменту рынка;
- разработка новых видов продукции, работ и услуг.

Функции, возлагаемые в отделах рекламы и маркетинга ООО «Ремарк» на каждое должностное лицо, представлены в соответствующих Положениях об отделах. На рассматриваемые отделы возложено выполнение следующих функций и задач:

а) задачи:

- координация работы производственных и коммерческих служб с целью удовлетворения запросов потребителей и получения прибыли;
- выработка стратегии и тактики предприятия на потребительском рынке с помощью маркетинговых программ;

б) функции:

- обеспечение своевременного заключения договоров, квартальных графиков поставки продукции;
- организация сбыта продукции в соответствии с заключенными договорами;
- участие в разработке ценовой политики предприятия;
- организация работы по рекламе выпускаемой продукции, изучению рынка сбыта.

Отделы рекламы и маркетинга предлагают свои рекомендации по организации производства новой конкурентоспособной продукции в требуемом объеме и в оптимальные сроки.

Ключевыми задачами работы отделов рекламы и маркетинга ООО «Ремарк» являются выработка стратегии маркетинга и ежегодного плана маркетинга, а также обеспечение их реализации и контроля за их исполнением.

Отдел приема и размещения заказов ООО «Ремарк», в соответствии с Положением об отделе, является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется непосредственно заместителю директора организации по развитию. Задачи отдела приема и размещения заказов ООО «Ремарк» следующие:

- обеспечение реализации продукции, работ и услуг предприятия;
- обеспечение поступления денежных средств за отгруженную продукцию;
- организация сбыта продукции, производимой ООО «Ремарк» и формирование сбытовой сети;
- поиск новых покупателей;
- разработка текущих и перспективных планов сбыта, соответствующих техническому, кадровому и производственному потенциалу ООО «Ремарк», ориентированных на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции;
- комплексное изучение рынка, изучение динамики спроса на продукцию предприятия;
- подготовка и заключение договоров на поставку продукции потребителям и обеспечение их выполнения.

Основные функции отдела приема и размещения заказов ООО «Ремарк»:

- изучение перспективного и текущего спроса на продукцию предприятия и требований к ее качеству, организация рекламы продукции;

- участие в разработке и реализации сбытовой политики предприятия;
- участие в планировании ассортимента выпускаемой предприятием продукции;
- оформление договоров на сбыт готовой продукции;
- разработка планов реализации готовой продукции, графиков ее отгрузки потребителям в соответствии с заключенными договорами;
- организация приема, хранения, комплектации, консервации и упаковки готовой продукции;
- организация отгрузки готовой продукции, оформление отгрузочной документации;
- предъявление через юридический отдел претензий, штрафных санкций к заказчикам продукции предприятия за нарушение условий договоров;
- организация рассмотрения претензий заказчиков на поставленную продукцию предприятия.

Основой работы отделов рекламы и маркетинга, отдела приема и размещения заказов является разрабатываемый специалистами отдела (маркетологи и специалист по рекламе) годового плана маркетинга, который ежегодно утверждается директором предприятия по представлению начальника отдела. Структура разрабатываемого в ООО «Ремарк» плана маркетинга включает в себя следующие элементы (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Структура плана маркетинга ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

В плане маркетинга ООО «Ремарк», таким образом, определены все

мероприятия, которые будут проводиться в течении года, ответственные лица за проведение данных мероприятий, а также плановый бюджет на данные мероприятия.

Анализ плановых расходов на маркетинговую деятельность на ООО «Ремарк» в соответствии с запланированным бюджетом в плане маркетинга за 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Бюджет плана маркетинга ООО «Ремарк» за 2015-2017 гг.

Показатель	Год			Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1 Расходы на маркетинг всего, тыс. руб.	12,4	12,8	13,2	0,5	0,4	103,2	103,1
в том числе:							
- коммуникации	11,9	12,3	12,8	0,4	0,5	103,4	104,1
- сбытовые мероприятия	0,3	0,3	0,2	0,0	-0,1	0,0	66,7
- стратегическое развитие	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Как видно из представленных данных таблицы 2.5, совокупные плановые расходы ООО «Ремарк» на маркетинговую деятельность возросли в 2016 году на 3,2 % и в 2017 году на 3,1 %, составив в 2017 году 13,2 тыс. руб.

ООО «Ремарк» реализует товарную политику, направленную на поддержание диверсифицированного ассортимента продукции, работ и услуг. Каскадное деление товарного ассортимента ООО «Ремарк» представлено на рисунке 2.7.

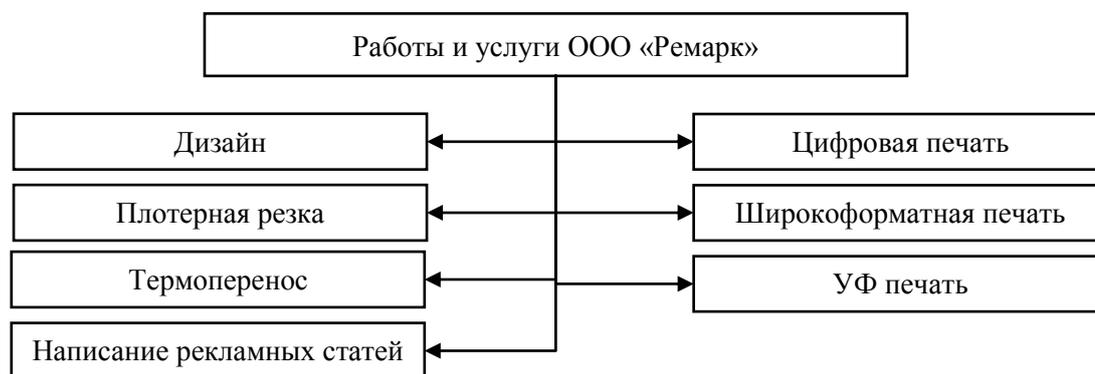


Рисунок 2.7 – Структура товарного портфеля ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Основные характеристики товарного ассортимента ООО «Ремарк» следующие:

- широта ассортимента – 4 ассортиментные группы и 7 ассортиментных подгрупп;

- глубина ассортимента – варьируется от 1 до 4 позиций;

- насыщенность ассортимента – более 15 позиций.

О постоянном развитии и расширении возможностей ООО «Ремарк» свидетельствуют такие успешные долгосрочные проекты, как:

- международный автосалон «Моторшоу»;

- OnAir – бортовой журнал Национальной авиакомпании «Белавиа».

Обеспечением реализации ценовой политики в ООО «Ремарк» занимаются экономисты. ООО «Ремарк» реализует ценовую политику, ориентированную на установление конкурентоспособной цены, отвечающей изменению платежеспособного спроса и ценам конкурентов, которая при этом полностью покрывала бы все издержки на осуществление коммерческой деятельности и сбыт. При установлении цен, также учитывают влияние таких факторов, как потребители, конкуренты, издержки, участники товародвижения (посредники).

При установлении окончательной цены товара специалистами ООО «Ремарк» учитываются ее психологическое восприятие и проводится проверка, насколько это соответствует практикуемой организацией политике цен и как она будет воспринята торговым персоналом собственных специализированных магазинов, конкурентами и конечными покупателями.

Сбытовая и распределительная политика ООО «Ремарк» строится с учетом сотрудничества с отдельными индивидуальными предпринимателями-распространителями, а также – путем прямых продаж. Реализацию сбытовой политики в ООО «Ремарк» обеспечивают отделы маркетинга (построение сбытовой сети и маркетинговые исследования и анализ), приема и размещения заказов (организация продаж) и рекламы (организация сбыта в части сотрудничества с рекламодателями).

Маркетинговая деятельность в системе дистрибуции и сбыта ООО «Ремарк» направлена на реализацию следующих функций:

- исследования рынков сбыта (тенденции спроса, выявление новых рынков сбыта, определение – чего на рынке не хватает и т.д.);

- разработка прогнозов сбыта;

- разработка программ продвижения продукции;

- организация информационных потоков для отделов сбыта, закупок, руководства компании;

- разработка новых схем товародвижения и привлечения потенциальных покупателей.

В процессе распределения в ООО «Ремарк» решаются следующие задачи: планирование процесса реализации; выбор упаковки; контроль за транспортировкой; организация послереализационного обслуживания.

Расходы на коммуникации ООО «Ремарк» являлись основной статьей расходов на маркетинговую деятельность предприятия.

В таблице 2.8 представлен анализ динамики расходов ООО «Ремарк» на коммуникационные мероприятия за 2015-2017 гг.

Таблица 2.8 – Бюджет расходов на коммуникации ООО «Ремарк» за 2015-2017 гг.

Показатель	Год			Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2015 / 2014	2016 / 2015
1 Расходы на маркетинг всего, тыс. руб.	12,4	12,8	13,2	0,5	0,4	103,2	103,1
в том числе:							
- коммуникации	11,9	12,3	12,8	0,4	0,5	103,4	104,1
2 Доля расходов на коммуникации в структуре расходов на маркетинговую деятельность, %	96,0	96,1	97,0	0,1	0,9	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Как видно из данных таблицы 2.8, на фоне снижения расходов на реализацию сбытовой функции и функции стратегического развития, расходы на коммуникации ежегодно возрастали, что обусловило рост их доли в структуре маркетинговых расходов предприятия за три года на 1,0 п.п. до 97,0 % в 2017 году.

Вся коммуникационная политика ООО «Ремарк» делится на два основных направления:

- осуществление рекламной деятельности;
- участие в выставках, конкурсах и акциях.

На рисунке 2.8 представлена схема организации рекламной деятельности на ООО «Ремарк».

Как видно из представленной схемы, ключевым ответственным лицом за изготовление рекламной продукции и распространение рекламы на ООО «Ремарк» являются специалисты по рекламе (отделы рекламы по направлениям), подчиненные управления издательской и рекламной работы.

В части взаимодействия с различными специалистами и вышестоящими лицами специалист по рекламе в процессе изготовления и распространения рекламной продукции:

– совместно с рекламными агентствами осуществляет разработку рекламной продукции;

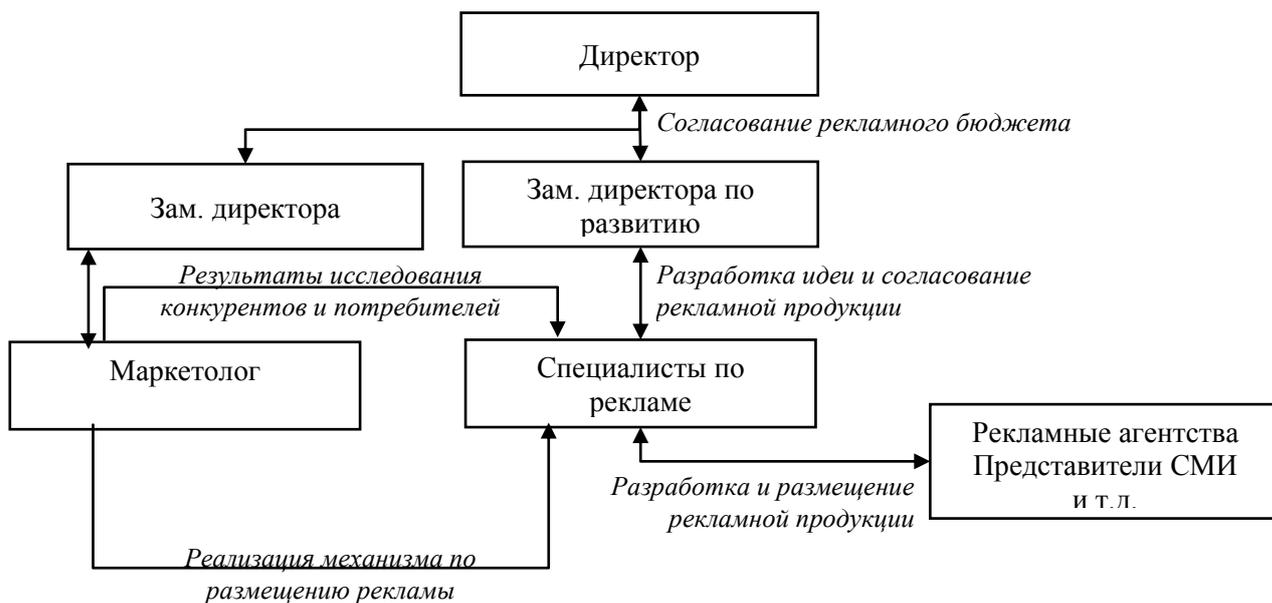


Рисунок 2.8 – Схема организации производства и распространения рекламной продукции на ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

– осуществляет разработку идеи и ее согласование с начальником отдела, который при этом согласует бюджет рекламных мероприятий непосредственно у директора организации;

– запрашивает у специалиста по маркетингу результаты проводимых исследований в части предпочтений потребителей и работы конкурентов на рынке;

– разрабатывает и размещает рекламную и прочую информацию и продукцию;

– обеспечивает, сотрудничая с рекламными агентствами, рекламными службами СМИ и др. участниками рекламного рынка, изготовление и распространение рекламной продукции организации.

В таблице 2.9 обобщена количественная информация об участии ООО «Ремарк» в выставках и конкурсах за последние три года.

Как видно из данных таблицы 2.9, ООО «Ремарк» ежегодно наращивало интенсивность и расходы на участие в вставках и конкурсах. Так, совокупные расходы ООО «Ремарк» возросли с 2,7 тыс. руб. в 2015 году до 3,3 тыс. руб. в 2017 году, или на ,6 тыс. руб. за анализируемый период.

Удельные расходы на участие в одном выставочном мероприятии возросли за три года с 0,22 тыс. руб. до 0,24 тыс. руб., или на 0,02 тыс. руб. При

этом увеличилось и число выставок и конкурсов, в которых организация приняла участие, – с 12 до 14 мероприятий за три года.

Таблица 2.9 – Показатели участия ООО «Ремарк» в выставочной и конкурсной деятельности за 2015-2017 гг.

Показатель	Год			Изменение (+,-)		Темп изменения, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1. Всего принято участие в выставках, ед.	12	13	14	1	1	108,3	107,7
2. Совокупные расходы на выставочную деятельность, тыс. руб.	2,7	3,0	3,3	0,3	0,3	111,5	111,6
3. Удельные расходы в расчете на участие в 1 мероприятии, тыс. руб.	0,22	0,23	0,24	0,01	0,01	102,7	103,9

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Обобщая результаты проведенного анализа организации маркетинговой деятельности в ООО «Ремарк», на рисунке 2.9 представим схему реализуемого на предприятии комплекса маркетинга.

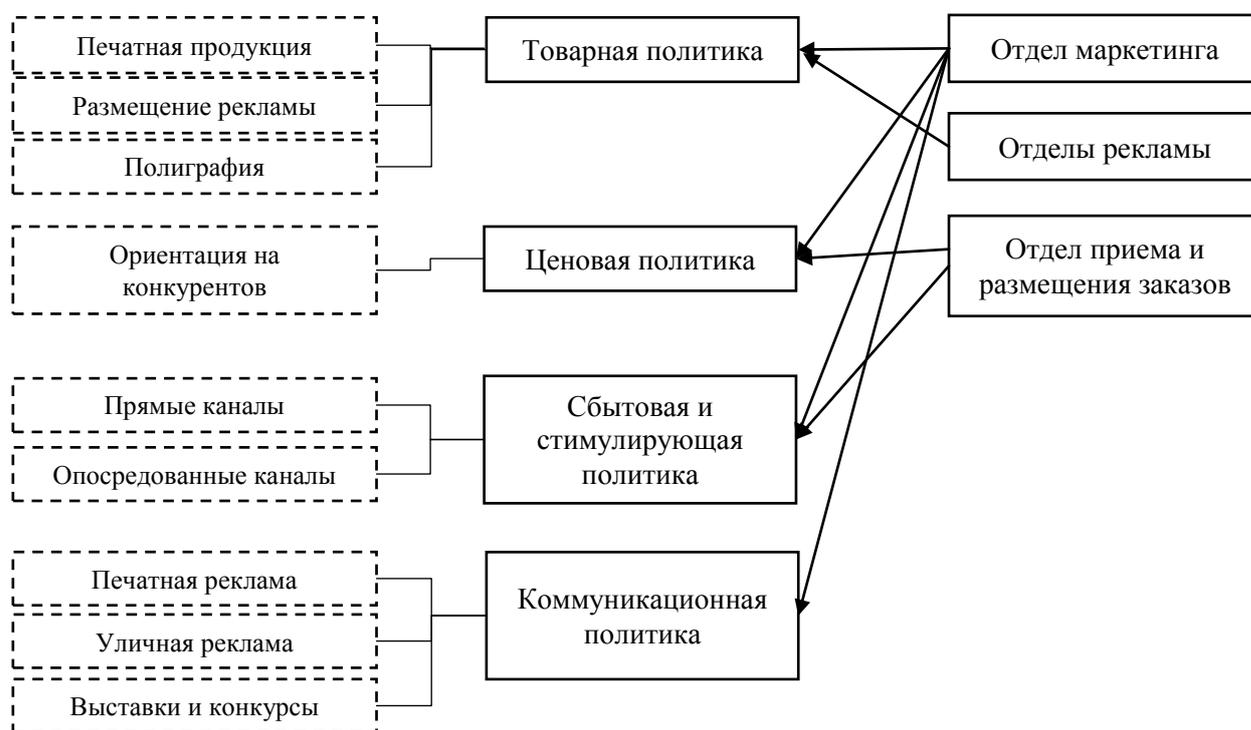


Рисунок 2.9 – Структура комплекса маркетинга ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Как видно из обобщенных на рисунке 2.9 данных, в целом можно отметить, что в той или иной мере в маркетинговой деятельности ООО

«Ремарк» реализуются все классические элементы комплекса маркетинга. Однако, с учетом проведенного анализа, необходимо отметить, что реализуемые на предприятии элементы комплекса маркетинга имеют ряд недостатков в товарной политике, коммуникационной политике предприятия, а также в остальных направлениях реализуемого предприятием комплекса маркетинга.

В таблице 2.10 представим обобщенный анализ достоинств и недостатков реализуемых ООО «Ремарк» элементов комплекса маркетинга.

Таблица 2.10 – Анализ достоинств и недостатков реализуемого ООО «Ремарк» комплекса маркетинга

Элемент комплекса маркетинга	Достоинства	Недостатки (проблемы)
Товарная политика	- широкий ассортимент специализированной печатной продукции; - развитие рекламной составляющей	- отсутствие электронных продуктов; - отсутствие электронной рекламной продукции; - отсутствие ярко выраженных и позиционируемых предложений и услуг для внешнего рынка
Ценовая политика	- конкурентоспособные цены	- выравнивание цен к средним, отсутствие в товарном портфеле сопутствующих низких цен
Сбытовая политика	- высокая квалификация специалистов; - наличие наработанной базы	- ограниченное число каналов распределения; - отсутствие электронного канала распределения
Стимулирующая политика	- наличие минимального набора акций (связанные скидки для клиентов)	- слабая система скидок; - отсутствие тематических и разовых акций
Коммуникационная политика	- активное участие в специализированных конкурсах, выставках, семинарах	- очень слабая реклама в Интернете; - отсутствие совместных рекламных акций и кампаний с партнерами

Примечание – Источник: собственная разработка.

Из данных представленной таблицы 2.10 можно, соответственно, сделать выводы о том, что, несмотря на наличие положительных моментов в организации и формировании комплекса маркетинга, в ООО «Ремарк» имеется ряд недостатков в организации комплекса маркетинга, основными из которых являются:

- недостаточный уровень развития товарной политики в виде отсутствия специальных и позиционируемых отдельно услуг и продукции для зарубежных рынков и отсутствия электронных продуктов и услуг, что влечет в том числе и косвенную потерю рыночной ниши для оказания услуг по размещению рекламы в электронном формате;

- недостаточно широкая структура каналов сбыта и распределения продукции предприятия, что требует расширения существующих каналов за счет заключения партнерских контрактов с региональными представителями;

- слабая стимулирующая и коммуникационная работа, особенно в части тематических акций, ивент-маркетинга, игрового маркетинга, а также в области интернет-коммуникаций.

Таким образом, проведенный анализ маркетинговой деятельности ООО «Ремарк» показал следующее. Реализацию маркетинговой деятельности в ООО «Ремарк» обеспечивает работа нескольких отделов (специализированных отделов размещения рекламы, отдела маркетинга и отдела приема заказов). Основной работы по осуществлению маркетинговой деятельности на предприятии является разрабатываемый специалистами годовой план маркетинга, который ежегодно утверждается директором предприятия по представлению начальника отдела. ООО «Ремарк» реализует ценовую политику, ориентированную на установление конкурентоспособной цены, отвечающей изменению платежеспособного спроса и ценам конкурентов. Основными проблемами в организации маркетинговой деятельности на ООО «Ремарк» являются: недостаточно развитая товарная политика, что требует повышения эффективности ее формирования и реализации в первую очередь; узконаправленная и использующая ограниченное число традиционных инструментов коммуникационная политика, то есть для предприятия целесообразно рассмотреть современные инструменты коммуникаций (игровой маркетинг, ивент-маркетинг и т.п.).

2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке

Специфика работы ООО «Ремарк» на внешних рынках заключается в том, что предприятие оказывает полиграфические и связанные с ними услуги для иностранных компаний, которые затем используют данную продукцию полиграфии на внутреннем рынке Республики Беларусь. Конкурентным преимуществом ООО «Ремарк» в данном случае по сравнению с иностранными полиграфическими компаниями, находящимися в стране заказчика, являются следующие основные позиции:

- приближенность к рынку использования полиграфической продукции;
- снижение издержек заказчика, в том числе – обусловленных таможенными процедурами, на доставку и распространение продукции на целевом рынке Республики Беларусь;
- знание специалистами ООО «Ремарк» местной культуры, языка и специфики воспроизводства лингвистической информации.

В свою очередь иностранные полиграфические компании также обладают рядом конкурентных преимуществ.

В таблице 2.11 представлена информация о наиболее известных компаниях на внешних рынках, где ООО «Ремарк» уже проявляло себя, которые можно расценивать, как конкурентов, так как в той или иной мере они сотрудничают в том числе с предприятиями-заказчиками для Республики Беларусь.

Таблица 2.11 – Потенциальные конкуренты ООО «Ремарк»

Компания	Число офисов	Стаж работы	Число стран-партнеров
Литва			
АО «Спауда»	1	более 20 лет	менее 5
Компания «BALTO Print»	4	более 30 лет	более 15
Типография «Veiters»	5	9 лет	более 10
Латвия			
DigitālāPele ООО	2	17 лет	-
SIA «Olderi»	1	22 года	менее 5
SIA «ADvertstipogrāfija»	3	24 года	более 10
Эстония			
ООО «Alfapress»	2	более 20 лет	менее 5
ОАО «Юнипринт»	4	более 20 лет	более 10
ООО «ABC Print»	1	11 лет	-

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из представленных данных, наиболее сильными и представляющими опасность для ООО «Ремарк» по критериям стажа работы, развития распределительной сети и наличия контактов с внешними рынками являются компании «BALTOPrint», SIA «ADvertstipografija», ОАО «Юнипринт».

В таблице 2.12 проанализируем общий уровень конкурентоспособности данных компаний по следующим критериям, представленным в таблице.

Таблица 2.12 – Сравнительная оценка конкурентоспособности ООО «Ремарк»

Критерий оценки	ООО "Ремарк"	BALTO Print	Advertstipografija	ОАО "Юни-принт"
1	2	3	4	5
1. Технические возможности:				
1.1. технологии печати	4	5	4	4
1.2. производственная гибкость	3	5	4	4

Окончание таблицы 2.12

1	2	3	4	5
1.3. возможности печати крупных партий	3	5	5	5
2. Финансовые возможности:				
2.1. отсрочка платежа	4	5	4	3
2.2. наличие дополнительных источников финансирования	2	4	4	2
2.3. темпы роста бизнеса	4	3	5	3
3. Маркетинговые аспекты:				
3.1. известность компании	3	5	5	4
3.2. доступ к зарубежным рынкам	2	5	4	4
3.3. знание национальных особенностей	5	3	2	2
Итого	30	40	37	31

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из представленных расчетов, по сравнению с конкурентами ООО «Ремарк» является наименее конкурентоспособным, что обусловлено негативным воздействием таких факторов, как наличие дополнительных источников финансирования, известность компании на внешнем рынке и доступ компании к внешним рынкам.

Далее произведем оценку конкурентоспособности по этим же критериям, но с учетом их веса (значимости) в контексте выхода ООО «Ремарк» на обозначенные внешние рынки.

При этом вес w_i рассчитывается по формуле (2.1):

$$W_i = (2 \times (N - i + 1)) / (N \times (N + 1)), \quad (2.1)$$

где N – количество учитываемых показателей;
 l – ранг, присвоенный i -тому показателю.

Рассчитаем весовые коэффициенты:

$$W_1 = 2 \cdot (9 - 1 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,200;$$

$$W_2 = 2 \cdot (9 - 2 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,178;$$

$$W_3 = 2 \cdot (9 - 3 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,156;$$

$$W_4 = 2 \cdot (9 - 4 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,133;$$

$$W_5 = 2 \cdot (9 - 5 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,111;$$

$$W_6 = 2 \cdot (9 - 6 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,089;$$

$$W_7 = 2 \cdot (9 - 7 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,067;$$

$$W_8 = 2 \cdot (9 - 8 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,044;$$

$$W_9 = 2 \cdot (9 - 9 + 1) / (9 \cdot (9 + 1)) = 0,022.$$

Расчет обобщающего показателя конкурентоспособности ООО «Ремарк» с учетом веса оцениваемых критериев и их ранжирования от 1 до 9 представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Взвешенная оценка конкурентоспособности ООО «Ремарк»

Критерий оценки	ООО "Ремарк"	BALTO Print	Advertstipografija	ОАО "Юни-принт"	Вес
1. Знание национальных особенностей	5	3	2	2	0,200
2. Доступ к зарубежным рынкам	2	5	4	4	0,178
3. Производственная гибкость	3	5	4	4	0,156
4. Технологии печати	4	5	4	4	0,133
5. Возможности печати крупных партий	3	5	5	5	0,111
6. Отсрочка платежа	4	5	4	3	0,089
7. Известность компании	3	5	5	4	0,067
8. Наличие дополнительных источников финансирования	2	4	4	2	0,044
9. Темпы роста бизнеса	4	3	5	3	0,022
Итого	3,42	4,51	3,80	3,51	-

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из данных таблицы 2.13, с учетом взвешенной оценки показатель конкурентоспособности ООО «Ремарк» также характеризуется наименьшей величиной (рисунок 2.10).

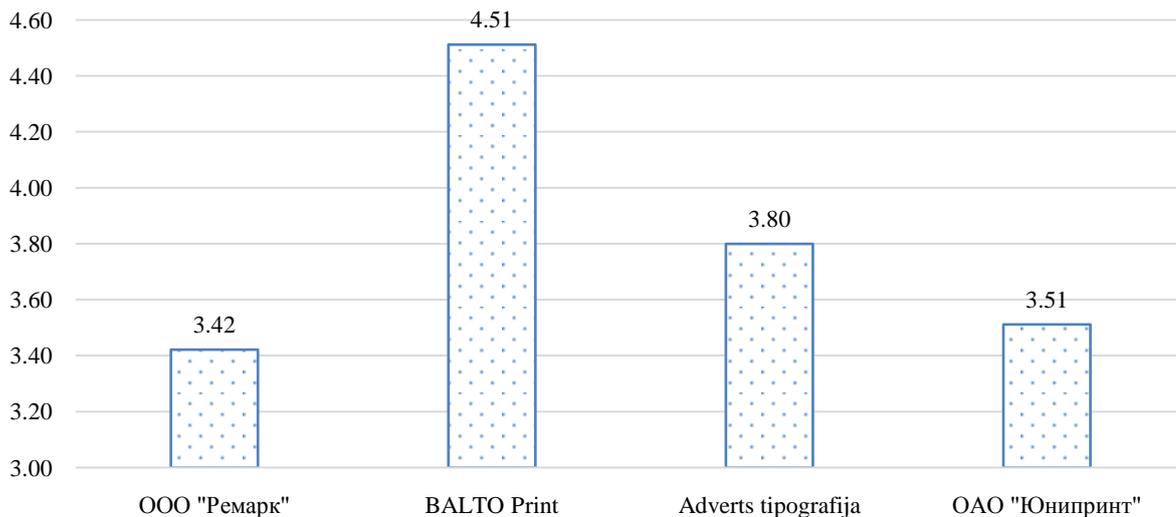


Рисунок 2.10 – Сравнительный уровень конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешнем рынке

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Еще одним вариантом оценки конкурентоспособности ООО «Ремарк» на базе представленных в таблице 2.12 показателей может быть использование общепринятой методики, основанной на расчете интегрального показателя конкурентоспособности, рассчитываемого, как отношение технического показателя и экономического показателя конкурентоспособности (2.2):

$$K_{\text{инт}} = K_{\text{тех}} / K_{\text{экон}}, \quad (2.2)$$

где $K_{\text{инт}}$ – интегральный показатель конкурентоспособности организации;
 $K_{\text{тех}}$ – коэффициент технический;
 $K_{\text{экон}}$ – экономический коэффициент.

Технический коэффициент позволяет дать оценку организации на базе определенного набора неценовых факторов конкурентоспособности и определяется в общем виде по формуле (2.3):

$$K_{\text{тех}} = \sum K_i \cdot a_i, \quad (2.3)$$

где K_i – единичный показатель конкурентоспособности по оцениваемому параметру, определяемый как отношение фактического значения к базовому;
 a_i – весомость i -го параметра в общем наборе параметров.

Экономический коэффициент характеризует показатель ценовой конкурентоспособности и определяется отношением конечных расходов потребителя на приобретение товара (услуги) оцениваемой организации с базовой. Для оценки конкурентоспособности продукции ООО «Ремарк» по рассмотренной методике в таблице 2.14 произведен расчет ценового индекса.

Таблица 2.14 – Расчет ценового (экономического) индекса конкурентоспособности

Наименование работ	ООО "Ремарк"	BALTO Print	Advertstipografija	ОАО "Юнипринт"	I _к	I _ж	I _д
Полиграфическая печать, руб. / лист	0,16	0,13	0,18	0,18	0,81	1,13	1,13
Принты, руб. / м ²	36,00	38,00	35,00	36,50	1,06	0,97	1,01
Рекламные статьи, руб. / 1000 знаков	19,60	18,30	19,10	20,70	0,93	0,97	1,06
Среднее	-	-	-	-	0,93	1,02	1,07

Примечание – Источник: собственная разработка.

Расчет технического индекса проводится на базе таких ключевых параметров, представленных в таблице 2.12. В таблице 2.15 представлена комплексная оценка параметра «Маркетинговая работа».

Таблица 2.15 – Комплексная оценка параметра «Маркетинговая работа»

Компания	Имидж	Доступ к рынку	Знание национальных особенностей	Ср. значение
ООО "Ремарк"	3	2	5	-
BALTO Print	5	5	3	-
Advertstipografija	5	4	2	-
ОАО "Юнипринт"	4	4	2	-
Мах	5	5	5	-
ООО "Ремарк"	0,60	0,40	1,00	0,67
BALTO Print	1,00	1,00	0,60	0,87
Advertstipografija	1,00	0,80	0,40	0,73
ОАО "Юнипринт"	0,80	0,80	0,40	0,67

Примечание – Источник: собственная разработка.

Расчет среднего относительного индекса производится по следующему алгоритму:

– в изучаемой группе показателей выбирается наибольшее число (например, «Имидж» – 5, характерный для компании BALTOPrint), что свидетельствует о наилучшем уровне развития среди всех предприятий;

– для каждого предприятия в пределах группы их фактическое значение соотносится с максимальным (по группе «Имидж» для ООО «Ремарк»: $3 / 5 = 0,60$);

– после аналогичных расчетов по каждой группе находится средний для предприятия индекс (для ООО «Ремарк»: $(0,60 + 0,40 + 1,00) / 3 = 0,67$).

В таблице 2.16 проведена оценка параметра «Технические возможности».

Таблица 2.16 – Комплексная оценка параметра «Технические возможности»

Компания	Технологии печати	Производственная гибкость	Печать крупных партий	Ср. значение
ООО "Ремарк"	4	3	3	-
BALTO Print	5	5	5	-
Advertstipografija	4	4	5	-
ОАО "Юнипринт"	4	4	5	-
Max	5	5	5	-
ООО "Ремарк"	0,80	0,60	0,60	0,67
BALTO Print	1,00	1,00	1,00	1,00
Advertstipografija	0,80	0,80	1,00	0,87
ОАО "Юнипринт"	0,80	0,80	1,00	0,87

Примечание – Источник: собственная разработка.

Оценка по параметру «Финансовые возможности» представлена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Комплексная оценка параметра «Финансовые возможности»

Компания	Отсрочка платежа	Финансирование	Рост бизнеса	Ср. значение
ООО "Ремарк"	4	2	4	-
BALTO Print	5	4	3	-
Advertstipografija	4	4	5	-
ОАО "Юнипринт"	3	2	3	-
Max	5,0	4,0	5,0	-
ООО "Ремарк"	0,80	0,50	0,80	0,70
BALTO Print	1,00	1,00	0,60	0,87
Advertstipografija	0,80	1,00	1,00	0,93
ОАО "Юнипринт"	0,60	0,50	0,60	0,57

Примечание – Источник: собственная разработка.

В таблице 2.18 и на рисунке 2.11 представлена обобщающая информация о совокупном индексе конкурентоспособности рассматриваемых конкурентов.

Таблица 2.18 – Расчет комплексной оценки конкурентоспособности

Компания	Маркетинговая работа	Технические возможности	Финансовые возможности	Ср. значение
ООО "Ремарк"	0,67	0,67	0,70	0,68
BALTO Print	0,87	1,00	0,87	0,93
Advertstipografija	0,73	0,87	0,93	0,90
ОАО "Юнипринт"	0,67	0,87	0,57	0,72

Примечание – Источник: собственная разработка.

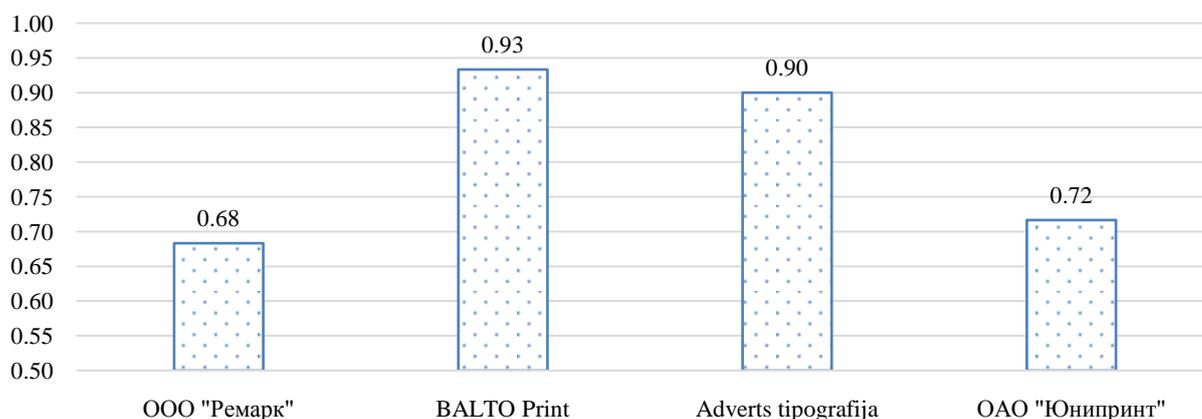


Рисунок 2.11–Общие индексы конкурентоспособности ключевых конкурентных игроков на внешнем рынке ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.18.

Как видно, среди рассматриваемых конкурентов наибольшим показателем, приближающимся к единице, характеризуется компания BALTOPrint, значение обобщенного среднего показателя конкурентоспособности которого составляет 0,93 пункта. ООО «Ремарк» находится на последнем месте с показателем 0,68 пункта.

Для обобщения полученных оценок и использования их при расчете интегрального показателя конкурентоспособности необходимо обеспечить учет значимости изучаемых параметров. Расчет коэффициентов значимости для совокупности параметров, включающих три единицы, и с учетом их ранжирования от одного до трех, представлен в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Определение значимости параметров

Показатели	Ранг	Расчет	Значимость
Технические возможности	1	$(3 - 1 + 1) / 6$	0,50
Маркетинговая работа	2	$(3 - 2 + 1) / 6$	0,33
Финансовые возможности	3	$(3 - 3 + 1) / 6$	0,17
Итого	6	–	1,00

Примечание – Источник: собственная разработка.

Далее в таблице 2.20 проведена оценка уровня конкурентоспособности ООО «Ремарк» с учетом ценового индекса конкурентоспособности.

Таблица 2.20 – Расчет конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешнем рынке с учетом ценового индекса

Показатели	Ранг	ООО "Ремарк"	BALTO Print	Advertstipografija	ОАО "Юни-принт"	I_{Balto}	I_{Advert}	$I_{Юни-принт}$	Значимость
Технические возможности	1	0,67	1,00	0,87	0,87	1,50	1,30	1,30	0,50
Маркетинговая работа	2	0,67	0,87	0,73	0,67	1,30	1,10	1,00	0,33
Финансовые возможности	3	0,70	0,87	0,93	0,57	1,24	1,33	0,81	0,17
Показатели конкурентоспособности:									
Индекс экономический		-	0,93	1,02	1,07	-	-	-	-
Индекс технический		-	-	-	-	1,39	1,24	1,12	-
Индекс КС		-	-	-	-	1,49	1,21	1,05	-

Примечание – Источник: собственная разработка.

Значения q_i определяются путем сопоставления величины значения изучаемого фактора конкурента с аналогичным значением ООО «Ремарк». Так, по показателю «Технические возможности» значение q_i для компании BALTOPrint будет определяться, как $1,00 / 0,67 = 1,50$. Аналогичным образом рассмотренные критерии определяются по всем остальным позициям.

Технические индексы для оцениваемых ключевых конкурентов определяются, как сумма произведений q_i по каждому из изучаемых параметров и веса этого параметра. Так, для компании BALTOPrint индекс технический составляет:

$$I_{\text{тех}} = 1,50 \times 0,50 + 1,30 \times 0,33 + 1,24 \times 0,17 = 1,39.$$

Общий индекс конкурентоспособности определяется, как соотношение технического индекса и экономического индекса конкурентоспособности продукции организации. Так, для компании BALTOPrint этот индекс будет равен:

$$I_{\text{КС}} = 1,39 / 0,93 = 1,49.$$

Как следует из полученных расчетов таблицы 2.20, ООО «Ремарк» характеризуется наименьшим уровнем конкурентоспособности на внешнем

рынке по сравнению с изученными конкурентами даже с учетом ценового индекса.

С учетом всего проведенного анализа обобщим данные о сильных и слабых сторонах ООО «Ремарк» (таблица 2.21).

Таблица 2.21 – Сильные и слабые стороны деятельности ООО «Ремарк» на внешнем рынке

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Знание национальных особенностей рынка	1. Недостаточная производственная гибкость
2. Квалифицированный персонал	2. Практически полное отсутствие позиционирования на внешнем рынке
3. Наличие финансовых ресурсов для отсрочки платежей и реализации политики стимулирования	3. Недостаточная коммуникационная политика на внешнем рынке
4. Наличие полного штата специалистов в области маркетинга	4. Низкий уровень доступа к внешнему рынку
	5. Низкая степень известности на внешнем рынке

Примечание – Источник: собственная разработка.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

– предприятие развивалось в 2015-2017 гг. устойчиво и повышало эффективность своей деятельности, что нашло выражение в росте оборота по продажам, увеличении прибыли и рентабельности, а также в росте финансовой устойчивости предприятия;

– ключевыми факторами экономического роста предприятия были увеличение продаж на внешних рынках и рост объема и доли продаж постоянным клиентам, что обуславливает необходимость дальнейшего усиления и повышения эффективности работы предприятия с внешними рынками, в том числе – в части формирования базы постоянных клиентов на внешних рынках;

– основными проблемами в организации маркетинговой деятельности предприятия являются: недостаточно развитая товарная политика для внешнего рынка, что требует повышения эффективности ее формирования и реализации в части развития инструментов позиционирования; узконаправленная и использующая ограниченное число традиционных инструментов коммуникационная политика, то есть для предприятия целесообразно рассмотреть современные инструменты коммуникаций (игровой маркетинг, ивент-маркетинг и т.п.);

– низкий уровень конкурентоспособности на внешнем рынке, обусловленный влиянием следующих факторов: недостаточная производственная гибкость; практически полное отсутствие позиционирования на внешнем рынке; недостаточная коммуникационная политика на внешнем рынке; низкий уровень доступа к внешнему рынку; низкая степень известности на внешнем рынке.

Сложившаяся ситуация обуславливает для ООО «Ремарк» поиск путей повышения своей конкурентоспособности на внешнем рынке, что может быть достигнуто в первую очередь за счет решения следующих проблем: повышение степени доступа к зарубежным рынкам; увеличение коммуникационной активности на внешнем рынке; повышение производственной гибкости предприятия.

ГЛАВА 3

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «РЕМАРК» НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

3.1 Определение целевых внешних рынков

Как показал проведенный анализ, ООО «Ремарк» характеризуется низким уровнем конкурентоспособности на внешних рынках. Причем основными направлениями, которые могут обеспечить рост уровня конкурентоспособности предприятия, являются: повышение степени доступа к зарубежным рынкам; увеличение коммуникационной активности на внешнем рынке; повышение производственной гибкости предприятия.

Для разработки конкретных мер по повышению конкурентоспособности ООО «Ремарк» в первую очередь определим целевые рынки для предприятия по наиболее значимым критериям оценки, которые будут предполагать наличие наибольшего потенциала развития на рынке и наименьшие риски входа и работы на данном рынке.

Всю совокупность критериев, по которым будет производиться оценка стран, можно разделить на две группы критериев:

а) критерии привлекательности, которые оказывают положительное воздействие на принятие решения о работе с компаниями из этой страны:

- ВВП;
- минимальное число компаний, работающих с рынком Беларуси;
- темпы роста доходов;
- ИРЧП;
- индекс роста населения;
- импорт стран мира;

б) критерии риска, оказывающие обратное воздействие на принятие решения о работе с компаниями из исследуемой страны:

- уровень инфляции;
- территориальная удаленность;
- внешний государственный долг на душу населения;
- индекс коррупции;
- уровень безработицы;
- количество конкурентов.

В таблице 3.1 на основании данных статистики, находящейся в публичном доступе, проведем количественную оценку выделенных нами факторов для потенциально целевых рынков.

Таблица 3.1 – Количественная оценка факторов привлекательности внешних рынков

Страна	ВВП, млрд. долл США	Минимальное число компаний, работающих с рынком РБ	ИЧР	Темпы роста доходов, индекс	Индекс роста населения	Импорт стран мира
РФ	1 281,0	500	0,804	0,89	0,97	192 300
Латвия	49,1	60	0,819	1,01	0,99	16 400
Литва	82,5	60	0,834	1,02	1,02	20 340
Эстония	35,2	50	0,846	1,02	1,03	11 520
Польша	546,2	80	0,843	1,05	1,04	158 500
Украина	87,0	200	0,747	0,93	0,99	3 660
Максимум	1 281,0	500	0,846	1,05	1,04	192 300

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [31].

Выбор стран обусловлен в первую очередь географическим расположением, что изначально обуславливает интерес бизнес-среды данных стран к работе на рынке Республики Беларусь в силу развития международных связей и экономических отношений (транспортные компании, сектор ритейла, финансовый сектор и т.д.)

На основании представленных данных далее даем качественную сравнительную оценку факторов привлекательности (таблица 3.2). Оценка привлекательности в относительном выражении рассчитывается по отношению к максимальному значению фактора в группе факторов.

Таблица 3.2 – Качественная оценка факторов привлекательности внешних рынков

Страна	ВВП, млрд. долл США	ВВП на душу населения по ППС	ИРЧП	Темпы роста доходов, индекс	Индекс роста населения	Импорт стран мира	Итого
РФ	1,00	1,00	0,95	0,85	0,93	1,00	5,73
Латвия	0,04	0,12	0,97	0,96	0,95	0,09	3,13
Литва	0,06	0,12	0,99	0,97	0,98	0,11	3,23
Эстония	0,03	0,10	1,00	0,97	0,99	0,06	3,15
Польша	0,43	0,16	1,00	1,00	1,00	0,82	4,41

Примечание – Источник: собственная разработка.

Так, например, максимальное значение ВВП среди оцениваемых стран характерно для России и составляет 1 281,0 млрд. долл. США (или 1,00 в относительном выражении). Тогда, например, относительное значение критерия ВВП для Латвии составит:

$$49,1 / 1\ 281,0 = 0,04.$$

Аналогичным образом в таблицах 3.3 и 3.4 произведем оценку факторов риска для внешних рынков сбыта продукции ООО «Ремарк».

Таблица 3.3 – Количественная оценка факторов риска внешних рынков

Страна	Уровень инфляции, %	Территориальная удаленность, км	Внешний государственный долг, млн. долл	Индекс коррупции	Уровень безработицы, %	Количество конкурентов, ед
РФ	5,1	660	733540	9,4	6,3	140
Латвия	0,2	220	40500	6,2	10,9	112
Литва	-0,7	180	30810	6,3	8,2	80
Эстония	0,1	240	22950	5,9	6,2	65
Польша	-0,9	520	354200	7,2	10,6	95
Украина	18,7	120	130700	9,0	9,5	130
МАХ	18,7	660	733540	9,4	10,9	140

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [31].

В таблице 3.4 по аналогичной схеме расчета (соотношение фактического значения для конкретной страны с максимальным значением среди всех исследуемых стран) произведена относительная оценка факторов риска анализируемых стран.

Таблица 3.4 – Качественная оценка факторов риска внешних рынков

Страна	Уровень инфляции, %	Территориальная удаленность, км	Внешний государственный долг, млн. долл	Индекс коррупции	Уровень безработицы, %	Количество конкурентов, ед	Итого
РФ	0,27	1,00	1,00	1,00	0,58	1,00	4,85
Латвия	0,01	0,33	0,06	0,66	1,00	0,80	2,86
Литва	-0,04	0,27	0,04	0,67	0,75	0,57	2,27
Эстония	0,01	0,36	0,03	0,63	0,57	0,46	2,06
Польша	-0,05	0,79	0,48	0,77	0,97	0,68	3,64
Украина	1,00	0,18	0,18	0,96	0,87	0,93	4,12

Примечание – Источник: собственная разработка.

Принимая во внимание полученные результаты оценки привлекательности и степени риска рассмотренных рынков сбыта продукции для ПК ООО «Интехмонтаж» построим диаграмму – карту привлекательности рынков исходя из критериев:

- ось X – привлекательность рынка;
- ось Y – уровень риска на рынке (рисунок 3.1).

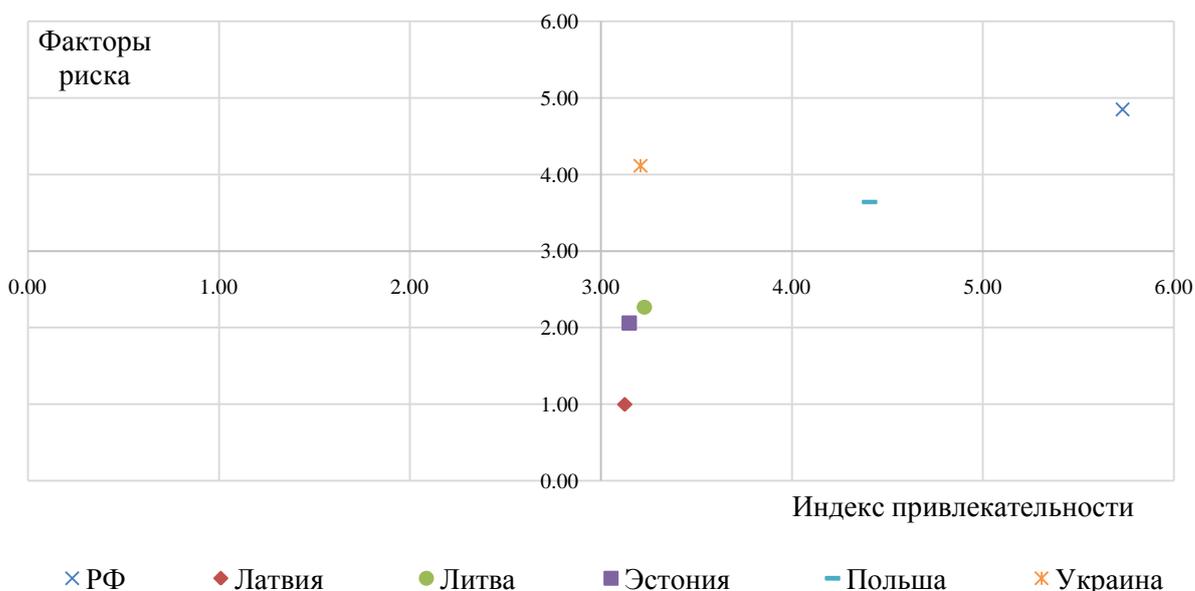


Рисунок 2.5 – Сегментация потенциальных внешних рынков ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблиц 2.3-2.6.

Как видно из представленной карты сегментации, по совокупности факторов наиболее привлекательным для развития продаж является Балтийский регион: Латвия, Литва, Эстония (для данных стран индекс риска минимальный, а индекс привлекательности находится на уровне, выше среднего). Отметим, что ООО «Ремарк» в процессе своей деятельности уже имело бизнес-контакты на данном рынке, хотя они и носили разовый характер.

Далее рассмотрим систему мероприятий, которые позволят ООО «Ремарк» обеспечить рост конкурентоспособности на данных рынках и закрепление на них, как постоянного участника рынка.

3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках

Для ООО «Ремарк» повышение конкурентоспособности на внешнем рынке может быть достигнуто в первую очередь за счет решения таких ключевых проблем, как: необходимость повышения степени доступа к зарубежным рынкам и производственной гибкости предприятия.

Одним из направлений повышения конкурентоспособности для ООО «Ремарк» и повышения доступности внешних рынков для предприятия может стать объединение усилий с одной из компаний-конкурентов по следующей схеме, отраженной на рисунке 3.2.

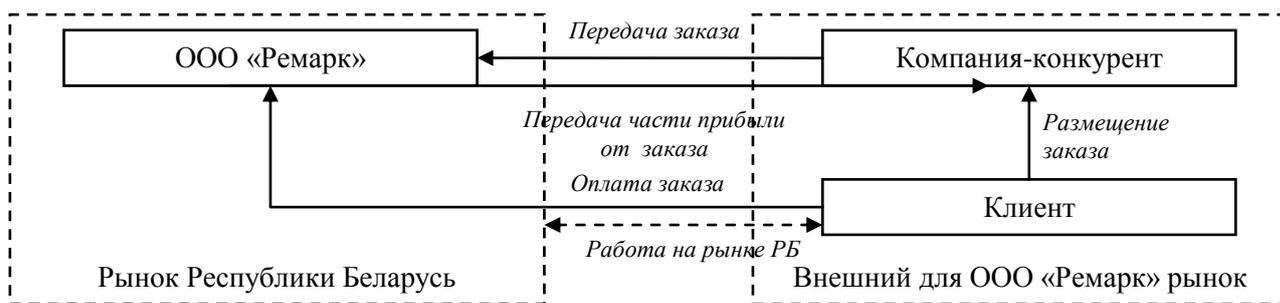


Рисунок 3.2 – Механизм объединения конкурентных усилий ООО «Ремарк» и компании-конкурента

Примечание – Источник: собственная разработка.

Предлагаемый механизм объединения усилий может быть реализован следующим образом:

- имея более высокий уровень доступа к местному (для ООО «Ремарк» – внешнему) рынку, компания-конкурент может принимать существенно большее число заказов для работы с рынком Республики Беларусь, так как сможет позиционировать себя, как компанию, имеющую опыт работы с рынком Беларуси и знание особенностей рынка Беларуси;

- данные конкурентные преимущества будут достигнуты путем взаимодействия с ООО «Ремарк», которое и будет по принципу аутсорсинга брать на себя исполнение данных заказов;

- по исполнению заказа и получении оплаты ООО «Ремарк» будет выплачивать установленную норму маржи (прибыли) компании-партнеру.

Предложенный механизм, таким образом, представляет собой создание синергетического эффекта, выгодного как для ООО «Ремарк», так и для компании-конкурента, которая может стать для ООО «Ремарк» компанией-партнером.

Содержание данного эффекта можно выразить следующим образом (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Формирование синергетического эффекта для ООО «Ремарк» за счет объединения конкурентных позиций на примере ОАО «Юнипринт»

Критерий оценки	ООО "Ремарк"	BALTO Print	Advertstipografija	ОАО "Юнипринт"	Объединенные компании	Вес
1	2	3	4	5	6	7
1. Знание национальных особенностей	5	3	2	2	5	0,200
2. Доступ к	2	5	4	4	4	0,178

зарубежным рынкам						
----------------------	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7
3. Производственная гибкость	3	5	4	4	4	0,156
4. Технологии печати	4	5	4	4	4	0,133
5. Возможности печати крупных партий	3	5	5	5	5	0,111
6. Отсрочка платежа	4	5	4	3	4	0,089
7. Известность компании	3	5	5	4	4	0,067
8. Наличие дополнительных источников финансирования	2	4	4	2	2	0,044
9. Темпы роста бизнеса	4	3	5	3	4	0,022
Итого	3,42	4,51	3,80	3,51	4,22	-

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из представленных расчетов, объединение лучших конкурентных позиций ООО «Ремарк» и ОАО «Юнипринт» позволит повысить показатель конкурентоспособности объединенной компании до 4,22 пункта, то есть до уровня, превышающего компанию «Adverts tipografija» и приблизившегося по значению к лидеру рынка – компании «BALTOPrint» (рисунок 3.3).

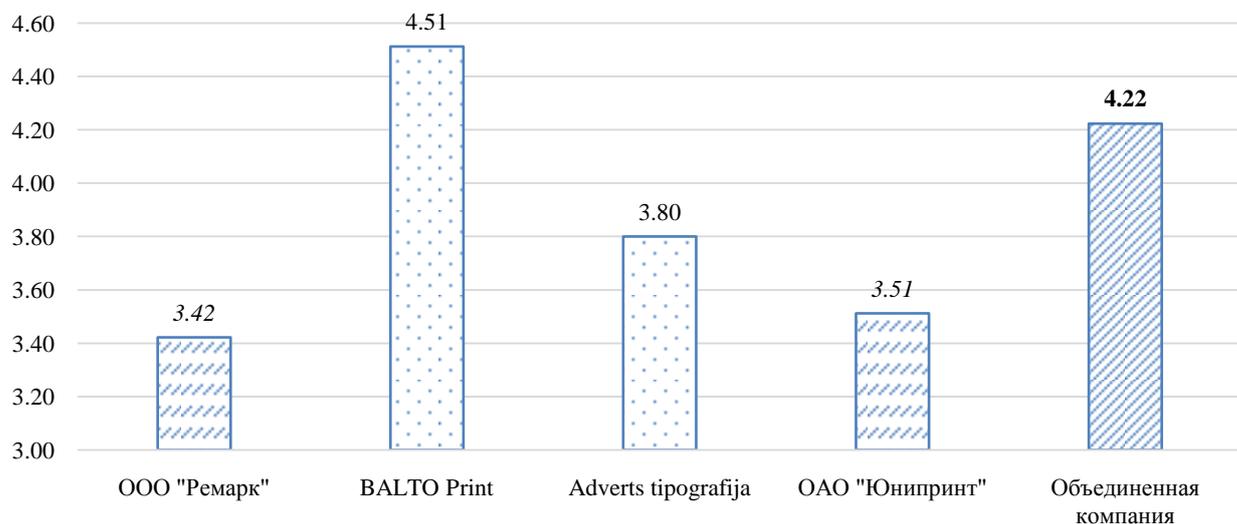


Рисунок 3.3 – Результаты объединения конкурентных позиций ООО «Ремарк» и компании-конкурента (ОАО «Юнипринт»)

Примечание – Источник: собственная разработка.

Еще одно выявленной проблемой, решение которой может обеспечить ООО «Ремарк» рост конкурентоспособности на внешнем рынке, является необходимость обеспечения коммуникационной политики и позиционирования предприятия на внешнем рынке.

Текущее состояние веб-сайта ООО «Ремарк» не позволяет обеспечить позиционирование и информирование потенциальных потребителей на выделенных внешних рынках, что следует из изучения веб-ресурса предприятия (рисунок 3.4).

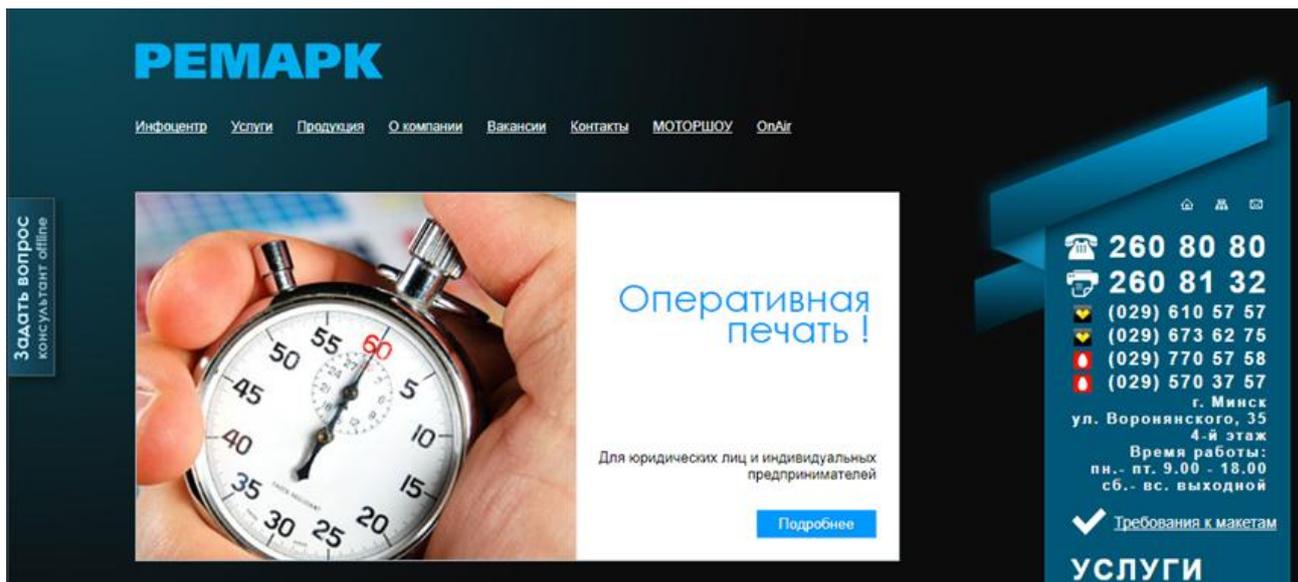


Рисунок 3.4 – Веб-сайт ООО «Ремарк»

Примечание – Источник: [33].

Из представленного рисунка наглядно видно, что:

- на веб-сайте ООО «Ремарк» в принципе отсутствует возможность переключения ресурса на работу с иностранным языком;
- возможность обратной коммуникации обеспечена только номерами телефонов, действующих на внутреннем рынке, и формой обратной связи «Задать вопрос», работающей в офлайн-режиме.

Для обеспечения возможности присутствия и позиционирования ООО «Ремарк» на выделенных внешних рынках предприятию, таким образом, необходимо:

- разработать отдельный веб-сайт (продающую страницу), который будет работать на английском (литовском, латвийском и эстонском) языке;
- обеспечить seo-продвижение и развитие этого сайта (модерацию, регистрацию в местных каталогах и досках объявлений и т.д.), а также работоспособность сайта с точки зрения постоянной обратной онлайн-связи с потенциальными заказчиками.

Реализацию такого подхода схематично можно отобразить следующим образом (рисунок 3.5).

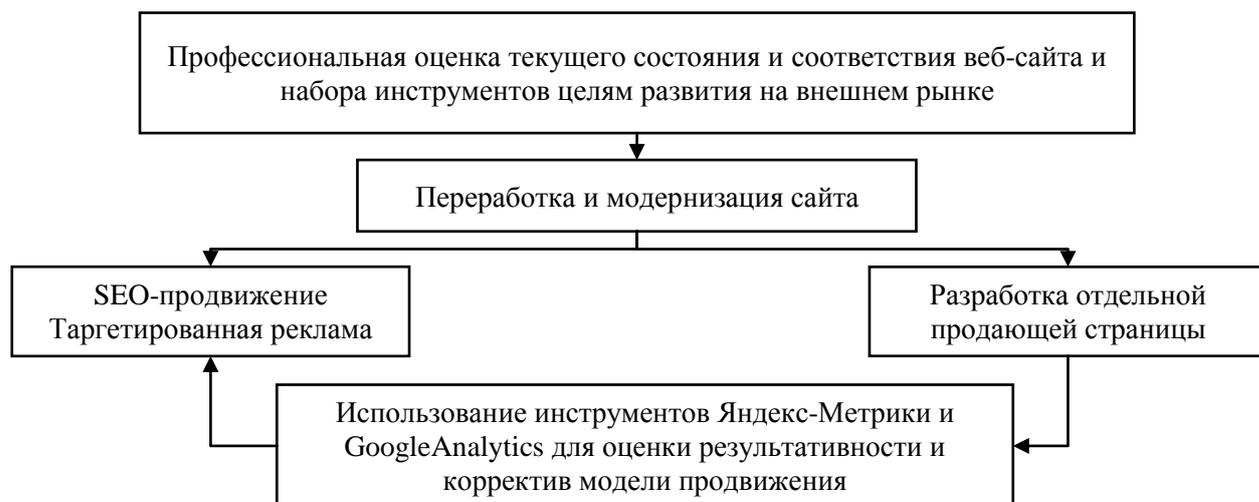


Рисунок 3.4 –Программа коммуникаций и позиционирования ООО «Ремарк» на внешних рынках с использованием Интернета

Примечание – Источник: собственная разработка.

Для реализации предлагаемого направления эти работы можно передать на аутсорсинг. Аутсорсинг – это передача организацией, на основании договора, определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). В качестве компании-аутсорсера предлагается выбрать компанию «Kogica» – одного из ведущих местных аутсорсеров, сотрудничающего с десятками крупнейших предприятий региона и России. Данная компания выбрана исходя из соотношения стоимости аналогичных услуг в сравнении с другими компаниями (таблица 3.6), а также из-за близости расположения (удобство контроля и оперативности принятия решений по управлению).

Передача на аутсорсинг администрирования веб-сайта ООО «Ремарк» и осуществления мероприятий по продвижению и рекламе этого ресурса усилиями компании-аутсорсера позволит предприятию:

- ускорить процесс принятия управленческих решений за счет более высокой квалификации специалистов аутсорсера, накопленного опыта и применения более передовых технологий, которые недоступны для штатных специалистов ООО «Ремарк»;

– снизить расходы на оплату труда и вытекающие расходы на содержание излишнего для предприятия персонала, что в конечном итоге повлечет рост эффективности использования трудовых ресурсов и снижение затрат предприятия;

– помимо этого, ООО «Ремарк» сможет избежать расходов на текущее обслуживание и содержание рабочего места специалиста.

Таблица 3.6 – Сравнительная оценка стоимости услуг по аутсорсингу на рынке региона

Наименование работ	ООО «Коричник» (компания «Korica»)	Группа компаний WebcomMedia	Веб-студия «Медиа Лайн»
Абонементное администрирование интернет-сайта	3,41	3,45	3,35
Работы по seo-оптимизации	1,73	1,75	1,80
Работы по seo-продвижению	3,46	3,54	3,65
Работы по контекстной рекламе	2,22	2,20	2,25
Услуги копирайтера	0,86	0,94	0,95
Итого стоимость комплекса услуг в год	11,68	11,88	12,00

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных Интернета.

С учетом стоимости оказываемых ООО «Коричник» (компания «Korica») услуг по IT-аутсорсингу и сопровождению интернет-магазина, в таблице 3.7 произведен расчет расходов ООО «Ремарк» на обслуживание продающей страницы.

Таблица 3.7 – Расчет стоимости аутсорсинга для ООО «Ремарк»

Стоимость передачи процессов на аутсорсинг	Сумма, тыс. руб.
Абонементное администрирование интернет-сайта (включая хостинг на домене компании-аутсорсера)	3,41
Работы по seo-оптимизации	1,73
Работы по seo-продвижению (включая статьи, обзоры и прочие инструменты СМИ)	3,46
Работы по контекстной рекламе	2,22
Услуги копирайтера	0,86
Итого	11,68

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [35].

Как показывают произведенные в таблице 3.7 расчеты, стоимость аутсорсинга для ООО «Ремарк» составит 11,68 тыс. руб. в год.

В таблице 3.8 представлен бюджет единовременных расходов ООО «Ремарк» на разработку и организацию работы продающей страницы предприятия.

Таблица 3.8 – Расчет единовременных расходов ООО «Ремарк» на разработку и внедрение продающей страницы

Вид работ	Сумма, тыс. руб.
1. Разработка макета	105,00
2. Разработка и размещение веб-сайта	500,00
3. Настройка инструментов Яндекс Метрики и Гугл Аналитики	85,00
Итого	690,00

Примечание – Источник: собственная разработка по данным ООО «Коричник» [35].

Для обеспечения возможности обратной онлайн-коммуникации на разрабатываемый сайт возможно внедрение сервиса онлайн-консультаций JivoSite, основными возможностями которого являются:

- полная интеграция с CRM и CMS сервисами предприятия;
- интеграция с социальными сетями и мессенджерами;
- подключение к основным инструментам интернет-аналитики;
- интеграция с платежными системами.

В таблице 3.9 произведен расчет расходов на приобретение и внедрение в работу веб-сайта ООО «Ремарк» системы JivoSite.

Таблица 3.9 – Расчет расходов на приобретение, установку и внедрение системы JivoSite

Показатель	Цена, руб.	Кол-во, ед.	Стоимость, руб.
1. Разработка проекта системы под потребности ООО «Ремарк»	450,0	1	450,0
3. Установка, наладка	360,0	1	360,0
Итого			810,0

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [36].

Расчет текущих расходов ООО «Ремарк» на эксплуатацию программного обеспечения произведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет текущих расходов на эксплуатацию системы JivoSite

Показатель	Цена в месяц, руб.	Кол-во за год, ед.	Стоимость в год, руб.
1. Абонентское обслуживание программы	93,20	12	1 118,40
2. Обслуживание сети	10,16	12	121,92
Итого			1 240,32

Примечание – Источник: собственная разработка.

В таблице 3.11 произведен расчет прогноза бюджета, необходимого для продвижения ООО «Ремарк» в сети Интернет с использованием инструментов таргетированной и контекстной рекламы на ресурсах Google и Яндекс, что необходимо будет осуществлять хотя бы в течение одного года активного входа предприятия на исследуемые внешние рынки.

Таблица 3.11 – Расчет прогнозируемого на год бюджета, необходимого для продвижения ООО «Ремарк» в сети Интернет

Наименование показателей	Число переходов в год, ед.	Стоимость одного перехода, руб.	Сумма, руб.
Яндекс	7 300	1,09	7 957,00
Google	7 300	0,88	6 424,00
Итого	14 600	-	14 381,00

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [32, 34].

В таблице 3.12 обобщены совокупные текущие расходы ООО «Ремарк» на год с учетом реализации всей системы мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ремарк» с использованием продающей страницы в сети Интернет.

Таблица 3.12 – Совокупные текущие расходы ООО «Ремарк» на позиционирование и продвижение предприятия в сети Интернет на внешних рынках

Наименование показателей	Сумма, тыс. руб.
1. Расходы на аутсорсинг	11,68
2. Работа JivoSite	1,24
3. Бюджет продвижения в сети Интернет	14,38
4. Итого текущие расходы	27,30

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблиц 3.7, 3.10, 3.11.

В таблице 3.13 обобщены совокупные единовременные затраты ООО «Ремарк» на реализацию предложенных мероприятий.

Таблица 3.13 – Расчет разовых затрат ООО «Ремарк» для выхода и позиционирования на внешних рынки с использованием продающей страницы

Наименование показателей	Сумма, тыс. руб.
1. Расходы на обновление веб-сайта	0,69
2. Расходы на внедрение JivoSite	0,81
3. Итого капитальные вложения	1,50

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблиц 3.8, 3.9.

Как показывают произведенные расчеты, ООО «Ремарк» для реализации предложенной системы мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке за счет усиления коммуникаций и позиционирования предприятия через Интернет необходимо будет осуществить единовременные расходы на сумму 1,50 тыс. руб., а также увеличить текущие годовые расходы на 27,30 тыс. руб. в год.

Таким образом, целевыми рынками для ООО «Ремарк» с учетом их привлекательности и наименьших рисков являются рынки Литвы, Латвии и Эстонии, причем у предприятия уже имеется некоторый опыт работы на данных рынках. В таблице 3.14 обобщим данные о предложенных направлениях повышения конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках.

Таблица 3.14 – Система мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ремарк» на внешних рынках

Фактор роста конкурентоспособности	Направление / мероприятие	Ожидаемый эффект
Повышение производственной гибкости предприятия	Объединение конкурентных позиций и бизнес-усилий в предприятии-представителем внешнего рынка	Рост продаж за счет повышения доступа к рынку и улучшения привлекательности услуг для потенциальных потребителей
Повышение степени доступа к зарубежным рынкам		
Наращивание коммуникационной активности на внешнем рынке	Разработка и аутсорсинг продающей страницы на иностранном языке со встроенным онлайн-консультантом	Рост продаж за счет улучшения доступа к потенциальным покупателям и повышения качества обратной связи

Примечание – Источник: собственная разработка.

Далее произведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Эффект от объединения конкурентных позиций ООО «Ремарк» с ОАО «Юнипринт» будет выражен в увеличении продаж, так как доступ к потенциальным заказчикам будет обеспечен работой ОАО «Юнипринт», а повышение привлекательности полиграфических услуг – работой ООО «Ремарк» на внутреннем рынке Беларуси, представляющим интерес для потенциальных заказчиков.

В таблице 3.15 представлен прогноз прироста прибыли от реализации ООО «Ремарк» с учетом реализации предлагаемого сотрудничества с иностранной компанией-партнером по принципу аутсорсинга.

Таблица 3.15 – Прогноз прироста прибыли ООО «Ремарк» за счет объединения конкурентных позиций

Показатели	Эффект Min	Эффект Max
1. Выручка от реализации фактическая, тыс. руб.	406,1	406,1
2. Прогнозируемый рост продаж, %	20,0	35,0
3. Прирост выручки от реализации, тыс. руб.	81,2	142,1
4. Уровень рентабельности продаж по печатно-полиграфическим услугам, %	8,22	8,22
5. Прирост прибыли от реализации, тыс. руб.	6,7	11,7
6. Доля компании-партнера, 40 % от прибыли, тыс. руб.	2,7	4,7
7. Прибыль от реализации в распоряжении предприятия, тыс. руб.	4,0	7,0

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как следует из произведенных в таблице 3.15 расчетов, при минимальном прогнозируемом росте продаж на 20 % ООО «Ремарк» сможет обеспечить для себя прирост прибыли от реализации на сумму от 4,0 тыс. руб.

Далее произведем оценку требуемого прироста продаж ООО «Ремарк» для окупаемости дополнительных расходов на маркетинг в интернете, величина которых составит 27,30 тыс. руб (таблица 3.12).

Прирост прибыли в процентах, которая необходима дополнительно для покрытия возрастающих затрат, может быть рассчитан по формуле (3.1):

$$\Delta\P\% = (\Delta\P + \Pi_{\text{отч}}) / \Pi_{\text{отч}} - 1) \times 100 \%, \quad (3.1)$$

где $\Delta\P\%$ – расчетный прирост прибыли в %;

$\Delta\P$ – фактически требуемый прирост прибыли в денежном выражении, руб.;

$P_{отч}$ – фактическая сумма прибыли за базовый период, руб[21, с. 97].

Можно рассчитать прирост прибыли в процентах, необходимой для покрытия таких расходов:

$$((33,4 + 27,3) / 33,4 - 1) \times 100 = 81,7 \%$$

где 27,3 – требуемый минимальный прирост прибыли для покрытия расходов на маркетинг, тыс. руб.;

33,4– фактический размер прибыли от реализации за 2017год, тыс. руб.

Наиболее простым способом для расчета требуемого прироста объема продаж для получения желаемого прироста прибыли является маржинальный анализ и находимый в рамках такого анализа эффект операционного рычага, суть которого можно выразить следующим отношением:

$$\text{ЭОР} = \Delta П / \Delta ВР \quad (3.2)$$

где ЭОР – выраженный индексом эффект операционного рычага, сложившийся на предприятии на отчетный период;

$\Delta П$ – прирост прибыли от реализации (текущей деятельности), %;

$\Delta ВР$ – прирост величины выручки от реализации, % [21, с. 97].

В рамках такого анализ эффект операционного рычага может быть рассчитан по формуле:

$$\text{ЭОР} = \frac{МП}{П} \quad (3.3)$$

где МП – маржинальный доход предприятия (валовая прибыль), руб.;

П – прибыль от реализации (текущей деятельности), руб [21, с. 98].

Таким образом, эффект операционного рычага показывает, насколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1 %. Эффект операционного леввериджа заключается в том, что изменение выручки от реализации (выраженное в процентах) всегда приводит к более сильному изменению прибыли (выраженному в процентах).

С его помощью можно прогнозировать изменение прибыли предприятия в зависимости от изменения объема продаж, а также определить точку безубыточной деятельности.

Основываясь на данных отчета о прибылях и убытках ООО «Ремарк» за 2017 год (приложение Б), произведем расчет эффекта операционного рычага для организации:

$$\text{ЭОР} = 102,3 / 33,4 = 3,06.$$

Исходя из отношения (3.2), выразим искомое нами требуемое увеличение объема продаж ООО «Ремарк» в процентах:

$$\Delta \text{BP} = \Delta \text{П} / \text{ЭОР}. \quad (3.4)$$

Тогда, зная числовое значение эффекта операционного рычага и требуемый прирост прибыли ООО «Ремарк» в процентах, рассчитаем искомую величину прироста продаж ООО «Ремарк» за счет организации реализации разработанного плана продвижения организации в сети Интернет:

$$\Delta \text{BP} = 81,7 \% / 3,06 = 26,7 \%.$$

Таким образом, произведенные расчеты показывают, что в денежном выражении прирост продаж ООО «Ремарк» для окупаемости дополнительных текущих расходов на организацию продвижения ООО «Ремарк» в сети Интернет должен составить:

$$406,1 \text{ тыс. руб.} \times 0,267 \% = 108,4 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 3.16 представлено прогнозное изменение прибыли ООО «Ремарк» при ожидаемых вариантах «рабочего» отклика на переходы на веб-сайт организации.

Таблица 3.16 – Прогноз прироста прибыли ООО «Ремарк» за счет использования сети Интернет на внешнем рынке

Наименование показателей	Минимальный эффект	Желаемый эффект
1. Число переходов на сайт, ед.	14 600	27 000
2. Процент полезного отклика, %	4	6
3. Прогнозируемое число новых контрактов, ед.	584	1620
4. Средняя стоимость одного контракта, тыс. руб.	0,85	0,85
5. Прогнозный прирост продаж, тыс. руб.	496,4	1377
6. Фактическая норма рентабельности продаж, %	8,22	8,22
7. Прогнозируемый прирост прибыли от реализации, тыс. руб.	40,8	113,2
8. Прирост текущих расходов для реализации продвижения, тыс. руб.	27,3	27,3
9. Экономический эффект (прирост прибыли от реализации), тыс. руб.	13,5	85,9

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как следует из произведенных в таблице 3.16 расчетов, даже при минимальном эффекте «рабочего» отклика (отклик с заключением контракта), составляющем 4 % от общего числа переходов на веб-сайт предприятия, выручка ООО «Ремарк» может быть увеличена на 496,4 тыс. руб., то есть заметно в большей степени по сравнению с рассчитанной точкой безубыточности, а прибыль от реализации ООО «Ремарк» с учетом покрытия прироста текущих расходов предприятия может увеличиться на 13,5 тыс. руб.

В таблице 3.17 представлен расчет изменения показателей деятельности ООО «Ремарк» с учетом реализации предложенной системы мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности и эффективности работы предприятия на внешних рынках.

Таблица 3.17 – Изменение показателей деятельности ООО «Ремарк» с учетом реализации системы предлагаемых мероприятий

Наименование показателей	Без реализации мероприятий	С учетом реализации мероприятий	Изменение (+;-)
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	406,1	983,7	577,6
2. Себестоимость реализации, тыс. руб.	372,7	932,8	560,1
3. Прибыль от реализации, тыс. руб.	33,4	50,9	17,5

Примечание – Источник: собственная разработка.

Таким образом, предложенная для ООО «Ремарк» система мероприятий, обеспечит для предприятия рост конкурентоспособности за счет объединения конкурентных позиций с одним из местных предприятий, а также за счет повышения уровня присутствия и интенсивности коммуникаций и позиционирования предприятия на целевых внешних рынках. Прирост продаж предприятия может составить 577,6 тыс. руб., то есть увеличиться более, чем в 2 раза за счет выхода на экспортные рынки, а прибыль от реализации предприятия возрастет на 17,5 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под конкурентоспособностью предприятия понимается комплексная характеристика (способность) предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени и в пределах своей компетенции обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность с учетом адаптации к постоянно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, а также выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие рыночные преимущества выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

В современных условиях с учетом глобализации экономических связей, ограниченности внутренних рынков и развития международных отношений любое предприятие в той или иной степени сталкивается с проблемой организации внешнеэкономической деятельности и, соответственно, – организации маркетинговой деятельности организации на внешнем рынке. Это в свою очередь обуславливает и необходимость оценки и повышения конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке.

Основное направление деятельности ООО «Ремарк»: оказание услуг цветной и черно-белой оперативной цифровой печати, таких как: печать визиток, брошюр, листовок, буклетов и другой печатной продукции малыми и средними тиражами; широкоформатная печать; изготовление сувенирной продукции с возможностью персонализации по технологии ТМТ.

Анализ экономического развития ООО «Ремарк» показывает, что предприятие развивалось в 2015-2017 гг. устойчиво и повышало эффективность своей деятельности, что нашло выражение в росте оборота по продажам, увеличении прибыли и рентабельности, а также в росте финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, наблюдался рост эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств, что также является свидетельством повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Наиболее проблемным аспектом финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ремарк» в 2015-2017 гг. было замедление деловой активности, вызванное опережающим наращиванием запасов оборотных средств, что повлекло замедление их оборачиваемости. Тем не менее, рентабельность их использования возросла.

По результатам проведенного анализа были сделаны следующие выводы:

– ключевыми факторами экономического роста предприятия были увеличение продаж на внешних рынках и рост объема и доли продаж постоянным клиентам, что обуславливает необходимость дальнейшего усиления и повышения эффективности работы предприятия с внешними рынками, в том числе – в части формирования базы постоянных клиентов на внешних рынках;

– основными проблемами в организации маркетинговой деятельности предприятия являются: недостаточно развитая товарная политика для внешнего рынка, что требует повышения эффективности ее формирования и реализации в части развития инструментов позиционирования; узконаправленная и использующая ограниченное число традиционных инструментов коммуникационная политика, то есть для предприятия целесообразно рассмотреть современные инструменты коммуникаций (игровой маркетинг, ивент-маркетинг и т.п.);

– низкий уровень конкурентоспособности на внешнем рынке, обусловленный влиянием следующих факторов: недостаточная производственная гибкость; практически полное отсутствие позиционирования на внешнем рынке; недостаточная коммуникационная политика на внешнем рынке; низкий уровень доступа к внешнему рынку; низкая степень известности на внешнем рынке.

Сложившаяся ситуация обуславливает для ООО «Ремарк» поиск путей повышения своей конкурентоспособности на внешнем рынке, что может быть достигнуто в первую очередь за счет решения следующих проблем: повышение степени доступа к зарубежным рынкам; увеличение коммуникационной активности на внешнем рынке; повышение производственной гибкости предприятия.

Целевыми рынками для ООО «Ремарк» с учетом их привлекательности и наименьших рисков являются рынки Литвы, Латвии и Эстонии, причем у предприятия уже имеется некоторый опыт работы на данных рынках.

Для ООО «Ремарк» в целях повышения конкурентоспособности были предложены:

– объединение конкурентных позиций и бизнес-усилий в предприятии-представителем внешнего рынка;

– разработка и аутсорсинг продающей страницы на иностранном языке со встроенным онлайн-консультантом.

Предложенная для ООО «Ремарк» система мероприятий, обеспечит для предприятия рост конкурентоспособности за счет объединения конкурентных позиций с одним из местных предприятий, а также за счет повышения уровня присутствия и интенсивности коммуникаций и позиционирования предприятия на целевых внешних рынках. Прирост продаж предприятия может составить 577,6 тыс. руб., то есть увеличиться более, чем в 2 раза за счет выхода на экспортные рынки, а прибыль от реализации предприятия возрастет на 17,5 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф.– СПб.: Питер, 2012. – 120 с.
2. Арай, Ю. Н. Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве / Ю. Н. Арай // Российский журнал менеджмента. – 2014. – № 4. – С. 55-78.
3. Артемьева, О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: учебник / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. – М.: Юрайт, 2013. – 424 с.
4. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для Вузов / Г. Ассель. – М.: Инфра-М, 2014. – 254 с.
5. Бабошин, А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А. Бабошин // Современная конкуренция. – 2014. – № 2. – С. 23-27.
6. Барабаш, В.В. Реклама и маркетинг / В. В. Барабаш, В.Л. Музыкант – М.: ПАИМС, 2013. – 298 с.
7. Басовский, Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 219 с.
8. Берзин, И. Маркетинговый анализ / И. Берзин. – М.: КНОРУС, 2015. – 480 с.
9. Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М.: Экономика, 2013. – 271 с.
10. Валько, А. В. Особенности рекламы на внешнем рынке / А. В. Валько // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2014. – № 1. – С. 81-83.
11. Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг: учеб. пособие / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 276 с.
12. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ. Выбор оптимального решения: учебник / М.А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2014. – 432 с.
13. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2014 – 512 с.
14. Внешняя торговля: годовые данные [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2016. – Режим доступа: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/vneshnyaya-torgovlya_2/. – Дата доступа: 12.04.2018.
15. Войцеховская, И.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2011. – №1
16. Габидова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М. Ш. Габидова // Актуальные вопросы экономики и управления:

материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.

17. Глубокий, С. В. Маркетинг / С. В. Глубокий. – Минск: Тонпик, 2014. – 188 с.

18. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков. – М.: Инфра-М, 2013. – 656 с.

19. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

20. Диксон, П. Управление маркетингом / П. Диксон. – М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 2015. – 520 с.

21. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учеб. пособие / Л.А. Дробышева. – М.: Дашков и К, 2016. – 152 с.

22. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М (Сер. «Высшее образование»), 2014. – 468 с.

23. Казушик, А. А. Основы маркетинга: учеб. пособие / А. А. Казушик. – Минск: Беларусь, 2013. – 246 с.

24. Коньков, А. Диагностика сильных и слабых сторон компании // Промышленный маркетинг. – 2013. – № 5. – с. 28-31.

25. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – 5-е европейское изд. – М.: Вильямс, 2015. – 752 с.

26. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. – 139 с.

27. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М.: Инфра-М, 2013. – 335 с.

28. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / М. И. Плотницкий [и др.]; под общ. ред. М. И. Плотницкого. – Минск: Современная школа, 2014. – 614 с.

29. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – 148 с.

30. Музыкант, В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учеб. пособие / В.Л. Музыкант. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 216 с.

31. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2017. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 12.04.2018.

32. Официальный сайт GoogleAdwords [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adwords.google.com/>. – Дата доступа: 12.04.2018.

33. Официальный сайт ООО «Ремарк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://remark.by/>. – Дата доступа: 12.04.2018.

34. Официальный сайт Яндекс.Метрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://metrika.yandex.ru/list>. – Дата доступа: 12.04.2018.
35. Официальный сайт ООО «Коричник» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://korica.by/>. – Дата доступа: 12.04.2018.
36. Официальный сайт компании ООО «Живой сайт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jivosite.ru/>. – Дата доступа: 12.04.2018.
37. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер – М: Альпина Паблшер, 2015. – 208 с.
38. Портер, М.Ю. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.
39. Рожков, И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И.В. Рожков. – М.: Русайнс, 2014. – 196 с.
40. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. Монография / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2016. – 3-е изд. – 458 с.
41. Русова, И. А. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятия / И. А. Русова [Электронный ресурс] // Электронная библиотека НИЯУ МИФИ. – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.library.mephi.ru/data/scientific-sessions/2006/t15/2-2-20.doc>. – Дата доступа: 12.04.2018.
42. Савчук Г.А., Управление маркетингом на предприятии, учеб. пособие / Савчук Г.А., Мокерова Ю.В., М, 2014 – 220 с.
43. Садченко, К.В. Основы современного международного маркетинга / К.В. Садченко. – М.: ДиС, 2013. – 272 с.
44. Сергеев, И. В, Веретенникова И. И. Экономика организаций (предприятий): учебник / под ред. И. В.Сергеева. – М.: Велби; Проспект, 2015. – 372 с.
45. Сысоева, Е. Типология конкурентных стратегий предприятия / Е. Сысоева // Предпринимательство. – 2014. – № 2. – С. 85-91.
46. Тарелко, В. В. Обоснование коммуникационной и экономической эффективности мероприятий брэндинга / В. В. Тарелко // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2012. – № 2. – С. 4-7.
47. Тарелко, В. В. Расчет экономической эффективности маркетинговой политики предприятия / В. В. Тарелко// Маркетинг, реклама и сбыт. – 2012. – № 3. – С. 59-62.
48. Тихомиров, В.П. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинг коммуникации: учеб.пособие / В.П. Тихомиров. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.
49. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д.В. Тюрин. – М.: Юрайт, 2013. – 342 с.

50. Фатхутдинов Р.А. Оценка конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Промышленность России. – 2016. – № 3. – С. 62-67.

51. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Пер. с англ. В. Шагоян / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск: Бизнес-букс, 2015. – 800 с.

52. Шапа, Н. Н. Интернет-маркетинг, как инструмент развития современного предприятия / Н. Н. Шапа [Электронный ресурс] // Портал CyberLeninka. – 2014. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-marketing-kak-instrument-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya>. – Дата доступа: 12.04.2018.

53. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов – М.: АКАЛИС, 2011. – 272с.

