

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Управление конкурентоспособностью организации
(на материалах ООО «ТРАНСПРОДУКТ»)**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнил студент
4 курса, группы 292а
Куминова М. С

Руководитель
д-р экон. наук, профессор,
доцент
Воронкова О.Ю.

Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В.А.

Барнаул 2023

**Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»**

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 292а

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

СТУДЕНТ: Куминова Мария Сергеевна

1. Тема работы: Управление конкурентоспособностью организации (на материалах ООО «ТРАНСПРОДУКТ»).

2. Срок сдачи студентом законченной работы:

30.05.2023

3. Исходные данные по работе: официальные документы и архивные источники ООО «ТРАНСПРОДУКТ», устав организации, финансовая отчётность, данные с официального сайта организации

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав):

Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации; Анализ и оценка существующей системы управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ»; Рекомендации по повышению эффективности управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

5. Перечень графического материала: 17 таблиц; 6 рисунков; 7 приложений

6. Консультанты по разделам работы:

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации	Воронкова О.Ю.		
Анализ и оценка существующей системы управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ»	Воронкова О.Ю.		
Рекомендации по повышению эффективности управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ»	Воронкова О.Ю.		

7. Дата выдачи задания: 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

(подпись)

Студент _____

(подпись)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена по теме «Управление конкурентоспособностью организации» (на материалах ООО «ТРАНСПРОДУКТ»). Объектом исследования является ООО «ТРАНСПРОДУКТ», которое занимается производством и продажей питьевой артезианской бутилированной воды.

Предметом исследования является деятельность организации в области управления конкурентоспособностью.

Целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью исследуемого объекта на основе теоретических знаний о сущности, факторах и механизмах управления конкурентоспособностью организации.

Управление конкурентоспособностью имеет огромную практическую значимость для организаций любого масштаба и направления деятельности. Конкуренция на рынке всегда высока, и без эффективного управления показатели компании начинают снижаться. Поэтому для обеспечения долгосрочной выживаемости и развития организации необходимо стратегически планировать и управлять конкурентоспособностью.

При написании выпускной квалификационной работы применялись сравнительный анализ, анкетирование, методы экономического анализа, содержательный анализ литературы и анализ бизнес-процессов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка, включающего 55 источников, и 7 приложений. Первая глава содержит теоретические аспекты управления конкурентоспособности. Основное внимание уделено понятиям конкуренция,

конкурентоспособности, факторам, влияющим на конкурентоспособность и механизму управления конкурентоспособностью организации.

Во второй главе был проведён анализ и оценка управления конкурентоспособности в ООО «ТРАНСПРОДУКТ». В этой главе описана деятельность организации, дана организационно-экономическая характеристика, проанализирована оргструктура, проведён анализ бухгалтерской отчётности. Также в этой главе была проанализирована конкурентная среда организации и дана оценка системе управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ».

Третья глава включает в себя рекомендации по повышению эффективности управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ». Основой разработки предложений послужила необходимость решения выявленных в организации проблем, а также существующие тенденции на рынке бутилированной воды.

Работа изложена на 96 страницах, включает 17 таблиц, 6 рисунков и 7 приложений.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1 Сущность и содержание конкурентоспособности организации	10
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособности организации	20
1.3 Механизм управления конкурентоспособностью организации	28
2.АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «ТРАНСПРОДУКТ»	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТРАНСПРОДУКТ»	38
2.2 Анализ конкурентной среды объекта исследования	51
2.3 Анализ конкурентоспособности и системы управления конкурентоспособностью ООО «ТРАНСПРОДУКТ»	57
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В ООО «ТРАНСПРОДУКТ»	67
3.1 Существующие проблемы в системе управления конкурентоспособностью ООО «ТРАНСПРОДУКТ».....	67
3.2 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ»	71
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
ПРИЛОЖЕНИЕ	96

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики участники экономических рыночных отношений выступают игроками, между которыми возникает конкурентная борьба. Каждая организация стремится закрепить за собой высокую конкурентную позицию на рынке и увеличить свою долю. Отсюда вытекает необходимость пристального изучения такого компонента рыночной экономики как конкурентоспособность компании.

Конкуренция представляет собой незаменимый атрибут современной рыночной экономики, а высокая конкурентоспособность, в свою очередь, является обязательной составляющей успешной компании. В настоящее время руководители компаний должны уметь находить новые, усовершенствованные способы управления конкурентоспособностью. Грамотный подбор и умелое использование рычагов воздействия на уровень конкурентоспособности организации гарантирует компании процветание не только в краткосрочном периоде, но и закладывает прочный фундамент для высоких позиций в долгосрочной перспективе. Потому что в конкурентной борьбе выигрывает тот, кто знает свои преимущества и умеет на их основе выстроить нужную стратегию с наименьшими потерями.

Опыт многих современных организаций показал, что нет единой стратегии по повышению конкурентоспособности и нет универсального способа управления этой стратегией. Каждый участник рыночной борьбы уникален, и процесс подбора стратегии зависит от этих уникальных составляющих. Такими составляющими могут являться позиция на рынке, объём производства, потенциал фирмы, динамика развития, качество производимых товаров или услуг, зависимость от внешней среды, уровень корпоративной культуры, количество конкурентов и специфика их поведения,

существующие законодательные ограничения, состояние экономики в целом и многое другое. Но при этом, существуют базовые, основные аспекты, которые позволяют сформировать общие принципы стратегического управления. Конкурентное управление – это способность руководителя противостоять своим рыночным конкурентам, в первую очередь при помощи творческого, индивидуального подхода, но при этом опираясь на базовые теоретические знания, для более эффективного воздействия.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в динамично развивающейся внешней среде, на которую в том числе влияет глобализация, управление конкурентоспособностью является ключевым фактором повышения финансовой устойчивости. Необходимо постоянно анализировать запросы потребителей, предугадывать поведение конкурентов и искать новые пути развития.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение управления конкурентоспособностью на примере ООО «ТРАНСПРОДУКТ» и разработка мероприятий, направленных на повышение её эффективности.

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации;
2. Провести анализ и оценку управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ»;
3. Разработать рекомендации по повышению эффективности управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ».

Объектом исследования в данной работе является ООО «ТРАНСПРОДУКТ».

Предметом исследования – деятельность организации в области управления конкурентоспособностью.

Информационной базой для написания работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов, учебная литература, научно-популярные статьи по исследуемой теме. Значительный вклад в исследование этой темы сделали такие авторы как Д.В. Станько, Р.А. Фатхутдинов, М. Портер, В.В. Царев, Б.А. Райзберг, Е.А. Мазилкина, А. Оливье, А. Дайан и другие.

В качестве основы для практической части взяты официальные документы и финансовая отчетность ООО «ТРАНСПРОДУКТ», устав организации, архивная информация из открытых источников (интернета).

В процессе работы были применены общая методология исследований и такие методы как: наблюдение, описание, анализ и сравнение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, разделённых на подразделы, заключение, списка литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и содержание конкурентоспособности организации

Изменчивая окружающая среда, глобализация и международная конкуренция предъявляют сложные требования к компании. Конкурентоспособность на уровне фирмы представляет собой важный вопрос для практиков с целью создания и развития способностей, правильного использования ресурсов и управления факторами, которые влияют на результаты на рынке. Если компания хочет выжить и быть лучшей, получение устойчивых конкурентных преимуществ и превосходство над конкурентами имеет решающее значение.

В современных реалиях в экономике России наблюдается стремительное увеличение роли конкуренции, исходя из этого, руководители организаций находятся в непрерывном поиске подходящих под изменчивую структуру рынка инструментов и рычагов воздействия на уровень конкурентоспособности.

Для того, чтобы начать анализировать сущность и содержание конкурентоспособности, необходимо обратиться к разным источникам и изучить различные толкования понятия «конкурентоспособность». Различные трактовки данного термина говорят, во-первых, о сложности и важности исследуемой темы, а, во-вторых, о том, что данная проблема находится в незавершенной проработке и нуждается в исследованиях.

Поэтому, чтобы наиболее широко подойти к изучению сущности понятия конкурентоспособности, по нашему мнению, сначала стоит обратиться к содержанию понятия «конкуренция», так как все авторы выводят определение

конкурентоспособности именно из экономической сущности конкуренции, делая акценты на тех или иных характеристиках.

Термин "конкуренция" (лат. *concurrentia*) понимается как столкновение или соперничество, соперничество между людьми, экономическими субъектами в достижении какой-либо цели в какой-либо области [29]. Толковый словарь русского языка также определяет конкуренцию как "состяжание, соперничество в какой-либо области" [9].

Начиная исследование теории конкуренции первым делом необходимо обратиться к истокам, а именно, к трудам Адама Смита, который является основателем классической концепции конкурентных отношений. В своём труде «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776 г.) он обобщил теорию конкуренции, а также первым заострил внимание на разницу между субъективными устремлениями предпринимателей и объективными результатами их деятельности. Он соотносил конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкурентных сил. Суть конкуренции в его концепции – это совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе [11]. Исходя из этого, конкуренция представляет собой особый процесс реагирования на некую новую силу и способ достижения нового равновесия, которое является борьбой конкурентов за относительные преимущества.

Американский экономист Пол Самуэльсон считает, что конкуренция это комплекс, механизм непроизвольной координации производства, объединяющий знания и деятельность миллионов людей через систему цен и рынков. Однако система при этом обеспечивает удовлетворение первого требования любого социального организма - «способность выживать» [55].

Британский экономист Дж. Миль отождествлял конкуренцию с законом. В своих трудах он писал, что конкуренция сама по себе является законом, устанавливающим правила, принимая во внимание тот факт, что конкуренция представляет собой единственный регулировщик цен, заработной платы, ренты.

В соответствии с содержанием экономической теории, конкуренция выполняет ряд функций, которые обеспечивают на рынке [37]:

- 1) эффективное распределение и использование различных факторов производства товаров/услуг;
- 2) оптимальный уровень скорости и объёма производства товаров/услуг, в соответствии с потребностями рынка;
- 3) побуждает производителей повышать качество товаров/услуг и разнообразие предлагаемой продукции или услуг;
- 4) развитие научно-технического прогресса;
- 5) распределение прибыли между участниками в соответствии с экономической полезностью и финансовыми результатами их деятельности.

Анализируя существующие определения, можно сделать вывод, что каждое из них включает в себя те или иные аспекты данного понятия, при этом они не противоречат, а скорее дополняют друг друга. В дальнейшем в этой работе под конкуренцией будет пониматься процесс экономической борьбы между участниками хозяйствующих субъектов за лучшие условия производства, купли-продажи товаров или услуг с целью получения максимальной прибыли.

Исходя из определений, вытекает соответствующее суждение: конкуренция обязывает фирмы создавать конкурентоспособный продукт или предоставить конкурентоспособную услугу. Есть логическая связь между конкуренцией и конкурентоспособностью – одно следует из другого. Поэтому и к определению конкурентоспособности существует

множество подходов и трактовок этого понятия. В таблице 1.1 продемонстрированы подходы различных авторов к определению термина «конкурентоспособность».

Таблица 1.1 «Варианты определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение
Ф. Котлер	Умение выдерживать конкуренцию в сравнении с подобными объектами на конкретном рынке [24].
М. Портер	Свойства товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [40].
Ю.Б. Рубин	Реальная и потенциальная способность компании в разработке, производстве и продаже товаров с конкурентно-более привлекательными для потребителей ценовыми и неценовыми характеристиками, чем аналоги конкурентов. [43].
Р.А. Фатхутдинов	Свойство объекта, характеризующееся более высокой степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [51].
Л.В. Донцова	Способность предприятия конкурировать с другими производителями аналогичной продукции (услуг) за счет эффективности производственной деятельности и удовлетворения конкретных общественных потребностей [33].
В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева	Способность успешно действовать на конкретном рынке в данный период времени благодаря производству и реализации конкурентоспособных товаров (услуг) [52].
М.И.Гельвановский	Обладание свойствами, которые создают преимущества для субъекта экономического соревнования [14].
И.Н. Гречникова	Совокупность характеристик продукта или услуги, выделяющих его из множества аналогов по уровню удовлетворения конкретных потребностей индивидуального потребителя и эффективности затрат на его приобретение и использование. [15].

Исходя из множества вариаций определения данного термина, можно сказать, что в самом обобщённом виде в экономической теории под конкурентоспособностью принято понимать способность вступать в

конкурентную борьбу с объектами-аналогами на конкретном рынке, применяя свои конкурентные преимущества для достижения конечной цели.

Теория конкурентоспособности сформировалась и начала своё развитие сравнительно недавно, что и объясняет отсутствие единого, общепринятого определения данной категории. Конкурентоспособность представляет собой сложную экономическую категорию со своими характерными чертами, и трактуется по-разному, в первую очередь, из-за многоуровневого характера.

Существует несколько подходов к определению уровней конкурентоспособности, разработанные такими авторами как М. Гельвановским, Г. Азоевым и А. Челенковым, Н. Комковым и А. Лазаревым и другими [2]. Сходство всех подходов заключается в формировании конкурентных преимуществ при создании определённых условий на каждом из уровней, на которых должны быть возможны инвестиции, модернизация и инновационные подходы, а также справедливое распределение доходов. Чаще всего, принято разделять конкурентоспособность на три основных уровня [3]:

- микроуровень – отражает те характеристики, которые представляют собой собственно качество и цены продукции (конкретные виды произведённых товаров или услуг);
- мезоуровень – отражает те характеристики, благодаря которым обеспечивается устойчивое улучшение показателей эффективности использования производственных мощностей и ресурсов (отрасли, объединения предприятий);
- макроуровень – обобщает характеристики, которые дают представление о состоянии всей хозяйствующей системы, в том числе сбалансированность показателей и инвестиционную привлекательность (народнохозяйственные комплексы страны, объединения стран).

Так, на макроуровне создаются основные факторы и условия конкурентоспособности. Они и задают фундамент функционирования всей экономической системы страны или группы стран.

На мезоуровне создаются условия развития групп предприятий и отрасли в целом.

А свою окончательную форму конкурентоспособность обретает на микроуровне и получает воплощение в виде конкурентоспособности товара или услуги [25]. На данном уровне конкурентоспособность может проявляться, к примеру, в соотношении цена-качество, которое в свою очередь будет складываться от условий, которые сформировались в зависимости от развития прошлых уровней, в том числе от персонала, его квалификации и умения использовать свои трудовые ресурсы и общехозяйственные отраслевые преимущества.

Анализируя структуру уровней конкурентоспособности, отчётливо видно, что макроуровень является главным среди них, т.к. именно на этом уровне формируются предпосылки конкурентоспособных качеств, создаются условия, которые в последующем реализуют конкурентоспособность товаров и услуг.

Термин «конкурентоспособность» можно относить к категориям различного уровня: конкурентоспособность страны, региона, отрасли, фирмы или товара. Для наглядности представления этой иерархии Т.Г. Философова и В.А. Быков используют «пирамиду конкурентоспособности» [30]. (Рисунок 1.1)

Как и в любой подобной иерархии на разных уровнях пирамиды конкурентоспособности имеется взаимосвязь и зависимость. Так, например, конкурентоспособность страны и отрасли зависят от уровня развития конкретных предприятий, их возможностей производить конкурентоспособный товар или услугу [27]. В то же время, отдельные предприятия не смогут нормально функционировать, если в отрасли и стране не будут созданы для этого соответствующие условия. То есть, конкурентоспособность нижестоящих

объектов является основой конкурентоспособности вышестоящих объектов, а те в свою очередь создают условия для функционирования на уровнях ниже.



Рисунок 1.1 – Пирамида конкурентоспособности

Учитывая тот факт, что конкурентоспособность представляет собой многоуровневую категорию, есть смысл рассмотреть ее с точки зрения иерархии понятий конкурентоспособности [35]. (Таблица 1.2)

Таблица 1.2 – Иерархия понятий конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие
Конкурен-тоспособность товара	Способность товара быть более привлекательным для покупателя, по сравнению с товарами-аналогами, при помощи более удачного соответствию стоимостных, качественных, функциональных или других характеристик, а также оценок потребителей и требованиям рынка.
Конкурен-тоспособность организации	Способность организации удовлетворять потребности клиентов и соответствовать требованиям конкурентного рынка, превосходя продукцию конкурентов, при помощи применения производственных и управленческих ресурсов, с целью максимизации прибыли и увеличения стоимости бизнеса.

Конкурентоспособность отрасли	Умение производить товары и предоставлять услуги, которые соответствуют требованиям мировых и национальных рынков, создавая при этом базу для конкурентоспособности организаций отрасли.
Конкурентоспособность региона	Способность производить продукты или услуги, которые отвечают потребностям внутренних и мировых рынков, создавая условия для увеличения региональных ресурсов, обеспечивая стабильный рост ВРП и уровня жизни населения региона
Конкурентоспособность страны	Способность производить товары и услуги, которые отвечают требованиям мировых рынков, при этом создавая условия для увеличения государственных ресурсов, обеспечивая стабильный рост ВВП и уровня жизни населения страны.

Подводя итог, в широком смысле слова конкурентоспособность представляет собой способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Конкурентоспособность имеет множество возможных определений, так как она состоит из нескольких уровней в иерархии, каждый из которых опирается на предыдущий. Например, конкурентоспособность страны зависит от конкурентоспособности отраслей, которые, в свою очередь, зависят от конкурентоспособности отдельных предприятий в этих отраслях. Для каждой отдельной взятой организации важнейшим параметром конкурентоспособности будут являться конкурентные преимущества выпускаемой продукции.

Такая взаимозависимость наталкивает на вывод: конкурентоспособность товара является базой для всех последующих уровней, т.е. на ее основе строятся все остальные уровни.

Наиболее важным понятием для данной работы будет являться конкурентоспособность организации, поэтому рассмотрим эту категорию более подробно.

Есть мнения, что конкурентоспособность организации и конкурентоспособность продукции одно и то же понятие, однако это не так. Под конкурентоспособностью организации понимается реальная и потенциальная способность создавать и продавать товары или услуги по более выгодным для покупателей ценовым, качественным, функциональным и другим характеристикам, чем у конкурентов на рынке. Однако, нужно понимать, что конкурентоспособность товара является важнейшей составляющей для конкурентоспособности предприятия, но не единственной. Например, фирма может производить товары, которые будут обладать высокой конкурентоспособностью, но, при этом, не являясь конкурентоспособным предприятием[48]. К основным признакам отличия между этими понятиями относят:

- степень охвата – для оценки конкурентоспособности товара рассматривается каждый из его видов, в то время как оценка конкурентоспособности организации включает всю номенклатуру продукции и деятельность всех направлений её хозяйственно-экономической деятельности.
- субъект оценки – при оценке конкурентоспособности товара потребитель выступает в качестве субъекта, тогда как при оценке конкурентоспособности фирмы субъектом выступает не только потребитель, но также и производитель, который активно участвует в принятии решения о необходимости производства определенной продукции. В обоих случаях критерием успеха является рынок.. Общая черта – в обоих случаях признание успешности или провала происходит на рынке.
- период жизненного цикла – жизненный цикл товара значительно короче, чем жизненный цикл предприятия. За время работы фирма может выпускать множество различных товаров или предоставлять услуги.

Так же стоит отметить ряд специфичных функций, которые выполняет конкурентоспособность организации [28]:

- поддержание и развитие необходимого инновационного и технологического уровня развития;
- анализ и оценка реальных запросов потребителей;
- организация производственного процесса, для создания товаров или услуг, соответствующих реальным запросам потребителей;
- организация грамотного распределения ресурсов производства, с целью снижения издержек;
- реализация грамотной маркетинговой стратегии;
- поддержка высокого уровня квалификации кадров

Аккумулируя всё вышеупомянутое, в данной работе под «конкурентоспособностью организации» будет пониматься способность организации осуществлять эффективную хозяйственную деятельность, производя товары или услуги, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся приоритетным спросом у потребителей на рынке с целью максимизации прибыли.

Делая глубокий анализ категории «конкурентоспособность» нельзя не затронуть такую особенность, как необходимость оценки. Этот факт подразумевает наличие объекта, субъекта и цели (критерии) оценки. Оценка конкурентоспособности организации является важным этапом в процессе управления ее развитием и успешной деятельности на рынке. Ее основная цель состоит в идентификации сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, а также определении ее позиции на рынке в контексте конкуренции с другими игроками. Количественная оценка конкурентоспособности делает эту категорию объективной [17].

Стоит так же отметить, что конкурентоспособность является зависимой от конкретных условий: от периода времени и рынка. Помимо этого, говоря о

конкурентоспособности, стоит брать во внимание её динамичность. С течением времени, изменением жизненного цикла организации или любых других внешних или внутренних факторов, конкурентоспособность фирмы может меняться.

Кроме того, на конкурентоспособность можно воздействовать, т.е. ею можно управлять и от качества управления данной категорией будут зависеть множество стратегически значимых позиций.

Таким образом, все вышеперечисленное даёт понять, что конкурентоспособность это сложная экономическая категория, включающая в себя большой ряд особенностей. Для того, чтобы наиболее подробно и полно её изучить необходимо проанализировать все её составляющие.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособности организации

При определении конкурентной позиции организации важно уделить особое внимание факторам его конкурентоспособности. Чтобы организация функционировала эффективно помимо изучения всех факторов, влияющих на его конкурентоспособность, необходимо выявить относительную важность каждого фактора в рамках той или иной сферы деятельности.

Для того, чтобы классифицировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, необходимо дать определение понятию «фактор».

Факторы конкурентоспособности – это процессы и явления производственно-хозяйственной деятельности организации и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности организации, как в сторону повышения, так и в сторону понижения [50].

М. Портер классифицировал факторы конкурентоспособности по следующим признакам [41]. (Таблица 1.3)

Таблица 1.3 – Классификация факторов конкурентоспособности организации

Признак классификации	Вид факторов
Характер	<ul style="list-style-type: none">• основные• развитые
По отношению к предприятию	<ul style="list-style-type: none">• внешние• внутренние
Степень специализации	<ul style="list-style-type: none">• общие• специализированные
Время воздействия	<ul style="list-style-type: none">• краткосрочные• среднесрочные• долгосрочные
По механизму возникновения	<ul style="list-style-type: none">• естественные• искусственно созданные

Важно обратить внимание на то, что в данной классификации основные факторы являются объективными, их создание требует незначительное количество государственных вложений и инвестиций частного характера. Они создают нестойкое конкурентное преимущество для компании. Развитые же факторы имеют более значимый вес для конкурентоспособности организации, и для их развития нужны значительные и зачастую длительные вложения капитала и человеческих ресурсов. Для их создания большую роль так же играют высококвалифицированные кадры и высокие технологии. Развитые факторы относятся к факторам высшего порядка.

Основные факторы часто являются базой для развитых, при этом, они не будут надёжным и прочным источником конкурентоспособности, но, для того, чтобы на их базе можно было создавать развитые факторы они должны быть проверенными и надёжными.

Общие факторы задействованы в широком спектре отраслей. Конкурентные преимущества ограниченного характера формируются на основе общих факторов, низшего порядка. К ним относят численность персонала с высшим образованием, дебетовый капитал и др. В свою очередь, специализированные факторы, которые, как правило, основываются на факторах общего порядка, являются более крепкой и долгосрочной основой обеспечения конкурентоспособности фирмы [48]. К специализированным факторам можно отнести: специфическую инфраструктуру, узкоспециализированный персонал, базы данных.

Естественные факторы относят к низкому порядку факторов, а созданные – к факторам высшего порядка, т.к. они формируются в процессе накоплений, передачи от предыдущих поколений и добавления новых. Созданные факторы формируют высокую устойчивость конкурентоспособности предприятия.

Итак, анализ классификации факторов конкурентоспособности, предложенные М. Портером, дают основу для вывода: основные, общие и природные факторы относятся к факторам низшего порядка, но их роль достаточно значима, т.к. они являются важной предпосылкой для организации и функционирования производственной деятельности. А развитые, специализированные факторы относятся к высшему порядку и создают условия для качественного развития предприятия, создавая условия для конкурирования с другими фирмами и получения ключевых конкурентных преимуществ.

Анализируя факторы, влияющие на конкурентоспособность, французские экономисты предлагают так называемый «гипотетический многоугольник конкурентоспособности» [53].(Рисунок 1.2)

Рисунок 1.2 - Многоугольник конкурентоспособности



Такой способ традиционно используется для сравнения возможностей нескольких конкурентных компаний. Анализ и оценка методом наложения многоугольника конкурентоспособности позволяет выявить слабые и сильные стороны конкурентов. Это позволяет выявить те факторы, которые являются преимуществом в организации, а также слабые места конкурентов, на которые стоит обратить внимание при формировании стратегии развития и укрепления конкурентоспособности фирмы.

Многие авторы, в том числе Р.А. Фатхутдинов, Д.Б. Статко и Мазиликина Е.А., предлагают разделять все существующие факторы конкурентоспособности предприятия на внешние и внутренние [12]. В своих работах они не только перечислили эти факторы, но и сделали предположения о направленности их воздействия на уровень конкурентоспособности.

Начнём с внешних факторов воздействия на конкурентоспособность организации, проявления которых в меньшей степени зависят от организации.

Внешние факторы представляют собой комплекс экономических, социальных и организационных отношений, которые определяют возможность производства продуктов или услуг с более привлекательными для покупателей ценовыми и качественными соотношениями по сравнению с конкурентами [5].

Это может включать в себя воздействие государственных органов, деятельность общественных институтов, рыночную среду, действия политических партий, конкурентов и другие характеристики, имеющие влияние на социально-экономическую ситуацию.

Наиболее значимое воздействие на деятельность организации оказывают потребители. Именно от спроса и поведения потребителей будет зависеть объём выручки и возможность перекрытия всех издержек производства, а также уровень конкурентоспособности фирмы в целом. Потребительское поведение зачастую определяется различного рода течениями, ассоциациями и объединениями потребителей, от действий которых зависит не только величина спроса, но и имидж компании [49].

Конкуренты занимают не меньшую по значению роль среди внешних факторов. От их деятельности и цен выпускаемой продукции будет зависеть, какой товар и по какой стоимости можно производить для конкретного рынка.

Поставщики материалов, оборудования, комплектующих и сырья оказывают влияние на производственную деятельность сроками поставок, качеством сырья и материалов, уровень цен и др. Поставщики финансовых услуг и капитала влияют на условия займов и кредита, взаиморасчётов, банковских и страховых обязательств [13].

Государство может оказывать и прямое и косвенное воздействие на организацию. Прямое воздействие может заключаться в реализации законодательных актов, а косвенное, в первую очередь, через налоговую систему, государственную собственность и бюджет. Государство посредством налоговых ставок может влиять на развитие нужных отраслей экономики через повышение или понижения налоговой ставки [7]. Так, понижение ставки может повлиять положительно на развитие отрасли, в отношении которой была снижена, и наоборот, повышение может затруднить развитие направления экономики.

Большое влияние на фирму оказывают собственники, так же как форма собственности. Влияние собственников на деятельность организации заключается в организации управления, в том, как организована их совместная деятельность [19].

Внешние факторы косвенного воздействия не отражаются напрямую на деятельности компании, но, тем не менее, влияют на неё.

К ним относятся:

- экономическое окружение.

В первую очередь, это состояние экономики страны в целом и стадия экономического развития, оказывающее влияние на спрос ресурсов, товаров и услуг;

- политическое окружение.

К таким факторам относятся налоговое, антимонопольное, патентное законодательство, денежно-кредитная политика и др.;

- технологическое окружение.

Может одновременно являться и внутренним и внешним фактором. В роли внутреннего фактора проявляется как использование организацией достижений научно-технического прогресса с целью увеличения эффективности деятельности. Как внешний фактор может заключаться в уровне научно-техническом развития;

- социально-культурное окружение.

Социально-культурное окружение формирует спрос населения, трудовые отношения, имидж фирмы, уровень заработной платы и т.д. Это и демографическое состояние в стране и регионе, и отношение организации с населением и пр[44].;

- международное окружение.

Эти факторы оказывают большое влияние на компании, которые осуществляют свою деятельность на международном рынке. К факторам международного окружения относятся экономическую, политическую, социокультурную, экологическую, маркетинговую ситуацию в мире.

К внутренним факторам, влияющим на конкурентоспособность организации, относятся:

- конкурентоспособность производимой продукции или услуг;
- качество продукции и услуг;
- уровень управления персоналом и менеджмента;
- эффективная сбытовая и маркетинговая стратегии;
- наличие грамотно созданной организационной структуры и пр.

Организация может напрямую воздействовать на внутренние факторы, непосредственно влияя на них [47].

Аккумулируя вышеперечисленные классификации факторов конкурентоспособности организации, и анализируя современные тенденции экономики, мы выделили ряд факторов, которые, на наш взгляд, выходят на первый план:

1. Инновации и технологический уровень: организации, которые инвестируют в научно-исследовательскую деятельность и разработку новых технологий, имеют большие шансы успешно конкурировать на рынке.

2. Качество продукции и услуг: потребители сегодня ставят высокие требования к качеству продукции или услуг, поэтому организации, которые обеспечивают высокое качество своей продукции, будут более конкурентоспособны.

3. Сознательность потребителей: сегодня многие потребители выбирают продукцию и услуги исходя из социальных, экологических и

этических критериев, поэтому организации, имеющие в своей стратегии социальную ответственность, будут более привлекательны для потребителей.

4. Культура организации и управленческие компетенции: организации, уделяющие большое внимание формированию корпоративной культуры и развитию управленческих компетенций своих сотрудников, будут более эффективны в управлении своим бизнесом.

5. Социальные медиа и онлайн-присутствие: сегодня наличие присутствия в социальных медиа и онлайн-пространстве становится все более важным фактором конкурентоспособности, поскольку организации, которые активно продвигают свой продукт в онлайн-среде, увеличивают свою видимость и привлекательность для потребителей.

6. Гибкость и адаптивность: сегодня организации должны быть готовы к быстрым изменениям на рынке и гибко реагировать на изменение условий, а также адаптироваться к новым технологиям и требованиям потребителей, поэтому фактор адаптивности и гибкости становится все более важным.

Ключевыми факторами конкурентоспособности, выходящими на первый план в настоящее время, являются инновации, качество продукции и услуг, социальная ответственность, управленческие компетенции, онлайн-присутствие и гибкость. Однако, в каждой сфере деятельности может быть свои факторы, которые необходимо учитывать.

Изучение факторов конкурентоспособности помогает организации определять свою рыночную позицию, выстраивать стратегии развития, улучшать качество продукции и услуг, управлять процессами в бизнесе, повышать прибыль и конкурировать на рынке. Таким образом, отслеживание и анализ факторов конкурентоспособности является ключевым элементом успешной бизнес-стратегии.

1.3 Механизм управления конкурентоспособностью организации

Говоря о свойствах конкурентоспособности ранее, упоминалось такое важнейшее свойство как возможность воздействовать, т.е. управлять конкурентоспособностью. Рассмотрим механизм управления конкурентоспособностью, как одного из стратегически важных аспектов в структуре развития организации.

В условиях постоянно меняющейся экономической ситуации и высокой конкуренции на рынке, сохранение и повышение конкурентоспособности организации является необходимым условием ее успешной работы. При этом, эффективное управление конкурентоспособностью не может быть ограничено только продуктовыми характеристиками и ценовой политикой организации, необходимо учитывать все аспекты ее деятельности.

Механизм управления конкурентоспособностью включает в себя систему методов, приемов и инструментов, направленных на достижение целей по сохранению и повышению конкурентоспособности организации. Этот механизм определяет направленность и эффективность деятельности организации на рынке, устанавливает принципы и методы управления ресурсами и процессами, а также механизмы контроля и анализа результатов [16].

Ранее уже был рассмотрен термин «конкурентоспособность», однако, говоря о процессе управления, необходимо отдельно дать определение понятию «управление конкурентоспособностью».

Существует множество вариантов определения данного термина среди отечественных и зарубежных авторов. Так, Н.З. Сафиуллин управление конкурентоспособностью определяет как «управленческая деятельность, оказывающая влияние на производственно-экономические системы, изменять оптимальным образом факторы конкурентоспособности товара для достижения поставленной цели» [55].

В настоящее время тема сущности управления конкурентоспособностью организации остается актуальной и не существует единого мнения касательно понимания сущности данного термина. В данной работе под управлением конкурентоспособностью организации будет пониматься система управленческих действий, осуществляемых руководством организации и ее функциональных подразделений, направленных на обеспечение достижения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности организации на рынке.

Объектом управления в системе управления конкурентоспособностью организации являются конкурентные преимущества, благодаря которым обеспечивается выигрышное положение, в сравнении с конкурентами, а также достижение стратегических и тактических целей при оптимальном использовании ресурсов и факторов производства.

Функции управления конкурентоспособностью включают в себя [46]:

1. Анализ рынка и конкурентов. Проведение исследований рынка и анализа конкурентов, а также определение потребностей и требований потенциальных покупателей являются ключевыми шагами в управлении конкурентоспособностью.

2. Разработка стратегии. Планирование действий, которые позволят достигнуть конкурентных преимуществ в сравнение с другими фирмами-конкурентами.

3. Разработка уникального продукта. Разработка уникальных продуктов, которые будут предлагаться на рынке, может помочь создать конкурентное преимущество.

4. Управление качеством продукции и услуг. Следование процессу оценки качества продукции и услуг, устранение потенциальных проблем и продолжительное улучшение продукции и услуг.

5. Маркетинговые действия. Такие мероприятия, как реклама, продвижение, продажи, PR мероприятия, помогают продукции и услугам стать более привлекательными для клиентов.

6. Непрерывное совершенствование. Постоянное улучшение производственных процессов, увеличение производительности, сокращение издержек и улучшение качества продукции и услуг.

7. Адаптация к изменениям на рынке. Умение быстро реагировать на изменения на рынке, принимать во внимание новые требования покупателей и рынка.

8. Управление затратами. Определение и контроль над затратами на производство и рекламу, которые позволяют управлять стоимостью продукции и услуг, и держать цены на уровне, который является конкурентным на рынке.

9. Управление инновационным процессом. Развитие инновационных технологий, использование новых подходов и способов в производстве и управлении организацией.

Основной целью управления конкурентоспособностью организации является обеспечение и поддержание ее устойчивого функционирования и жизнеспособности при любых изменениях внутренней и внешней среды. Для достижения поставленной цели необходимо выполнять следующие задачи [18]:

- 1) Нейтрализация воздействия негативных факторов, влияющих на конкурентоспособную позицию фирмы, благодаря формированию защитной стратегии;
- 2) Наращивание конкурентных преимуществ путём использования благоприятных внешних и внутренних факторов конкурентоспособности;
- 3) Обеспечение гибкости и адаптивности системы управления и синхронизация их с динамикой действий позитивных и негативных факторов;

- 4) Развитие топ-характеристик организации для воспроизводства и наращивания конкурентоспособности;
- 5) Создание и поддержка положительного имиджа организации.

Обеспечение адаптивности фирмы к постоянным изменениям внешней среды, необходимость конкуренции с другими аналогичными компаниями на рынке находится в прямой зависимости от эффективности функционирования механизма управления конкурентоспособностью организации.

Так же, при разработке механизма управления конкурентоспособностью и конкурентоспособным потенциалом важно принимать во внимание тенденции изменений социальных, экономических, политических, экологических и демографических условий; характер возможных структурных сдвигов в отрасли; возможности изменения законодательства в соответствующей сфере.

Таким образом, с точки зрения средств воздействия на субъект, управление конкурентоспособностью представляет собой специфическое направление менеджмента, которому присущи определённые цели, задачи и методы их достижения.

При разработке системы управления конкурентоспособностью организации нельзя не обратиться к научным подходам управления конкурентоспособностью организации. Различные авторы (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Ходоури, Р.А. Фатхутдинов) [51] в своих учебниках определяют различные научные подходы, как такового единого перечня научных подходов к управлению конкурентоспособностью в научной литературе нет.

Механизм управления конкурентоспособностью является сложным, многопрофильным процессом, а комплексные действия, направленные на повышение конкурентоспособности должны быть основаны на научных подходах к управлению, чтобы эффективность была максимальной. Поэтому

необходимо рассмотреть характеристики основных подходов к управлению организацией (Таблица 1.4)

Таблица 1.4 – Научные подходы к управлению конкурентоспособностью организации [38]

Научный подход	Характеристика научного подхода
Интеграционный подход	Заключается в объединении и усилении сотрудничества объектов управления на основе взаимосвязей между компонентами системы управления.
Глобальный подход	При обеспечении конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно находится над уровнем анализируемого объекта (над глобальной системой).
Логический подход	Применение при анализе производственно-экономической системы организации принципы диалектической и формальной логики. Существуют следующие принципы: объективности рассмотрения объекта; всесторонности рассмотрения объекта, историзма; тождества; непротиворечивости; исключенного третьего; достаточного обоснования.
Эксклюзивный подход	Приобретение исключительного права на пользование новшеством в сфере деятельности организации на своё усмотрение.
Структурный подход	Ранжирование при определении приоритетности методов, факторов принципов и других инструментов управления, для рациональности и обоснованности использования ресурсов.
Ситуационный подход	Основан на альтернативности методов достижения одной и той же цели во время принятия управленческих решений.
Нормативный подход	Установление нормативных показателей результативности управления целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистемами.
Системный подход	Отождествление организации с некой системой взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование организации и достижения целей. Система в данном случае состоит из двух компонентов: 1)Окружение, вход и выход системы, обратная связь; 2)Внутренняя структура организации.
Маркетинговый подход	Ориентация управляющей подсистемы при реализации всех задач на потребителя через службы маркетинга.

Поведенческий подход	Применение системы мотивации для максимизации полезности деятельности человеческих ресурсов, раскрытие их потенциала посредством поведенческих наук.
Инновационный подход	Ориентация деятельности производственной системы на наукоёмкие технологии, развитие инновационной деятельности компании.
Функциональный подход	Деятельность рассматривается как совокупность функций, которые необходимо выполнить для удовлетворения потребности потребителя
Процессный подход	Делегирование полномочий между звеньями структуры управления через бизнес-процессы, которые имеют общую цель. Функции управления рассматриваются как взаимосвязанные.
Кластерный подход	Выявление синергетических резервов увеличение уровня конкурентоспособности организации через формирование кластера.

Таким образом, научные подходы к управлению представляют собой множество подходов, каждый из которых сконцентрирован на определённом аспекте деятельности. Для эффективного управления конкурентоспособностью фирмой необходимо совмещать названные подходы, т.к. каждый подход дополняет другой. Синергия данных подходов и грамотное внедрение их в механизм управления позволит занимать компании конкурентоспособное положение на рынке.

Принятие решений по управлению конкурентоспособностью может происходить в разных ситуациях и условиях, различаясь положением предприятия, зоной ответственности лица, принимающего решение, возможностью или невозможностью влияния на факторы, ресурсы и цели, а также положением самого лица, на которого возложена задача принятия решения. Но, существует некая последовательность этапов применения управленческих решений, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления конкурентоспособностью организации.

Далее целесообразно перейти к этапам управления конкурентоспособностью предприятия (Рисунок 1.3):

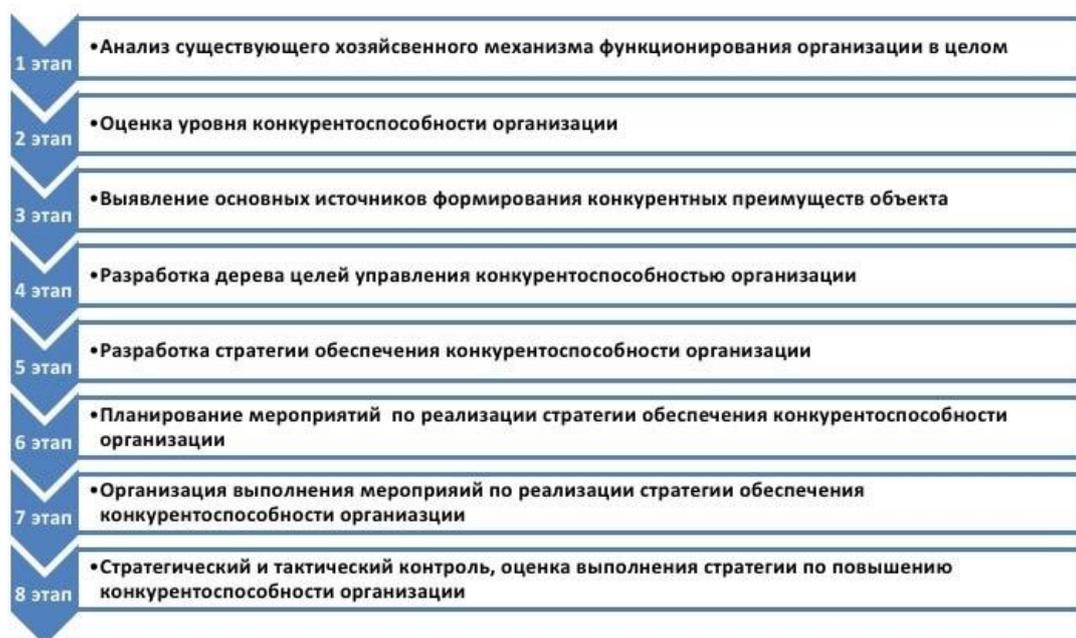


Рисунок 1.3 – Этапы управления конкурентоспособностью организации

На втором этапе осуществляется оценка конкурентоспособности объекта. Это важный инструмент для разработки стратегии и планирования деятельности организации в долгосрочной перспективе. Существует множество подходов к оценке конкурентоспособности объекта. Так, Р.А. Фатхудинов в своих работах рассматривает интегральную оценку конкурентных преимуществ, метод SWOT-анализа, GAP анализ, LOTS-анализ, PIMS-анализ, метод изучения профиля объекта, модель McKinsey 7S и некоторые другие.

Третий этап: Выявление основных источников формирования конкурентных преимуществ позволяет организации лучше понять, в чем именно заключается суть ее конкурентного преимущества перед другими участниками рынка. Это важный этап в стратегическом планировании деятельности компании и разработке маркетинговой стратегии.

Основные преимущества от выделения конкурентных источников включают в себя:

1) Определение уникальных возможностей. Это позволяет сконцентрироваться на развитии подобных premium-возможностей, вместо того, чтобы вкладываться во все мыслимые области. Особенно важен этот аспект в условиях ограниченности финансовых ресурсов, когда нужно делать акцент именно на ключевые преимущества.

2) Оптимизация ресурсов: При установлении источников конкурентных преимуществ организация может оптимизировать свои ресурсы и действия, чтобы сосредоточить усилия на тех областях деятельности, где она может достичь наилучших результатов.

3) Большая точность при разработке маркетинговых стратегий: Знание источников конкурентных преимуществ позволяет компаниям разрабатывать соответствующие маркетинговые стратегии, которые направлены на продвижение их конкурентных преимуществ на рынке в долгосрочной перспективе.

Выявленные источники проходят комплексную оценку и становятся базой для разработки стратегии управления конкурентоспособности. Акцент в данном случае делается на тех источниках конкурентных преимуществ, которые могут оказать влияние на высокий уровень конкурентоспособности на длительное время.

Четвёртый этап: Построение дерева целей управления конкурентоспособностью представляет собой определение главной цели (например, увеличение доли рынка, снижение затрат, улучшение качества продукции, развитие новых продуктов и т.д.); выявление подцелей, каждая подцель должна быть специфичной и иметь метрики оценки достижения. Цели нижележащих уровней напрямую связаны с освоением тех ключевых факторов конкурентоспособности, которые были выявлены на предыдущих этапах.

Дерево целей может использоваться как для долгосрочного, так и для краткосрочного периода. Основной целью является сбалансирование между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии.

Пятый этап: Стратегия конкурентоспособности компании представляет собой уникальный набор мероприятий и действий, которые компания применяет для достижения и удержания качественно новой и оптимизированной позиции на рынке в долгосрочной перспективе. Главная идея стратегии конкурентоспособности заключается в создании и использовании конкурентных преимуществ, которые позволят компании более успешно конкурировать на рынке с другими участниками данной отрасли и увеличивать свою долю рынка.

Разработка стратегии основана на аналитике информации, проведение маркетинговых исследований и оценке имеющихся у компании человеческих, финансовых, технологических и иных ресурсов. Для повышения уровня конкурентоспособности организации необходимо не только определить и разработать долгосрочную стратегию, но и проработать варианты её реализации с точки зрения возможности изменения внешней среды и возможных рисков. Стратегическое планирование управления конкурентоспособностью является частью общей стратегии фирмы, и, чаще всего, занимает период 5-7 лет, т.к. делать прогнозы на более длительный срок нецелесообразно из-за постоянной динамики внешней среды.

На шестом и седьмом этапе осуществляется планирование и реализация мероприятий стратегии обеспечения конкурентоспособности и организация их выполнения. Для повышения эффективности реализации основной стратегии необходимо разработать частные стратегии, направленные на повышение конкурентоспособности отдельных сфер деятельности организации (маркетинговую, товарную, финансовую, кадровую, инновационную, организационную, экологическую, технологическую и пр.)

Для выполнения мероприятий должны быть выделены все необходимые ресурсы. Также в ходе работы должен проводиться анализ объёма потребляемых ресурсов в соотношении с полученными результатами каждого

из подразделений. Период тактического управления конкурентоспособностью рассчитан на срок до года.

Восьмой этап: Стратегический и тактический контроль, оценка выполнения стратегии по повышению конкурентоспособности организации. Стратегический контроль - это оценка результатов реализации стратегии организации в долгосрочной перспективе. Он включает в себя анализ взаимосвязи между стратегическими целями и фактическими результатами, определение причин отклонений и корректировку стратегии в соответствии с полученными данными [31]. Тактический контроль - это оценка процесса реализации стратегии в краткосрочной перспективе с целью достижения операционных целей. Он включает в себя мониторинг выполнения плановых задач, выявление проблем и недостатков в текущих бизнес-процессах и корректировку действий в соответствии с полученными результатами.

На заключительном этапе проводится сбор информации о проделанной работе, анализ эффективности разработанной стратегии управления конкурентоспособности. Сверяются показатели плана с фактическими результатами, анализируются причины отклонений, если они имеются, делаются рекомендации по их устранению в будущем периоде [37].

Подводя итог, можно сказать, что механизм управления конкурентоспособностью представляет собой сложную, многоступенчатую систему, включающую в себя комплекс мероприятий, этапов, функций, методов и научных подходов, благодаря которым обеспечивается и развивается конкурентный потенциал организации и эффективное использование данного потенциала. Управление конкурентоспособностью является сложным и специфичным процессом, которое необходимо постоянно адаптировать под изменения внешней среды, что обуславливает необходимость постоянного мониторинга конкурентной среды и умение вовремя перестроить стратегию развития, для того, чтобы занимать лидирующие позиции на рынке.

Успешное управление конкурентоспособностью организации позволяет не только удерживать свою позицию на рынке, но и расти и преуспевать в условиях жесткой конкуренции. В целом, эффективное управление конкурентоспособностью организации является важным условием для ее долгосрочной стабильности и успеха.

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Объектом исследования в данной работе является Общество с ограниченной ответственностью «ТРАНСПРОДУКТ», зарегистрированное по адресу 656008, Алтайский край, город Барнаул, Колхозный переулок, дом 25.

Виды деятельности организации по ОКВЭД:

Основной вид деятельности:

- Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами (46.38.2).

Дополнительные виды деятельности:

- Производство воды питьевой, напитков безалкогольных для детского питания (10.86.7);
- Производство безалкогольных напитков; производство минеральных и прочих питьевых вод в бутылках (11.07);
- Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам (49.4);
- Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем (49.41.3);
- Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (52.29).

По своему типу организация относится к малому предприятию, с общей численностью сотрудников 24 человека. Свою деятельность ООО «ТРАНСПРОДУКТ» осуществляет с 2013 года на основании Устава организации. Юридический адрес: 656008, Алтайский край, город Барнаул,

Колхозный переулоч, дом 25. Адрес производства: 658480, Алтайский край, г. Змеиногорск, ул. Коммунальная, д. 20А.

ООО «ТРАНСПРОДУКТ» выпускает питьевую воду различного объёма под торговой маркой «Тигирецкая». Местонахождение источника: Алтайский край, г. Змеиногорск, ул. Коммунальная, д.20А, артезианская скважина №3.

Качество воды «Тигирецкая» соответствует российским и международным стандартам, а также требованиям санитарных норм и правил [1]:

1. СанПиН 2.1.4.1116-02 «Питьевая вода, расфасованная в ёмкости»;
2. Вода и водоподготовка (ГОСТ 30813);
3. Вода после очистки из источника питьевого водоснабжения или доочистки из централизованных систем питьевого водоснабжения, по гигиеническим нормативам соответствующая СанПиН 2.1.4.1116;
4. Качество воды: Характеристика состава и свойств воды, определяющая пригодность ее для конкретных видов водопользования (ГОСТ 17.1.1.01);
5. ГОСТ 32220-2013 «Вода питьевая, расфасованная в емкости. Общие технические условия»;
6. Испытания и контроль качества продукции (ГОСТ 16504).

С 1 июля 2020 года для производителей воды вступил в силу новый закон, который соответствует регламенту Евразийского экономического союза «О безопасности упакованной питьевой воды, включая минеральную воду». Он отменяет прежнее разделение качества воды и вносит коррективы в процесс производства и маркировки. Теперь питьевая вода делится на шесть категорий (Таблица 2.1):

Таблица 2.1 – Категории питьевой воды с 1 июля 2020 года

Категория воды	Описание
Природная минеральная (в том числе столовая природная минеральная, лечебно-столовая минеральная и лечебная природная минеральная вода)	Вода из подземных источников. Должна иметь подтверждающие документы с формулой химического состава и экспертным заключением, что это минеральная вода.
Природная питьевая	Вода, которая может быть получена из поверхностных вод.
Питьевая купажированная	Смесь природных минеральных вод из разных источников или природной минеральной и природной питьевой.
Обработанная питьевая	Вода из любого водозабора, прошедшая фильтрацию.
Для детского питания	Природная вода без диоксида углерода и серебра в качестве консервантов, с содержанием фторид-иона в пределах 0,6–1,0 мг/л (для обычной воды допускается до 1,5 мг/л).
Искусственно минерализованная питьевая вода	Питьевая вода, прошедшая фильтрацию и минерализованная искусственно.

До вступления в силу данного закона питьевая вода подразделялась на воду первой и высшей категории. Питьевая вода «Тигирецкая» относилась по всем стандартам и сертификатам к высшей категории вод, однако, после отмены категорий, «Тигирецкая» относится к питьевой природной артезианской воде.

Так как главный офис и сам завод находится в тесной взаимосвязи, целесообразно рассматривать их работу как единый механизм. Таким образом, в общем виде, организационная структура ООО «ТРАНСПРОДУКТ» представлена ниже (Рисунок 2.1). Тип организационной структуры ООО «ТРАНСПРОДУКТ» линейно-функциональный. Данная структура характеризуется тем, что она разделяет функции компании на основе их

производственной принадлежности, то есть на основе специализации. Некоторые преимущества линейно-функциональной структуры:

- Высокая эффективность: Каждый отдел отвечает за свои функции и это позволяет им работать более эффективно и сфокусированно.
- Простота в управлении: Линейно-функциональная структура легка в понимании и управлении, так как она состоит из разных отделов, каждый из которых ответственен за свои функции.
- Гибкость: Линейно-функциональная структура легко адаптируется к изменению рынка или промышленных требований.
- Проявление профессиональных навыков: Такое основание структурирования организации позволяет работникам развиваться в своих специализациях и профессиональных навыках.
- Экономия ресурсов: Что касается затрат на зарплаты и на обучение, данная структура организации представляет собой более экономичный вариант в долгосрочной перспективе.

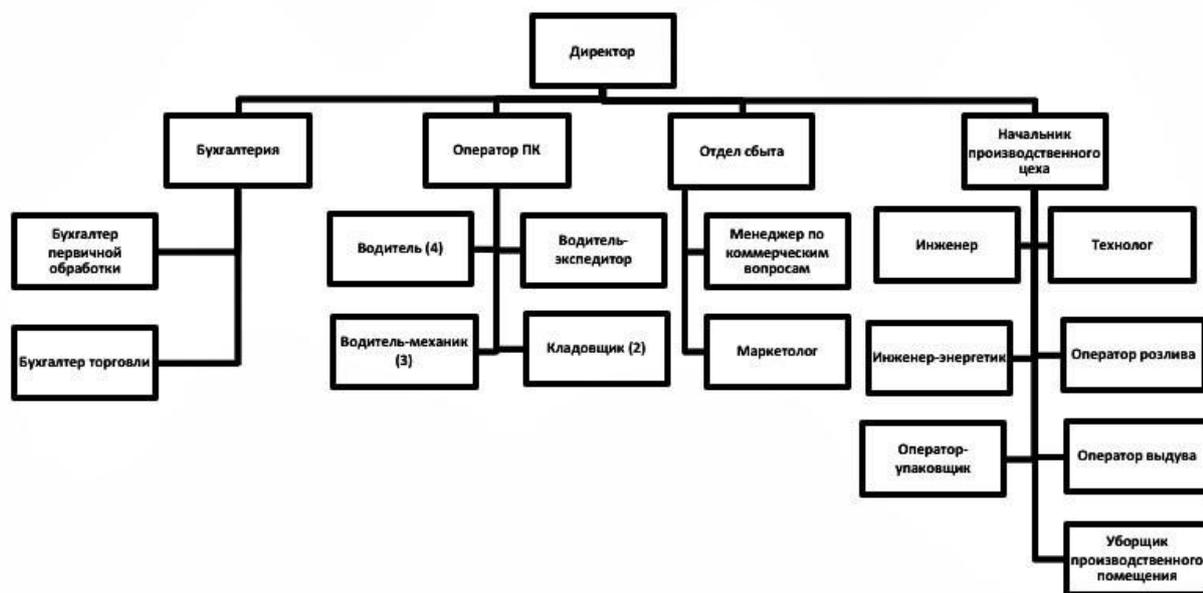


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

В организации директор совмещает свои прямые обязанности с обязанностями главного бухгалтера, т.к. имеет необходимое образование и компетентность, чтобы сократить издержки и напрямую контролировать всю финансовую отчётность. Директор принимает все конечные решения по вопросам сделок с контрагентами, найме новых сотрудников, объёмы поставок, утверждает дизайн упаковок и этикеток и т.д. Бухгалтерия занимается первичной обработкой документации (принимает и обрабатывает накладные акты, транспортные документы, счета-фактуры, товарные чеки и т.п.) и торговой бухгалтерией (контроль сохранности товара и его численности, предоставление директору информации о полученной прибыли, запасах товара и т.д.). Оператор ПК оформляет заказы, делает заявки, вносит данные учёта товара и отгрузок, занимается мониторингом работы водителей и кладовщиков. Отдел сбыта состоит из менеджера по коммерческим вопросам (который общается с заказчиками, представителями, анализирует результаты сотрудничества с теми или иными контрагентами и т.д.) и маркетолога (который занимается разработкой маркетинговой стратегии, рекламных мероприятий, разрабатывает предложения по дизайну упаковки и этикетки, анализирует конкурентный рынок и т.д.).

Производственный процесс происходит непосредственно на заводе в г. Змеиногорск, где добытая из скважины вода отчищается, обрабатывается, разливается по бутылкам и упаковывается. Главным ответственным за производственный процесс является начальник производственного цеха. Он отвечает за исправную работу производства и качество продукции, контролирует запасы сырья, координирует работу мастеров, составляет план работ и предоставляет полный отчёт по работе директору и т.д. Инженер занимается анализом технических данных, показателей работ и систематизирует их. Технолог разрабатывает состав воды, в соответствии со всеми нормами, ведет аналитический и химический контроль качества воды, внедряем в работу новые методики и технологии, проводит лабораторные исследования и т.д. Инженер-энергетик обеспечивает бесперебойную работу

энергетического оборудования и электрических сетей, правильную эксплуатацию, контроль работы инженерных систем здания.

Перейдём к анализу финансового состояния ООО «ТРАНСПРОДУКТ».

Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «ТРАНСПРОДУКТ» был проведён за период с 2018 г. по 2022 г. на основе бухгалтерского баланса фирмы за последние 5 лет (Приложение 1,2).

Делая анализ бухгалтерской отчётности ООО «ТРАНСПРОДУКТ» (Приложение 1,2), можно сделать следующий вывод: активы на 31 декабря 2022 г. характеризуются следующим соотношением: 37,6% внеоборотных активов и 62,4% текущих. Активы организации за анализируемый период (с 31.12.2017 по 31.12.2022) увеличились на 20 948 тыс. руб. (на 69,9%). Отмечается значительный рост активов, кроме того, собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 143,5%. Значительное увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор. Наглядно структуру активов можно рассмотреть на Рисунке 2.2

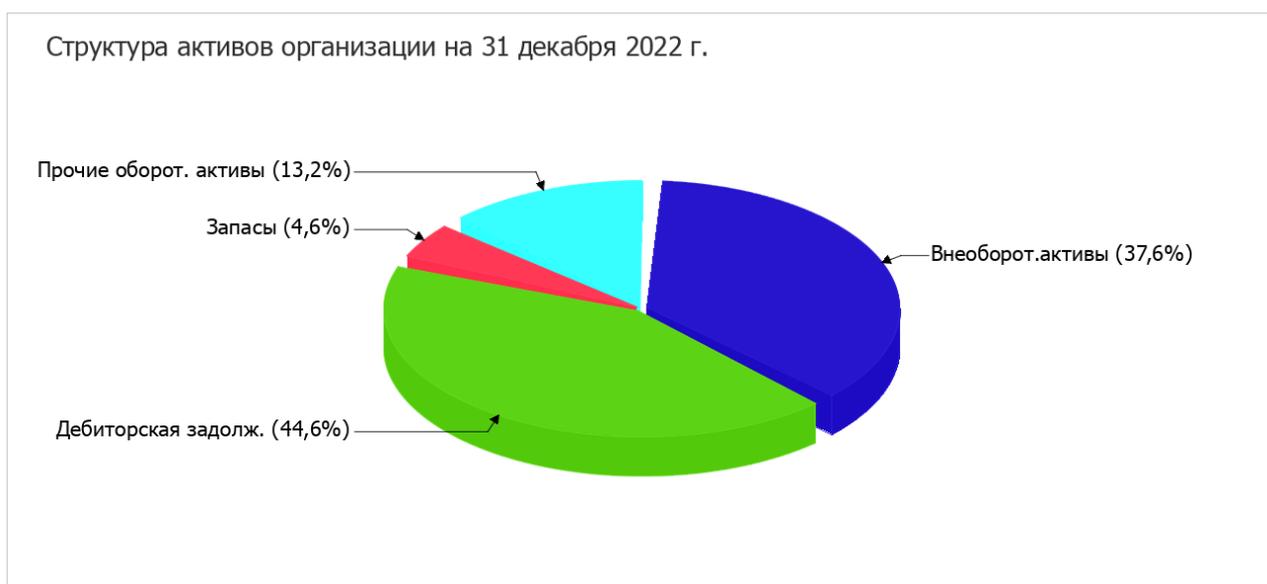


Рисунок 2.2 – Структура активов ООО «ТРАНСПРОДУКТ» на 31 декабря 2022 г.

В первую очередь, увеличение статьи активов фирмы связано с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей указана в скобках):

- основные средства – 9 149 тыс. руб. (40,5%)
- дебиторская задолженность – 6 800 тыс. руб. (30,1%)
- денежные средства и денежные эквиваленты – 4 321 тыс. руб. (19,1%)
- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – 1 500 тыс. руб. (6,6%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- краткосрочные заемные средства – 21 894 тыс. руб. (70,7%)
- кредиторская задолженность – 4 593 тыс. руб. (14,8%)
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 4 477 тыс. руб. (14,5%)

Статьи "запасы" в активе и "долгосрочные заемные средства" в пассиве можно отметить как отрицательно изменившиеся (-1 618 тыс. руб. и -10 016 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации на дату 31 декабря 2022 года составил 7 596,0 тыс. руб., что намного (на 143,5%) больше, чем по состоянию на 31.12.2017.

На дату 31 декабря 2022 года, чистые активы организации значительно превышают уставный капитал, а именно, в 759,6 раз, что является положительным индикатором финансового положения и соответствует нормативным требованиям. За анализируемый период произошло увеличение чистых активов на 143,5%, что также говорит в пользу хорошего финансового положения организации.

Ниже (Рисунок 2.3) представлено изменение чистых активов и уставного капитала.

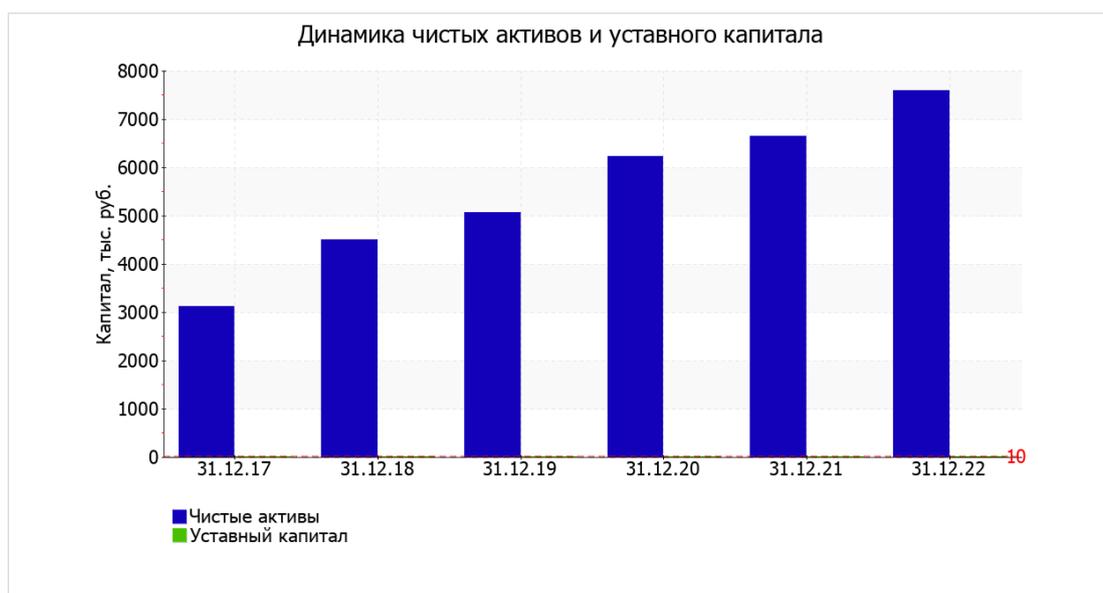


Рисунок 2.3 – Динамика чистых активов и уставного капитала ООО «ТРАНСПРРДУКТ»

Значение уставного капитала оставалось постоянным в течение всего анализируемого периода.

Исходя из показателей, изложенных в Приложении 2, можно сделать вывод, что прибыль организации за исследуемый период всегда имеет положительные значения. Выручка в 2022 году в сравнении с 2021 годом увеличилась на 11 422 тыс. руб. (8,1%), себестоимость продаж выросла на 25 884 тыс. руб. (24,6%), прочие доходы сократились на 4 339 тыс. руб. (90,2%). Коммерческие расходы уменьшились на 14 806 тыс. руб. (41,7), прочие расходы сократились на 4 491 тыс. руб. (82,1%). Прибыль в отчётном году выросла на 541 тыс. руб. (129,7%), что свидетельствует о положительном развитии организации. Также на положительную характеристику финансово-хозяйственной деятельности влияет тот факт, что темпы прироста чистой прибыли (129,7%) значительно выше темпов роста выручки (8,1%).

Значение выручки за последний год составило 153 298 тыс. руб. В течение анализируемого периода (31.12.17–31.12.22) имело место ощутимое повышение выручки на 9 961 тыс. руб., или на 6,9%, в то же время,

противоположную тенденцию в течение периода показывает усредненный (линейный) тренд. Рост выручки происходил в большинстве периодов.

За 2022 год прибыль от продаж составила 1 586 тыс. руб. За анализируемый период (31.12.17–31.12.22) произошло ощутимое уменьшение финансового результата от продаж на 331 тыс. руб., или на 17,3%, более того, наличие такой же тенденции в течение периода подтверждает и линейный тренд.

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

Динамику изменения величины чистой прибыли можно увидеть на рисунке 2.4

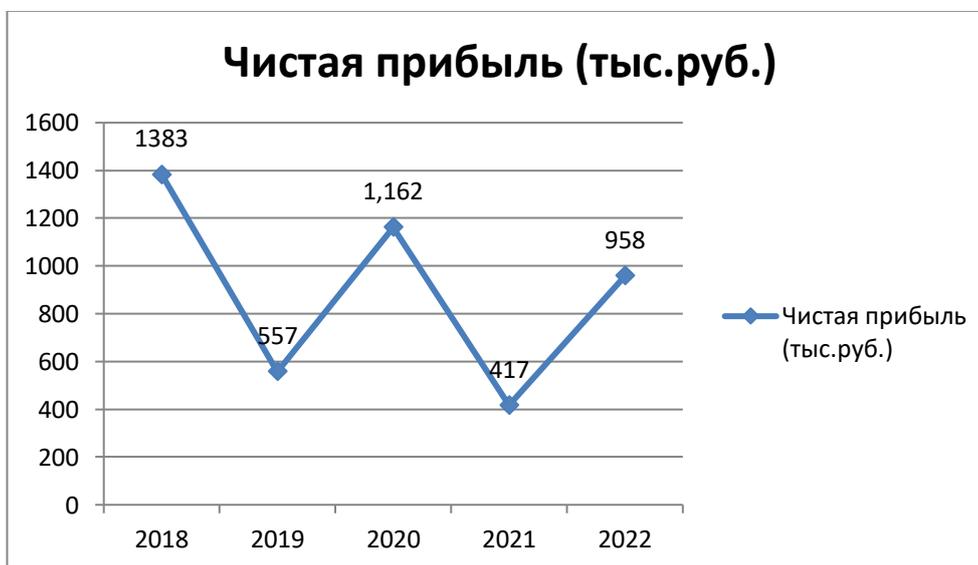


Рисунок 2.4 – Динамика чистой прибыли ООО «ТРАНСПРОДУКТ» за 2018-2022 гг.

Чистая прибыль является суммой прибыли текущего отчетного периода за минусом налога на прибыль и отражает конечный финансовый результат

компании. Наиболее успешными для фирмы за исследуемый период были 2018 и 2020 год, прибыль достигала максимальных значений. По диаграмме видно, что уровень прибыли за анализируемый период не стабилен, скачкообразен. На это повлияло множество факторов: заключение новых контрактов с крупными заказчиками, смена главного руководства, нестабильная экономическая ситуация в стране и в крае, вступление в силу новых законов в области производства и маркировки воды и т.д. Однако, чистая прибыль организации в каждом из рассматриваемых годах была положительной, что позволяет сделать следующий вывод: ООО «ТРАНСПРОДУКТ» является прибыльной организацией.

Для того, чтобы подробнее изучить хозяйственно-экономическое состояние организации был сделан анализ рентабельности деятельности организации (Таблица 2.3)

Таблица 2.3 – Рентабельность деятельности ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)					Изменение показателя	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	коп., (гр.6 - гр.2)	± % ((6-2) : 2)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки).	1,3	1,1	1,9	0,9	1	-0,3	-22,6
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	1	0,3	0,7	0,4	0,7	-0,3	-30,3

Продолжение таблицы 2.3

3.Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	1	0,3	0,6	0,3	0,6	-0,4	-35,2
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	1,4	1,1	2	0,9	1	-0,4	-22,9

Все три показателя рентабельности за 2022 год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Таблица 2.4 – Коэффициенты ликвидности ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Показатель ликвидности	Значение показателя						Изменение показателя (гр.7 - гр.2)	Рекомендованное значение
	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,18	0,78	0,65	0,67	0,67	0,73	-0,45	1,8 и более.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,95	0,76	0,55	0,36	0,25	0,68	-0,08	1 и более.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,005	0,007	0,02	0,01	0,01	0,14	+0,135	0,2 и более.
--	-------	-------	------	------	------	------	--------	-----------------

По состоянию на 31.12.2022 при норме 1,8 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 0,73. Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за весь рассматриваемый период коэффициент снизился на -0,45. В течение анализируемого периода имело место как повышение, так и падение коэффициента текущей ликвидности.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 1. В данном случае его значение составило 0,68. Это означает, что у ООО "ТРАНСПРОДУКТ" недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. Коэффициент быстрой ликвидности в течение всего проанализированного периода не укладывался в установленный норматив.

Ниже нормы, как и два другие коэффициента, оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0,14 при норме 0,2). Несмотря на это следует отметить положительную динамику – за весь рассматриваемый период коэффициент абсолютной ликвидности вырос на 0,135.

Кроме этого, в заключение анализа финансового состояния был сделан прогноз банкротства организации. В качестве базы исследования использовалась модель Таффлера (Таблица 2.5).

Модель Таффлера была разработана по результатам тестирования модели Альтмана в более поздний период и включает четыре фактора [45]:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \text{ где}$$

Таблица 2.5 – Прогноз банкротства ООО «ТРАНСПРОДУКТ» по модели Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2022	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
X ₁	Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства	0,02	0,53	0,01
X ₂	Оборотные активы / Обязательства	0,73	0,13	0,1
X ₃	Краткосрочные обязательства / Активы	0,85	0,18	0,15
X ₄	Выручка / Активы	3,01	0,16	0,48
Итого Z-счет Таффлера:				0,74

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

Поскольку в данном случае значение итогового коэффициента составило 0,74, вероятность банкротства можно считать низкой.

Подводя итог, можно сказать, что на протяжении анализируемого периода ООО «ТРАНСПРОДУКТ» является прибыльной организацией, со стабильным ростом выручки. Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2022 год составила 958 тыс. руб. (+541 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом). Так же наблюдается опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации и

положительные значения рентабельности. Но есть и неблагоприятные аспекты, такие как несоответствующие нормам коэффициенты ликвидности, что свидетельствует о неэффективности действующей стратегии финансового управления. Это может послужить риском невозможности своевременно погашать обязательства компании.

2.2 Анализ конкурентной среды объекта исследования

Анализ конкурентной среды фирмы представляет собой оценку внешней среды в которой действует фирма [8]. Эта оценка включает в себя анализ отношений между фирмой и ее конкурентами на рынке, а также взгляд на среду, в которой они оба функционируют.

Анализ конкурентной среды представляет собой систематический подход к пониманию конкуренции на рынке для определения преимуществ и недостатков данной фирмы в конкретной ситуации. Он имеет важное значение при определении стратегии фирмы. Анализ конкурентной среды фирмы включает в себя следующие элементы [5]:

1. Оценка рынка: это оценка размера рынка, тенденций, возможностей, угроз, ценовой конкуренции и других факторов, связанных с конкуренцией на рынке.

2. Определение конкурентов: это имеет важное значение, чтобы понимать силы и слабости конкурентов, их стратегии, цены, продукты и то, как они могут влиять на фирму.

3. Оценка угроз и возможностей фирмы: это анализ возможностей и угроз, связанных с конкуренцией на рынке.

4. Оценка собственных сильных и слабых сторон: это анализ внутренних факторов, которые могут оказывать влияние на конкуренцию на рынке,

включая продукцию, маркетинг, управление, финансы и другие аспекты бизнеса.

5. Разработка стратегии: на основе проанализированных данных фирма разрабатывает стратегии, которые могут улучшить ее конкурентоспособность на рынке [10].

Итак, начнём с оценки рынка. Рынок питьевой и минеральной воды является одним из быстрорастущих в России на сегодняшний день. Это самая популярная категория среди упакованных напитков. На рост потребления питьевой воды также влияют современные тренды ЗОЖ. По данным Центра отраслевой экспертизы Россельхозбанка [23] за 2021 год рост потребления бутилированной воды на душу населения составил 15% за год. За 2021 год потребление питьевой воды (включая минеральную, газированную и природную) на душу населения на 15% превысило значений за 2020 год.

В декабре 2022 года компания «NeoAnalytics» провела исследование на тему «Российский рынок питьевой и минеральной воды: итоги 2021 г., прогноз до 2025 г.» [21] и выясняла, что объем рынка бутилированной воды в натуральном выражении в России составил чуть более 30 млрд. литров и увеличился на 14,3% и в целом был благоприятным для всех участников рынка. Внутреннее производство также выросло на 13,8%. В структуре рынка доля воды минеральной составляет 38,6%, а воды питьевой, в том числе газированной, - 61,4%.

Следует отметить, что происходит заметное сокращение производства минеральной воды на фоне роста производства питьевой воды, что связано, в частности, с низкой ценой на последнюю. Экспорт бутилированной воды составил 3,8 млрд. литров и вырос на 10,9%. Основные страны-импортеры - Казахстан, Украина и Беларусь. Доля импорта на рынке незначительная и составляет менее 1%. В 2021 году было импортировано более 200 млн. литров,

что на 32,8% больше, чем в 2020 году. Обычно в Россию импортируют воду из Грузии, Франции и Италии, причем это дорогой ценовой сегмент.

Согласно исследованиям, чаще всего россияне предпочитают покупать питьевую воду в объеме менее 1 литра: она занимает большую часть рынка (64%). Упаковка от 1 до 3 литров составляет 33%.

Также, на основании исследований «Global Bottled Water Hydration Market, Forecast to 2024» [22] , более 60% потребителей чаще склоняются к приобретению бутилированной воды более мелких местных производителей, что свидетельствует о том, что уровень доверия к ним выше.

Что касается рынка питьевой воды города Барнаула, то на сегодняшний день на рынке г. Барнаула действует несколько организаций в сфере производства и продажи питьевой бутилированной воды, под торговыми марками: «Легенда жизни», «Алтайский источник», «Горный источник», «Drevo», «Ледь», «Cyber Aqua» и «Тигирецкая».

Для сравнительного анализа применим элементы внешнего конкурентного бенчмаркинга [6]. Бенчмаркинг является неким инструментом конкурентной борьбы и методом управления бизнес-процессами, позволяющий совершенствовать свою организацию через взаимодействие, сравнение с конкурентами, выявляя их конкурентные преимущества и недостатки. Этот инструмент предполагает сравнение исследуемого объекта (ООО «ТРАНСПРОДУКТ», производящий воду торговой марки «Тигирецкая») с аналогичными фирмами. В данном случае был проанализирован весь рынок бутилированной воды г. Барнаула и отобраны две организации (ООО «Барнаульская водяная компания», производящая воду торговой марки «Легенда жизни» и ООО «Триера», производящий воду торговой марки «Горный источник»), которые занимают лидирующие позиции в своих категориях и имеющие сходства в характеристиках с торговой маркой «Тигирецкая». В таблице 2.5 представлена сравнительная характеристика.

Таблица 2.6 – Сравнительная характеристика основных конкурентов.

Критерий сравнения	«Тигирецкая»	«Легенда жизни»	«Горный источник»
Объём выпускаемой тары	0,55л; 1л; 1,5л; 6л	0,33л; 0,5л; 1,5л; 5л; 19л.	0,5л; 1,5л, 5л; 19л
Методы продаж, каналы сбыта	Сайт, заказ по телефону, магазины-партнёры, аптечные сети, фитнес-клубы, гостиницы	Сайт, заказ по телефону, пункты обмена, фирменный магазин, партнёры	Заказ по телефону, магазины-партнёры
Цена за бутылку 0,5л (1шт.) при заказе на сайте	22,5 руб.	30 руб.	19 руб.
Место добычи воды	Артезианская скважина №4Э, г. Змеиногорск (48 м.)	Артезианская скважина в санитарной зоне 180м. (подробная информация не предоставляется)	Артезианская скважина № Г8/87 с. Козыл-Озек (87 м.)
Место производства	Г. Змеиногорск	Г. Барнаул	Г. Бийск
Доставка	Бесплатно	Бесплатно	Бесплатно
Минерализация воды	Естественным путём	Искусственным путём	Используются дополнительные примеси

Говоря о качестве воды сравниваемых торговых марок, можно сказать, что каждая из исследуемых вод до изменения в регламенте указания категорий вод относилась к высшей категории. На данный момент «Тигирецкая» относится к природной артезианской воде, вода под торговой маркой «Горный Источник» относится к этой же категории, а «Легенда жизни» к артезианской воде.

Помимо перечисленных базовых характеристик важно также отметить открытость компаний. На сайте «Тигирецкая» [39] есть вся информация об источнике, скважине, адресах, составе воды, способе обеззараживания и все документы и сертификаты, подтверждающие качество воды. На сайте «Горный Источник» также есть информация о составе воды, скважине, процессе производства, но нет никакой подтверждающей открытой документации. Сайт «Легенда жизни» содержит только информацию о наградах, глубине скважин и ассортимента продукции.

Таким образом, сравнительная характеристика конкурентов на рынке воды показала, что даже перед топовыми организациями отрасли «Тигирецкая» имеет свои преимущества, такие как: широкие каналы сбыта, естественная минерализация, совпадение места забора воды и производства, открытость информации. К слабым местам ООО «ТРАНСПРОДУКТ» можно отнести отсутствие розлива в 19 литровую тару, что сразу ограничивает целый круг потенциальных потребителей, которые привыкли заказывать воду в больших объёмах (домой или в офисы).

Для того, чтобы понять, на что обращают внимание покупатели при покупке воды, а также определить часто ли потребители заказывают воду в объёме 19 литров, был составлен опросный лист (Приложение 3). Анкетирование является одним из наиболее распространённых способов сбора информации, оно даёт возможность изучить мнение потенциальной аудитории, улучшить качество обслуживания и т.д. Для проведения опроса был выбран формат онлайн-опроса, взаимодействие с респондентами проводилось через

платформу Google. Мы разместили активную ссылку на опрос в социальных сетях партнёров, а также в своих социальных сетях, чтобы охватить не только тех, кто уже знаком с этой торговой маркой. Таким образом, тип выборки носит случайный характер.

Вопросы анкеты были как закрытого, так и открытого типа, при этом составлены так, чтобы у респондента не уходило на прохождение данного опроса более 3-5 минут. Опрос проходил в течение недели и в нём приняли участие 42 человека. Удобство онлайн-опроса в том, что он проходит анонимно, респондент сам выбирает удобное для себя время для заполнения анкеты, отсутствует психологический дискомфорт от присутствия интервьюера. Анонимность также располагает респондентов к открытости и честности в ответах, что делает результаты более достоверными.

Результаты опроса показали следующее. Подавляющее большинство покупает бутилированную воду несколько раз в неделю 65,5%, на втором месте покупка несколько раз в месяц (24,3%), оставшиеся покупают воду каждый день (10,3%). Это значит, что востребованность товара на рынке достаточно высокая. Известность торговой марки воды «Тигирецкая» низкая (24,1%), что демонстрирует слабую маркетинговую стратегию в направлении узнаваемости бренда. Опрос также показал, что воду в объёме 19 литров покупает меньшинство (20,7%), но, тем не менее, такие потребители есть. Наиболее востребованным является объём 0,5-0,55л, на втором месте 5-л., на третьем 1,5л. Доставкой воды пользуется 37,9% опрошенных.

Критерии значимости при выборе питьевой бутилированной воды расположились в таком порядке (по убыванию значимости): качество, цена, этикетка/упаковка, полезные свойства, удобство доставки, состав воды, узнаваемость торговой марки.

Отличие естественной от искусственной минерализации воды известно 48,1% опрошенным. Водный баланс стараются соблюдать абсолютно все

опрошенные, что демонстрирует осознанность важности потребления достаточного количества воды. Наиболее популярными марками воды среди опрошенных являются «Святой источник», «Легенда», «Алтайский источник» и «Горный источник».

Исходя из этого, можно сделать вывод, что бутилированная вода на рынке является востребованной на рынке Барнаула. Просматривается тенденция к осознанному подходу в выборе питьевой воды, абсолютное большинство осознает важность соблюдения водного баланса. Предпочтения в большей степени отдается местным региональным торговым маркам, т.к. лояльность к воде, произведенной на территории Алтайского края и Республике Алтай очень высокая.

2.3 Анализ конкурентоспособности и системы управления конкурентоспособностью ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Анализ конкурентоспособности представляет собой оценку того, насколько успешно и эффективно компания может конкурировать на рынке с другими игроками. Роль анализа конкурентоспособности организации заключается в том, чтобы помочь компании определить свои сильные и слабые стороны в контексте конкуренции с другими игроками на рынке. Он позволяет выявить факторы, которые наиболее важны для потребителей и которые конкуренты могут использовать для занятия лучшей позиции на рынке.

С помощью анализа конкурентоспособности компания может определить, как она может улучшить свои продукты и услуги, улучшить качество обслуживания, управлять ценами, повысить эффективность и продуктивность своих работников и т.д. Цель такого анализа - выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей для улучшения и продвижения на рынок. Анализ конкурентоспособности может использоваться для разработки стратегии компании и для улучшения ее позиции на рынке [2].

Анализа конкурентоспособности исследуемого объекта начнём с описания основных конкурентных преимуществ выпускаемой продукции, а именно: качество продукции, её состав, уникальные свойства.

Важной отличительной чертой производимой воды является высочайшее качество и уникальный состав, а также соответствие нормам Евразийского экономического союза (Приложение 6,7).

Основной состав артезианской воды «Тигирецкая» можно увидеть в Таблице 2.7:

Таблица 2.7 – Основной состав артезианской воды «Тигирецкая»

Наименование микроэлемента	Объем в составе
Кальций (Ca 2+)	не более 60 мг/ дм ³
Магний (Mg ²⁺)	не более 30 мг/ дм ³
Селен (Se)	0,01 мг/ дм ³
Серебро (Ag ⁺)	0,025 мг/ дм ³
Сульфаты (SO ₄ ²⁻)	не более 250 мг/ дм ³
Калий (K ⁺)	не более 20 мг/ дм ³
Хлориды (Cl ⁻)	не более 250 мг/ дм ³

Общая минерализация воды не более 500мг/дм³, жесткость не более 7,0 мг/дм³.

Таким образом, питьевая вода «Тигирецкая» в своём составе имеет уникальный набор микроэлементов, польза которых научно доказана и обоснована. Богатая нутриентами вода нормализует углеводный обмен в организме. Ионный состав воды идеально подходит для ежедневного рациона. Вода способствует пищеварению и ускоряет обменные процессы в организме.

Магний участвует в выработке серотонина — гормона радости. Улучшает общее самочувствие, дарит ощущение легкости. Кроме того, уходит сонливость, хроническая усталость, повышается общий тонус организма.

Уникальным состав воды «Тигирецкая» делает сочетание естественного антиоксиданта, селена и природного анти бактерицида, серебра. Именно оно делает воду действительно ценной и живительной. На сайте «Тигирецкая» предоставлены все свидетельства и сертификаты, подтверждающие данный уникальный состав. В России нет аналогов бутилированной воды, содержащей сочетания перечисленных микроэлементов.

Важным фактом и подтверждением качества воды является то, что она не обогащается искусственным путём. Вода добывается в экологически чистой зоне, вдали от населенных пунктов, в горной зоне. Естественное обогащение делает воду «Тигирецкая» по-настоящему уникальной, что даёт значительное конкурентное преимущество. Способ обеззараживания воды — ультрафиолетовое излучение.

Дополнительную уникальность «Тигирецкой» придает ограниченность объема добычи воды из скважины и, соответственно, ее производство. Для сохранения уникального состава воды, норма добычи не должна превышать 25 000 литров в день, дань уважения природе и здоровью покупателя.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность ООО «ТРАНСПРОДУКТ» строиться в первую очередь на высоком качестве производимой воды, её составе и уникальных свойствах.

Далее, для анализа конкурентоспособности ООО «ТРАНСПРОДУКТ», которое производит питьевую воду под торговой маркой «Тигирецкая», перейдём к SWOT-анализу (Приложение 4). Цель SWOT-анализа - определение причин эффективной или неэффективной работы организации на рынке.

Проведя SWOT-анализ, мы выявили, что к сильным сторонам относятся: наличие собственного завода, который совпадает с местоположением скважины; высокое качество продукта, которое подтверждается возможностью продажи в аптеках; сертифицированный богатый минеральный состав; естественная минерализация; несколько каналов сбыта; наличие доставки; собственная лаборатория; сбыт продукции в крупные сети аптек и супермаркеты; гибкая структура бизнес-процессов; высокая клиентоориентированность; участие в мероприятиях по тематике ЗОЖ и экологии в качестве спонсора; отличительная этикетка.

К слабым сторонам мы отнесли: отсутствует розлив в тару 19 литров; малая узнаваемость бренда на рынке; отсутствие сотрудничества с крупнейшими сетевыми продуктовыми магазинами; отсутствие собственных специалистов по изготовлению матриц для бутылей; недостаточно проработанная маркетинговая стратегия и отсутствие собственной системы для линии маркировки розлива.

Важно понимать, что данный анализ включает в себя анализ большого объема информации касательно внешней и внутренней среды организации. Поэтому, следующим этапом будет рассмотрение матриц возможностей и угроз по-отдельности (таблица 2.8 и 2.9), с точки зрения вероятности их реализации и уровня возможных последствий от них.

Таблица 2.8 – Матрица возможностей для ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Сотрудничество с новыми сетями	Расширение ассортимента	
Средняя	Внедрение новых технологий	Привлечение специалистов	
Низкая	Выход на новые рынки	Заинтересованность со стороны инвесторов	

Таким образом, стоит обратить внимание на возможности сотрудничества с новыми сетями и использование новых технологий. Новые технологии на сегодняшний день являются одним из мощнейших рычагов увеличения эффективности деятельности компании, а сотрудничество с новыми сетями позволит увеличить объёмы реализации продукции.

Таблица 2.9 – Матрица угроз для ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Вероятность осуществления угроз	Возможные последствия		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
Высокая	Усиление конкуренции на рынке		
Средняя	Повышение цен на материалы, топливо, упаковку, этикетки и т.д.	Снижение покупательной способности	Ввод санкций на поставки оборудования
Низкая		Введение новых законов, касающихся отрасли	Повышение налогов

Таким образом, роль поведения конкурентов на рынке очень высока, необходимо проводить постоянный мониторинг их деятельности и следить за изменениями на рынке. Также, существенное влияние может оказать повышение цен на материалы, упаковку и т.д.

Заключительным этапом в полном SWOT-анализе является составление расширенной SWOT-матрицы (Приложение 5), целью которой является составление четырёх групп различных стратегий. Анализу подвергаются пары следующих показателей: силы-возможности; силы-угрозы; слабости-возможности и слабости-угрозы. Грамотное составление стратегий позволит наилучшим образом использовать и развить сильные стороны, предотвратить

угрозы, раскрыть потенциал через возможности и сократить влияние слабых сторон.

В результате построения расширенной SWOT-матрицы (Приложение 5) были составлены следующие стратегии:

1. Сильные стороны + Возможности:

- $Си7+В3$ = выпуск новой продукции (воды со вкусом) при помощи выведения новых формул состава;
- $Си4+В5$ = вложение средств в развитие организации;
- $Си3+Си4+В4$ = сотрудничество с частными клиниками/санаториями и т.п.

2. Сильные стороны + Угрозы:

- $Си3+Си4+Си10+У3$ = усиление конкурентной позиции за счёт качественных конкурентных преимуществ;
- $Си9+У2$ = поиск новых поставщиков, оптимизация затрат.

3. Слабые стороны + Возможности:

- $В6+Сл4+Сл2$ = производство бутылок нового дизайна, которые будут выделяться среди конкурентов;
- $В1+Сл6$ = запуск собственной системы маркировки, что сократит издержки на лизинговые услуги;
- $В4+Сл3$ = выход на новые крупные рынки сбыта, в том числе экспорт, которые значительно повысят прибыль организации;
- $В6+Сл5+Сл2$ = привлечение маркетолога, который поспособствует усилению маркетинговой стратегии;
- $В3+Сл1$ = выпуск бутылей 19л, расширение ассортимента для различных групп потребителей.

4. Слабые стороны + Угрозы:

- $Сл2+У3$ = постоянный мониторинг деятельности конкурентов;
- $Сл5+У6$ = грамотное выявление целевой аудитории, работа с рычагами воздействия на потенциальных покупателей.

На данный момент главными конкурентными качествами ООО «ТРАНСПРОДУКТ» являются высокое качество питьевой природной артезианской воды «Тигирецкая», её богатый минеральный состав, в том числе содержащееся уникальное сочетание серебра и селена, естественная форма минерализации и добыча воды в экологически чистой зоне. Именно на эти качества делается акцент в конкурентном управлении.

Стратегия конкурентного управления в организации построена на транслировании полезных и уникальных свойствах производимой продукции. Компания часто является спонсором оздоровительных и спортивных мероприятий, а также мероприятий в сфере экологии. Только за 2022 год ООО «ТРАНСПРОДУКТ» и, в частности, вода «Тигирецкая» являлась спонсором, таких мероприятий как:

- Открытые эндуро-тренировки от «Hard Enduro Barnaul»;
- Чемпионат Алтайского края по модельному и атлетическому фитнесу;
- Спортивные мероприятия от фитнес-клуба «Вита Спорт»;
- Международная конференция и выставка «Ингредиенты и добавки» г. Москва;
- Спортивные мероприятия от фитнес-клуба «Рельеф»;
- «Весенний кубок чистоты».

Таким образом, организация активно принимает участия в спортивных, оздоровительных и экологических мероприятиях, что повышает лояльность целевой аудитории. К которой относятся жители Барнаула и Алтайского края, которые ведут активный образ жизни, заботятся о своем здоровье, занимаются спортом, а также те, кто интересуется полезными свойствами потребляемой воды.

Кроме того, организация открыта к сотрудничеству с другими странами. Так, например, директор ООО «ТРАНСПРОДУКТ» презентовал воду

«Тигирецкая» на бизнес-встрече в Монголии в марте 2023 года. Местные предприниматели выразили большой интерес к данной воде и сейчас ведутся деловые переговоры с целью поставок «Тигирецкой» в Монголию.

Лояльность к артезианской природной питьевой воде «Тигирецкая» повышается за счёт того, что её можно встретить на прилавках в таких крупных аптечных сетях как:

- 1) «Первая помощь» в городах Барнаул, Бийск, Рубцовск, Змеиногорск, Новоалтайск, Заринск и Горняк (в 76-ти аптеках сети);
- 2) «Гармония здоровья» в городах Барнаул и Бийск (в 13-ти аптеках сети);
- 3) «Первая аптека» в городе Барнаул (в 8-ми аптеках сети).

Продажа воды в аптеках значительно повышает доверие покупателей и снижает сомнения в качестве и полезных свойствах воды на минимум.

Другими партнёрами ООО «ТРАНСПРОДУКТ», где реализуется продажа воды «Тигирецкая» является:

- 1) Сеть магазинов «Маяк» в городах Новосибирск, Кемерово, Барнаул, Бийск, Рубцовск;
- 2) Продуктовый супермаркет «Прозапас»;
- 3) Сеть заправок «Лукойл» в городах Барнаул, Бийск, Новоалтайск, Рубцовск и междугородних трассах;
- 4) Магазины алкогольной продукции «Бристоль» г. Барнаул;
- 5) «Балтийский базар» г. Барнаул;
- 6) Продуктовые магазины «Ассорти вкуса» г. Рубцовск, г. Горняк, г. Змеиногорск, с. Курья, с. Краснощеково, с. Староалейское, с. Пospelиха, с. Волчих, с. Михайловское.
- 7) Продуктовый магазин «Ленд» г. Барнаул;
- 8) Магазины ремесленного хлеба «Вкус хлеба» г. Барнаул;

9) Продуктовый магазин «Изобилие вкуса» г. Барнаул.

Таким образом, жители Барнаула и Алтайского края могут свободно приобрести воду «Тигирецкая» во многих торговых точках.

Кроме перечисленных аптек, супермаркетов, продуктовых магазинов и т.д. контрагентами организации выступают множество организаций. Перечислим несколько, самых крупных из них, в порядке убывания сумм продаж (Таблица 2.11):

Таблица 2.11 – Крупные контрагенты ООО «ТРАНСПРОДУКТ» за 2022г.

Контрагент	Сумма продажи, руб.
Сеть тренажерных залов «Рельеф»	2 282 266,94
Ассорти вкуса (ООО «ЮГ АЛТАЯ»)	577 659,14
МАЯК (ООО Простор 103)	394 501,08
ООО «Гудвилл»	392 966,69
ООО «Плот» (оптовая торговля)	289 109,68
АО Гостиница «Барнаул»	180 000,00
ООО «Билара люкс» (оптовая торговля)	170 037,37
ООО «ТД Ковчег» (оптовая торговля)	159 549,46
ООО «ЛЕНД 24»	144 691,29
Гостиница «Центральная»	89 000,00

Всего за 2022 год у ООО «ТРАНСПРОДУКТ» насчитывается 98 контрагентов (в том числе ИП). Самым крупным заказчиком является сеть спортивных тренажерных залов «Рельеф».

Для спортивного клуба «Рельеф» ООО «ТРАНСПРОДУКТ» производит персональную этикетку. Дизайн разрабатывался совместно с маркетологами сети «Рельеф». Помимо различий в этикетке, изменен также цвет крышки, для

наиболее удачного сочетания с цветовой гаммой (отличительные цвета спортивного клуба синий, черный и белый).

Персональный дизайн этикетки бутылок производится также для компании ООО «Альбион-Моторс» (дилер Land Rover в Барнауле). Фирменными цветами салона является черный и белый, поэтому и дизайн бутылки выполнен в этой цветовой гамме.

Подводя итог проведённого анализа, можно выявить следующие аспекты управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ».

Во-первых, основное внимание уделяется таким конкурентным качествам как: качество производимой воды, естественная минерализация, богатый минеральный состав с уникальным сочетанием серебра и селена. А также, акцент делается на добыче воды в экологически чистой зоне г. Змеиногорска и производстве в том же месте (т.е. место производства совпадает со скважиной).

Во-вторых, повышение лояльности покупателей делается за счёт участия в спортивных и оздоровительных мероприятиях и продажи воды «Тигирецкая» в сетях аптек.

В-третьих, у ООО «ТРАНСПРОДУКТ» есть крупные контрагенты, обладающие успехом и положительной репутацией на рынке. Также, для некоторых из них («Рельеф» и «Альбион-Моторс») компания производит отдельные партии с дизайнерской этикеткой, что демонстрирует индивидуальный подход и готовность к сотрудничеству на различных условиях.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

3.1 Существующие проблемы в системе управления конкурентоспособностью ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Слабые места компании могут привести к снижению объёма продаж и значительной потере конкурентоспособности. .

Начнём с первой проблемы. Как показал проведённый опрос, есть часть людей, которые заказывают воду в объёме 19 литров и являются той целевой аудиторией, которую упускает организация в связи с отсутствием бутылей такого литража. Потенциальными потребителями такого объёма бутилированной воды, как правило, являются жители частных домов или работники офисов. Это достаточно большая целевая аудитория, которая могла бы пользоваться услугами доставки 19 литровых бутылей и являться источником дополнительной прибыли для организации. Но, проведя анализ рынка и возможностей организации, был сделан вывод о том, что на данном этапе развития производство 19 литровых тар невыгодно для организации. Так как:

- Размер бутылей в разы больше, поэтому для их хранения нужно специальное помещение;
- Нет специального помещения для дезинфекции тар (т.к. тары 19 литров являются многоразовыми);
- Для выдува преформы ПЭТ 19 литров нужна специальная дорогостоящая печь (стоимость более 1,5 млн руб.);
- В грузовой автомобиль помещается значительно меньше паллетов 19 л. тар, что также увеличивает затраты на логистику.

Поэтому, на данном этапе развития организации ввод бутилированной воды в объёме 19 л является не выгодной из-за больших затрат и присутствия на рынке сильных конкурентов.

Следующая проблема это малая узнаваемость на рынке. Действительно, по данным опроса о торговой марке «Тигирецкая» знает лишь 24,1% опрошенных. Это обуславливается тем, что маркетингом начали заниматься лишь в конце 2021 года. Проблема узнаваемости бренда является важной для конкурентоспособности, так как если потенциальные клиенты не знают о существовании вашей компании и ее продукции, то они не смогут стать вашими клиентами. Кроме того, если ваш бренд не полностью узнаваем, то конкуренты с более известными брендами будут иметь преимущество в установлении отношений с потенциальными клиентами.

Для повышения узнаваемости бренда можно использовать множество методов, таких как улучшение дизайна логотипа и упаковки, повышение качества продукции, увеличение функциональности или уникальности продукта, продвижение бренда через социальные сети и другие инструменты маркетинга. Кроме того, важно создавать консистентный образ бренда, чтобы клиенты могли легко связывать компанию с продукцией и услугами.

Нет сотрудничества с крупнейшими сетевыми продуктовыми магазинами. В Барнауле существует несколько крупных продуктовых сетей, таких как «Мария-Ра», «Магнит», «Пятёрочка», «Ярче», сотрудничество с которыми значительно увеличило уровень конкурентоспособности, объёмов продаж и прибыли. Сотрудничество с крупнейшими сетевыми продуктами сетями может дать множество преимуществ для бизнеса:

- 1) Расширение клиентской базы. Крупные сетевые продуктовые сети имеют огромное число постоянных клиентов и покупателей, сотрудничество с которыми может помочь бизнесу увеличить клиентскую базу.

2) Увеличение продаж. Сотрудничество с крупнейшими сетевыми продуктовыми сетями может помочь увеличить продажи продукции за счет ее продажи во всех магазинах сети и отсутствия необходимости открывать свой собственный магазин.

3) Более выгодные условия закупки. В силу большого объема закупок крупные сетевые продуктовые сети могут предоставлять более выгодные условия закупки своим поставщикам.

4) Инвестиции в исследования и разработки. Крупные сетевые продуктовые сети могут инвестировать в исследования и разработки новых продуктов и технологий, что может помочь бизнесу подняться на более высокий уровень.

5) Более эффективное продвижение. Крупные сетевые продуктовые сети обладают большой мощностью в сфере маркетинга и рекламы, что может помочь бизнесу эффективнее продвигаться на рынке и привлекать больше клиентов.

6) Надежность и стабильность. Крупные сетевые продуктовые сети зачастую обладают высокой надежностью и стабильностью в экономическом плане, что может дать бизнесу стабильность и надежность в сотрудничестве.

Следующая проблема это отсутствие собственных специалистов по изготовлению матриц для бутылей. Это действительно актуальная проблема для организации, так как уже несколько месяцев сотрудники ООО «ТРАНСПРОДУКТ» находятся в поиске специалистов, готовых изготовить матрицы под заказ. Как показывает ситуация, на рынке г. Барнаула отсутствуют специалисты, готовые сотрудничать в данной сфере. Директор ведёт переговоры с несколькими заводами г. Новосибирска, которые готовы к сотрудничеству.

Недостаточно проработанная маркетинговая стратегия может негативно сказаться на конкурентоспособности организации, и вот почему:

1) Уменьшение узнаваемости бренда. Маркетинговая стратегия помогает продвинуть бренд и продукцию организации на рынке. Если не разработать эффективную стратегию, то бренд останется незамеченным и не получит достаточно внимания, что приведет к уменьшению узнаваемости.

2) Риск потерь клиентов. Эффективная маркетинговая стратегия помогает удержать клиентов и привлечь новых. Если организация не имеет ясной стратегии, клиенты могут перейти к конкурентам, поскольку не видят достаточных причин для того, чтобы остаться.

3) Снижение объемов продаж. Если маркетинговая стратегия не продвигает подходящие продукты на правильных рынках, организация может столкнуться со снижением объемов продаж.

4) Потеря конкурентоспособности. Конкуренция существует во всех отраслях, и организация должна быть готовой с ней бороться. Отсутствие эффективной маркетинговой стратегии может привести к потере конкурентоспособности и, в результате, к снижению прибыли.

5) Уменьшение уровня доверия. Каждая компания сталкивается с проблемами, но правильная реакция на них может помочь повысить уровень доверия клиентов. Если организация не имеет эффективной маркетинговой стратегии, доверие клиентов может уменьшиться.

6) В целом, проработанная маркетинговая стратегия позволяет конкурировать в условиях рынка и оставаться на плаву в долгосрочной перспективе.

Питьевая бутилированная вода первой начала маркироваться среди продовольственных товаров. Главная причина тому – контрафакт. По данным Ростехнадзора каждая четвертая бутылка воды на Российском рынке являлась подделкой, качество которой не соответствует стандартам. Воду добывали из нелегальных скважин, которая не только не являлась полезной, но и вовсе несла вред здоровью. С 1 июля 2022 года начала действовать обязательная маркировка минеральной и питьевой воды в России. Маркировка проводится с помощью специальных кодов на этикетках, которые позволяют контролировать

происхождение и качество воды. Это позволяет бороться с подделками и обеспечивать потребительскую безопасность. Применение маркировки для производителей воды является обязательным, иначе они будут оштрафованы.

Вся маркированная продукция проходит через единую национальную систему «Честный знак». Поэтому, организация была вынуждена взять линию маркировки в лизинг, т.к. не имела средств для покупки собственной.

Можно сделать вывод, что существующие проблемы значительно тормозят развитие компании и негативно сказываются на уровне конкурентоспособности.

3.2 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления конкурентоспособностью в ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Сейчас бутилированная вода занимает, по различным оценкам экспертов Zenith Global, около 40-60%, что является практически половиной российского рынка безалкогольных напитков. Это обуславливает достаточно большую конкуренцию.

Повышение конкурентоспособности организации необходимо начинать с определения нужной стратегии и тактики развития, взять во внимание возможности организации, а также акцентировать внимания на тех конкурентоспособных преимуществах, которые соответствуют тенденциям рынка.

Согласно исследованиям, тенденциями развития мирового рынка питьевой воды являются:

1. Растущий интерес к здоровому образу жизни;

Современные потребители становятся все более внимательными к своему здоровью и хотят обеспечивать своему организму качественную воду, которая помогает им оставаться здоровыми. Бутилированная артезианская вода, отличающаяся высокой степенью очищенности и уникальным составом минералов, отвечает этим потребностям.

2. Увеличение спроса на экологически чистые продукты;

Современные потребители все чаще выбирают продукты, которые производятся с помощью экологически безопасных методов и не содержат вредных примесей. Бутилированная артезианская вода, производимая в контролируемых условиях и не содержащая химических добавок, соответствует этим требованиям.

3. Рост спроса на воду с функциональными свойствами;

Спрос на питьевую воду с функциональными свойствами, такими как содержание полезных минералов, антиоксидантов или добавки, которые способствуют улучшению здоровья, увеличивается. Это приводит к развитию новых продуктов и инноваций среди производителей питьевой воды.

4. Новые технологии в производстве;

Современные технологии производства дает возможность производить бутилированную артезианскую воду более эффективно и качественно. Это может привести к более широкому распространению данного вида продукции и росту сегмента.

5. Появляется позиционирование в производстве питьевой бутилированной воды как продукта роскоши.

Так, например, компания Svalbarði (Сальбарди), производящая воду премиум категории, которая добывается из ледников Антарктиды, продаёт данную воду по стоимости премиального алкоголя (от 80 евро за бутылку). Упаковка, коробка и бутылка также схожи по дизайну с премиальной алкогольной продукцией. Помимо этой фирмы существует множество других, некоторые из них представлены в России: VOSS, Evian, Perrier и другие, стоимость которых превышает 250 рублей за бутылку 0,5 л.

Проанализировав существующие тенденции на рынке питьевой бутилированной воды и возможности компании было выдвинуто следующее предложение:

Ввести линию производства воды «Тигирецкая Премиум», которая будет иметь отличный дизайн и новый формат бутылки.

Премиум сегмент производства - это сегмент, который ориентирован на высокое качество продукции, высокий уровень инноваций и эксклюзивность. Этот сегмент характеризуется наличием уникальных продуктов, которые обеспечивают высокую доходность для компании.

Компании, работающие в премиум сегменте, часто используют самые современные технологии и материалы, чтобы создавать лучшие продукты по сравнению с конкурентами. Это может включать в себя использование эксклюзивных материалов, специальных технологий и умный дизайн продуктов.

Цена на продукты в премиум сегменте может быть значительно выше, чем на продукты в более обычном сегменте, но потребители готовы платить за качество, инновации и эксклюзивность. Компании, которые специализируются на премиум сегменте производства, могут получать высокие доходы и сохранять свою конкурентоспособность, если продукты соответствуют ожиданиям и запросам целевой аудитории.

Введение премиум сегмента производства в компанию может принести множество преимуществ:

1. Высокая доходность. Продукты премиум сегмента, обычно, стоят дороже, чем обычные продукты, что обеспечивает высокий уровень прибыли для компании.

2. Конкурентное преимущество. Компании, которые предлагают премиум-продукты, могут быть в тех привилегированных положениях, где цены не являются единственным фактором, влияющим на покупки.

3. Улучшенная репутация. Компании, предлагающие высококачественные и эксклюзивные продукты, могут улучшить свою репутацию и стать более привлекательными для потребителей.

4. Развитие инноваций. Работа в премиум-сегменте обычно связана с большим количеством исследований и разработок, что может привести к созданию новых и инновационных продуктов.

5. Удержание лояльных клиентов. Клиенты, которые привыкли покупать премиум-продукты, часто становятся очень лояльными и не желают переходить к другим маркам.

6. Увеличение известности. Компании известные своими премиум-продуктами также получают бонус в виде большего внимания со стороны СМИ и общественности.

Хотя введение премиум-сегмента производства может быть сложным и требовательным процессом, оно может привести к значительным преимуществам для компании в долгосрочном плане.

Запуск новой линии продукции позволит расширить целевую аудиторию, выйти на новые рынки, например рестораны, элитные базы отдыха Горного Алтая и Белокурихи, салоны красоты и спа-центры и т.д., где основными потребителями являются люди с высоким доходом. Так как в настоящее время развивается внутренний туризм, а курорты Алтая входят в число лидеров по популярности среди туристов, открывается большое число отелей и баз отдыха, которые могут быть заинтересованы в данной продукции.

В данный момент мощности завода ООО «ТРАНСПРОДУК» используются не в полную силу. Максимальная мощность производства бутылок 0,5 мл: 1800 бут./час, при режиме работы 5 дней в неделю по 8 часов в день.

$$1800 \cdot 8 = 14\,400 \text{ бут./день}$$

$$14\,400 \cdot 5 = 72\,000 \text{ бут./нед.}$$

$$72\,000 \cdot 4 = 288\,000 \text{ бут./мес.}$$

Итого, завод может производить бутилированную воду в объёме 0,5 мл около 288 000 бутылок в месяц.

По данным, предоставленным организацией, за март 2023 г. было произведено 28 840 бутылей 0,5 мл. За апрель 2023 г. 30 990 бутылей.

Таким образом, организация использует возможности мощностей завода лишь на 10,76%, теряя при этом огромную прибыль.

Запуск новой линии «Тигирецкая Премиум» поможет увеличить число заказов со стороны новых контрагентов, увеличит объём производства и прибыли.

Ещё одним предложением по повышению конкурентоспособности является установка фирменных вендинг-автоматов.

Вендинговые автоматы для продажи воды - это устройства, которые позволяют потребителям купить бутилированную воду непосредственно из торгового автомата. Выбор вендинговых автоматов для продажи воды может быть отличным бизнес-решением, особенно в местах, где наличие качественной питьевой воды является проблемой.

Вендинг в России является развивающимся сектором экономики. Данные аналитиков компании Nieslen свидетельствуют о том, что годовой оборот вендинг-автоматов в России составляет примерно 0,47 млрд. долларов в год. То есть, на 500 россиян приходится всего 1 торговый автомат, что показывает сильное отставание от европейских показателей. Это означает, что выход на данный рынок достаточно лёгкий, при этом сектор имеет существенный потенциал.

Основным преимуществом вендинговых автоматов для продажи воды является то, что они могут быть установлены в любом месте, где есть потребность в питьевой воде. Это может быть в офисе, на территории спортивного центра, торгового центра, в университетах или любом другом месте, что имеет большой поток людей. Вендинговые автоматы для продажи воды не требуют много пространства и оборудования для установки. Кроме того, они работают круглосуточно без необходимости наличия персонала, что позволяет сократить расходы на оплату труда, а также на аренду.

В целом, вендинговые автоматы для продажи воды предоставляют удобный и простой способ покупки бутилированной воды и имеют хороший бизнес-потенциал.

В данном случае, важным аспектом является факт, что питьевая вода – это предмет первой необходимости, но, зачастую, чтобы купить бутылку воды,

например в университете, необходимо отстоять достаточно большую очередь, или же вовсе её может не оказаться в наличии.

Также проблемной покупка воды наблюдается в торговых центрах. Поток людей огромный, не во всех торговых центрах есть продуктовые магазины, а даже если и есть, то чаще всего это крупные торговые точки, где очереди достаточно большие. Фудкорты, как правило, находятся на последних этажах, что весьма неудобно, если нужно приобрести лишь бутылку воды.

Мы считаем, что покупка воды должна быть максимально простой, доступной и быстрой, так как это базовая потребность человека, удовлетворение которой не должно затрачивать много усилий и времени. Поэтому, установка вендинг-автоматов с водой «Тигирецкая» в местах массовых скоплений людей это отличный вариант решения существующих проблем для потребителей (социальный аспект), а также хорошее решение для продвижения и популяризации бренда.

Коммерческие преимущества установки вендинговых автоматов в людных местах включают:

1. Удобство: Вендинговые автоматы предоставляют возможность легко и быстро купить продукты или услуги в любое удобное время. Это делает их популярными среди занятых людей, которые не имеют времени посещать магазины или офисы.

2. Низкие затраты на обслуживание: Вендинговые автоматы не требуют большого количества персонала, чтобы обслуживать их, что значительно снижает затраты на операционные расходы для владельца.

3. Высокая прибыль: Установка вендинговых автоматов в высоко проходных местах обеспечивает высокую продуктивность и доходность. Ввиду того, что вендинговые автоматы работают круглосуточно, они могут генерировать прибыль, даже когда магазины и офисы закрыты.

4. Меньшие риски: Вендинговые автоматы могут работать как самообслуживание, без необходимости во взаимодействии с клиентами. Это

уменьшает риски связанные с мошенничеством и уменьшает вероятность кражи или вандализма.

5. Расширение клиентской базы: Установка вендинговых автоматов в местах с высоким потенциалом для прохождения людей позволяет компаниям расширить свою клиентскую базу. Это может привлечь новых клиентов, которые не имели возможности сделать покупку в магазинах или других торговых точек.

6. Быстрый ROI: Это происходит благодаря низким затратам на обслуживание и высокой клиентской посещаемости. В целом, установка вендинговых автоматов в людных местах является экономически выгодным решением для бизнеса, которое помогает увеличить доходы и расширить клиентскую базу.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности решат основную проблему узнаваемости бренда, а также выведут позиционирование товара на качественно более высокий уровень. Предложения также должны значительно повысить прибыль компании за счёт выход на новые рынки и расширения целевой аудитории.

3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Оценка эффективности рекомендаций, предложенных и описанных выше, будет совершена на основе сравнительного анализа показателей прибыли до и после введения предложенных проектов, а также будет произведена оценка окупаемости.

Помимо количественных показателей в денежном выражении важно провести анализ воздействия предложенных мероприятий на увеличение узнаваемости бренда, позиционирование товара, и соответственно, на развитие и продвижение фирмы. Потому что, чтобы компания была успешной и конкурентоспособной, бренд должен быть сильным, цельным и узнаваемым.

Первым в качестве объекта оценки будет запуск линии питьевой артезианской природной воды «Тигирецкая Премиум».

Так как премиальная продукция имеет свои специфические особенности на начальных этапах необходимо определить производства воды премиум-сегмента. Основные характеристики производства воды премиум-сегмента включают в себя:

1. Качество и происхождение исходной воды. Для производства воды премиум-сегмента используются исходные воды из экологически чистых источников. Для получения качественной воды используются различные методы очистки и обеззараживания воды.

2. Фильтрация и обработка воды. При производстве воды премиум-сегмента вода проходит несколько процессов очистки, фильтрации и обработки. Методы фильтрации могут включать керамические фильтры, ультрафильтрацию или обратный осмос для получения максимально чистой воды.

3. Использование уникальной упаковки. Вода премиум-сегмента часто упаковывается в стеклянные бутылки или в бутылки из пластика высокого качества, которые сохраняют качество воды и предотвращают ее загрязнение.

4. Маркировка и дизайн этикетки. Вода премиум-сегмента обычно имеет уникальный дизайн упаковки, чтобы привлечь внимание потребителей. На упаковке может указываться информация об источнике воды, ее составе и качестве.

5. Больше внимание к маркетингу и рекламе. Производители продуктов премиум-сегмента обычно тратят больше денег на маркетинг и рекламу, чтобы привлечь внимание потребителей. Это может быть использование популярных знаменитостей в рекламе, участие в специализированных выставках и событиях или создание уникальных рекламных кампаний.

Как правило, стоимость воды премиум-сегмента значительно выше, чем стоимость обычной воды. Это связано с более тщательной обработкой воды, использованием качественной упаковки и уникальным дизайном упаковки. Однако, за эту цену потребители получают воду высшего качества, произведенную из экологически чистых источников.

Так как вода, производимая ООО «ТРАНСПРОДУКТ» изначально является высококачественной и обладает всеми необходимыми характеристиками (уникальный минеральный состав, естественная минерализация, качество высшей категории) она является пригодной для продажи в премиум сегменте. Поэтому, необходимыми условиями будет создание уникальной упаковки, дизайна этикетки и маркетинговая стратегия.

Начнём с расчётов затрат на производство.

Самым дорогостоящим в данном производстве является покупка новой матрицы. Исходя из ситуации на производстве матриц в г. Барнаул и личной беседы с директором организации, выяснилось, что существует проблема с заказом матриц у местных специалистов. Поэтому, проведя анализ предприятий, специализирующихся на производстве матриц в ближайших регионах, выяснилось, что наиболее выгодным будет покупка матрицы в г. Новосибирск (ООО «Техноиндустрия»).

Стоимость производства матрицы для выдува ПЭТ бутылок по индивидуальному заказу – 190 тыс.руб.

Далее необходимо определиться с материалом, из которого будет изготовлена бутылка, а именно, с его количеством. Сейчас для производства бутылей 0,5 мл используют преформу 19 грамм. Для того, чтобы бутылка выглядела визуально похоже на стеклянную, но при этом была не такая тяжелая и ударопрочная мы предлагаем использовать преформу 32 грамм. Для того, чтобы бутылка из ПЭТ выглядела как стеклянная, нужно использовать преформу из ПЭТ, имитирующую зеркальный блеск стекла. Это можно

добиться путем добавления специальных добавок в ПЭТ, которые придают бутылки блеск и ослепительную прозрачность или при помощи особых технологий формования, которые позволяют создавать такие эффекты. Такие бутылки выглядят абсолютно прозрачными, очень блестящими и похожими на стекло, что и делает их идеальными для премиальных брендов и продуктов.

В настоящее время существуют несколько инновационных технологий по выдуву бутылок РЕТ, которые позволяют создать изделия, напоминающие стекло.

Наиболее подходящими для ООО «ТРАНСПРОДУКТ» и целей, преследуемых организацией являются технологии Variotherm, PolarPET и PureTech. Сравним затраты на внедрение каждой из перечисленных технологий, на основе чего выберем наиболее оптимальный вариант (Таблица 3.1)

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика инновационных технологий выдува ПЭТ бутылок.

Название технологии	Особенности	Стоимость внедрения
Variotherm (позволяет регулировать температуру нагрева в зависимости от формы и толщины стенок бутылки, что увеличивает точность формования и качество поверхности).	Применяется при изготовлении небольших и средних партий пластиковых бутылок. Основные затраты на эту технологию связаны с закупкой плёнки, лакировки и других материалов.	Стоимость внедрения этой технологии обычно составляет от 120 000 до 170 000 руб. в зависимости от желаемого масштаба производства.
PolarPET (использует особую форму лопастей воздушного насоса, что позволяет снизить количество белых пятен на бутылках).	Используется для массового производства пластиковых бутылок. Она позволяет изготавливать бутылки более точной формы, а также более прочные и устойчивые к давлению.	В среднем, затраты на внедрение выдува инъекционной формовки составляют 200 000 - 250 000 руб.

Продолжение таблицы 3.1

<p>PureTech (использует специальную форму головки выдувной машины, что позволяет создавать бутылки с улучшенным качеством поверхности и кристальной прозрачностью)</p>	<p>Является инновационной и наиболее современной среди всех технологий выдува. Обеспечивает высокую производительность и низкие затраты на электроэнергию, что может значительно снизить эксплуатационные расходы предприятия.</p>	<p>В среднем, стоимость внедрения технологии PureTech может составлять от 200 000 до 400 000.</p>
--	--	---

Таким образом, технология PureTech имеет более высокую стоимость внедрения, чем другие технологии, но может быть наиболее рентабельной в долгосрочной перспективе, так как обеспечивает более высокую производительность и низкие затраты на электроэнергию, что может значительно снизить эксплуатационные расходы предприятия. Поэтому свой выбор остановили на этой инновационной технологии.

Следующим в списке затрат является разработка дизайна этикетки. Этикетки премиальной бутилированной воды должны отличаться от обычной эстетически и функционально. Они должны быть более красивыми и элегантными, чем обычные этикетки, например, использование более высококачественных материалов и дизайна. Кроме того, этикетки премиальной бутилированной воды часто содержат дополнительную информацию, такую как историю компании, способы изготовления продукта, информацию о местонахождении родников или источников воды, и другую интересную информацию, которая помогает подчеркнуть высокое качество продукта и повышает его стоимость.

Стоимость разработки новой этикетки около 30 тыс.руб (в эту стоимость входит разработка дизайна).

Для производства премиальной воды лучше подойдут алюминиевые пробки. Ближайший завод, изготавливающий подходящие пробки находится в г.Омск. Стоимость одной пробки 2,5 рубля, также стоит учесть логистические расходы.

Далее необходимо оценить затраты на маркетинг и рекламу. На данный момент у компании уже есть достаточно хороший и современный сайт, поэтому в затратную часть он не будет включён. Социальные сети ведутся, но неактивно, поэтому этот аспект нужно усилить. Также необходимо запустить рекламу в спортивных клубах и торговых центрах, где присутствует целевая аудитория.

На привлечение специалиста и разработку маркетинговой стратегии потребуется 80 тыс.руб. На запуск рекламы около 30 тыс.руб. (выполнение контент-плана и покупка рекламы).

Как было сказано ранее, в разделе 3.1, ООО «ТРАНСПРОДУКТ» производит, в среднем, 30 000 бутылок 0,5 в месяц, при максимальной производственной мощности 288 000. Предполагается, что производственный объём увеличится в 4 раза, благодаря расширению каналов сбыта для нового продукта. Планируется выпускать бутилированную воду «Тигирецкая Премиум» в объёме 120 000 шт. в месяц.

Логистические затраты:

Закрытый 10-ти тонник от г.Змнеиногорск до г.Барнаул (254 км.) по среднерыночным расходам обходится в 45 руб./км. Так как поставки совершаются раз в неделю, то в среднем на месяц (на три поставки) потребуется:

$45*254*6=68\ 580$ рублей.

Итого, для запуска линии «Тигирецкая Премиум» необходимо месячных затрат (Таблица 3.2):

Таблица 3.2 – Затраты на запуск линии «Тигирецкая Премиум» в расчёте за первый месяц.

Статья расходов	Количество	Цена (руб.)	Сумма(руб.)
Разработка дизайна новой бутылки	1	140 000	140 000
Пресс форма матрица для выдува ПЭТ бутылок	1	200 000	200 000
Внедрение технологии PureTech	1	250 000	250 000
Обучение сотрудников	2	25 000	50 000
Разработка этикетки	1	50 000	50 000
Печать этикеток (прозрачная матовая)	120 000	1,05	126 000
Алюминиевые крышки	120 000	2	240 000
Логистические затраты	1	68 580	68 580
Преформа ПЭТ 32 грамма	120 000	4,6	552 000
Маркетинг, реклама	1	110 000	110 000
Затраты на электроэнергию	3880 Вт	4,68	18 158,4
Итого:			1 804 738,4

В первый месяц на производство одной бутылки «Тигирецкая Премиум» 0,5 мл. будет затрачено:

$$1\ 804\ 738,4 : 1200 = 15,04 \text{ руб. при тираже } 120\ 000 \text{ бут./мес.}$$

Благодаря технологии PureTech затраты на электроэнергию в последующих месяцах сокращаются, а объёмы производства можно увеличивать.

С учётом надбавок в 100% отпускная цена «Тигирецкая Премиум» составит 30,08 руб. То есть, прибыль с одной бутылки воды составляет 15,04 руб.

Рассчитаем точку безубыточности в натуральном выражении:

BEP (в натуральном выражении) = Общие затраты / (Цена за единицу продукции - Переменные затраты за единицу продукции)

$$\text{BEП} = 1\,804\,738,4 / (30,08 - 15,04) = 120\,000 \text{ бутылок}$$

В первый месяц прибыль от реализации произведённой «Тигирецкая Премиум» в размере 120 000 бут. составит:

$15,04 * 120\,000 = 1\,804\,738,4$ руб. (т.е. полностью покрывает расходы в первый месяц).

В последующие месяцы прибыль будет составлять: (Таблица 3.3)

Таблица 3.3 Затраты на запуск линии «Тигирецкая Премиум» в расчёте за месяц.

Статья расходов	Количество	Цена (руб.)	Сумма(руб.)
Печать этикеток (прозрачная матовая)	120 000	1,05	126 000
Алюминиевые крышки	120 000	2	240 000
Логистические затраты	1	68 580	68 580
Преформа ПЭТ 32 грамма	120 000	4,6	552 000
Маркетинг, реклама	1	110 000	110 000
Затраты на электроэнергию	3880 Вт	4,68	18 158,4
Итого:			1 114 738,4

Прибыль в месяц от производства «Тигирецкая Премиум» будет составлять:

$$(120\ 000 * 15,04) - 1\ 114\ 738,4 = 690\ 061,6 \text{ руб.}$$

За год, при производстве и сбыте 120 000 бутылок в месяц прибыль будет составлять:

$$690\ 061,6 * 12 = 8\ 280\ 739,2 \text{ руб.}$$

Следующим объектом оценки эффективности будет установка вендинг-автоматов с водой «Тигирецкая».

Был проведен анализ загруженности вендинг-автоматов снекового типа. Минимальная загрузка автомата в месяц от 1200 до 1500 шт. бутылок 0,5мл. Для примерного подсчёта мы взяли среднее число загруженности стандартного автомата: $((1200+1500)/2=1350\text{шт.})$. Стоит учесть, что это минимальная загруженность, т.е. мы рассчитываем с учётом наименее удачного сценария реализации продукции. Помимо этого, на вендинг-бизнесе сказывается и сезонность. В летний период прибыль может увеличиваться в 2-2,5 раза.

Для начала необходимо рассчитать затраты на установку одного автомата (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Затраты на установку вендинг-автомата в месяц

Статья расходов	Сумма (руб.)
Вендинговый аппарат (пр-во Россия)	150 000
Фирменный дизайн	30 000
Обслуживание	500
Аренда места	2 000
Вода 0,5 негаз. 1050 шт (6,5р/шт.)	6 825
Вода 0,5 газ. 300 шт (6,5р/шт.)	1 950
Итого: 191 275 руб.	

Расчёты производились с условием, что в среднем каждый день воду будут приобретать 45 бутылок воды (30 дней*45 бутылок=1350 бутылок).

Итого, на установку одного аппарата нужно 191 275 руб. Стоимость бутылки воды в автомате будет составлять 32 рубля.

Выручка от реализации будет составлять:

$$1350 * 32 = 43\,200 \text{ руб. в месяц.}$$

Планируемая прибыль в месяц:

$$43\,200 - (500 + 200 + 6825 + 1950) = 31\,925 \text{ руб. в месяц.}$$

Получается, что срок окупаемости одного аппарата будет составлять:

$$191\,275 : 31\,925 = 5,9 \text{ месяцев.}$$

Через 6 месяцев прибыль с одного автомата будет составлять:

$$31\,925 * 12 = 383\,100 \text{ руб. в год}$$

Для расчета эффективности установки вендинг автомата можно использовать такие показатели, как окупаемость инвестиций (ROI) и рентабельность.

Окупаемость инвестиций (ROI) – это соотношение прибыли, полученной за определенный период времени, к вложенным инвестициям.

$$\text{ROI} = (\text{Прибыль} / \text{Инвестиции}) * 100\%$$

$$\text{ROI} = (31\,925 / 191\,275) * 100\% \approx 16,7\%$$

ROI составляет 16,7%. Это означает, что инвестиции в установку вендинг автомата окупятся за 6 месяцев работ.

Таким образом, установка вендинг автомата является эффективным проектом, так как окупаемость составляет 6 месяцев.

Бизнес-аналитики свидетельствуют о том, что 90% успеха вендингового бизнеса это правильное месторасположение. Ранее уже были перечислены места скопления большого числа людей, среди них выделим три категории:

торговые центры, парки и университеты. Предполагается на первоначальном этапе установить автоматы в следующих точках:

- ТРЦ «Galaxy» (Проспект Строителей 117) - т.к. это крупнейший по посещаемости торговый центр города, по данным официального сайта ТРЦ, в месяц посещаемость составляет 640 000 человек;
- Парк «Изумрудный» (Комсомольский проспект 128) - после реконструкции стал самым популярным парком г. Барнаул, а также рядом с ним находится много жилищных комплексов и отсутствуют фудкорты и продуктовые магазины внутри парка;
- АлтГУ (Социалистический проспект, 68) – большое количество студентов с двух смен, купить воду можно только в буфете и столовой, где часто бывают большие очереди. А приобрести воду в автомате будет намного удобнее и быстрее, как студентам, так и преподавателям.

Также, очень выгодным является установка вендинг-автомата в аэропортах. В особенности в зоне ожидания вылета. В таких местах прибыль с вендинга от 50 тыс.руб. в месяц с одного автомата.

Таким образом, установка вендинг-автоматов с артезианской природной питьевой водой «Тигирецкая» позволят организации увеличить узнаваемость, привлечь новых потребителей, укрепиться на рынке, а также увеличит прибыль компании, что в совокупности значительно повысит уровень конкурентоспособности.

Аккумулируя все вышесказанное, предложенные рекомендации являются прибыльными для организации, а также вносят большой вклад в повышение конкурентоспособности и закладывают прочный фундамент на долгосрочную перспективу развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность – это сложная экономическая категория, включающая в себя ряд особенностей, которая представляет собой способность вступать в конкурентную борьбу с объектами-аналогами на конкретном рынке, применяя свои конкурентные преимущества для достижения конечной цели.

Управление конкурентоспособностью является одним из ключевых факторов успешной деятельности любого бизнеса. Способность компании быть конкурентоспособной на рынке зависит от ее способности адаптироваться к меняющимся условиям рынка и предложить потребителям лучшие услуги или продукты по сравнению с конкурентами.

Для эффективного управления конкурентоспособностью необходимо проводить постоянный анализ рынка и конкурентной среды, тенденции рынка, а также брать в расчет потребности и запросы клиентов. Кроме того, важным является опытность руководства, умение сформулировать стратегию развития компании, определить ее конкурентные преимущества и обеспечить их сохранение и развитие. Важным аспектом управления конкурентоспособностью является также изучение и анализ как внешних, так и внутренних факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности.

Механизм управления конкурентоспособностью представляет собой сложную, многоступенчатую систему, включающую в себя комплекс мероприятий, этапов, функций, методов и научных подходов, благодаря которым обеспечивается и развивается конкурентный потенциал организации и эффективное использование данного потенциала.

В современных рыночных условиях каждая организация одной из своих первоочередных задач ставит реализацию действий по повышению

конкурентоспособности и ООО «ТРАНСПРОДУКТ», производящего природную артезианскую питьевую бутилированную воду, не является исключением. Во второй главе был проведён анализ конкурентоспособности организации. Основными конкурентными преимуществами воды «Тигирецкая» является высокое качество, уникальный минеральный состав и естественная минерализация, а также продажа продукции в аптеках, что повышает доверие к качеству и бренду. Количественный анализ финансовой деятельности организации показал, что прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2022 год составила 958 тыс. руб. (+541 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом). Помимо этого наблюдается опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации и положительные значения рентабельности. Основными слабыми сторонами организации, по итогам SWOT-анализа является малая узнаваемость на рынке, не до конца проработанная маркетинговая стратегия, отсутствие сотрудничества с крупнейшими сетевыми продуктовыми магазинами и использования производственных мощностей гораздо меньше их возможностей.

Анализ рынок питьевой бутилированной воды показал следующие тенденции: растущий интерес со стороны потребителей к здоровому образу жизни и соблюдению водного баланса организма, рост интереса к экологически-чистым продуктам, новые технологии в производстве, увеличение спроса на воду с функциональными свойствами и позиционирование в производстве питьевой бутилированной воды как продукта роскоши.

В третьей были предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «ТРАНСПРОДУКТ». В ходе анализа существующих проблем и возможностей организации, а также с учётом существующих тенденций на рынке были предложены следующие рекомендации: 1) запуск линии производства питьевой артезианской природной

воды «Тигирецкая Премиум» с использованием инновационной технологии PureTech; 2) Установка фирменных вендинг-автоматов с водой «Тигирецкая» в местах большого скопления людей.

Предложенные рекомендации решат проблемы малой узнаваемости бренда с помощью установки фирменных вендинговых автоматов в местах большого скопления людей, а также привлекут новых клиентов. Запуск производства линии воды «Тигирецкая Премиум» увеличивают каналы сбыта (базы отдыха, санатории и курорты Горного Алтая и Белокурихи, салоны эстетической медицины, частные клиники, салоны красоты и т.д.) за счёт ориентации на целевую аудиторию премиум-сегмента, а также способствуют увеличению использования производственных мощностей .

В денежном выражении эффективность мероприятий следующая: с одного вендингового автомата прирост прибыли составляет 383 100 руб. в год, при сроке окупаемости в 6 месяцев; запуск «Тигирецкая Премиум» при производстве и сбыте продукции в объёме 120 000 в месяц будет приносить дополнительную прибыль в размере 8 280 739,2 руб. в год. Таким образом, предложенные мероприятия являются эффективными для организации и способны повысить конкурентоспособность ООО «ТРАНСПРОДУКТ».

Подводя итог проделанной работы, хочется отметить, что ожесточённая конкуренция, свойственная современным рыночным условиям диктует правила постоянной борьбы, что делает управление конкурентоспособностью важнейшим аспектом деятельности руководителя.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ 32220-2013 «Вода питьевая, расфасованная в емкости. Общие технические условия»
2. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.Л. Черенков. – Москва : НОВОСТИ, 2018. С –143-147 .
3. Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития.–2021.–№.– С. 25-28.
4. Бараничев, В.П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В.П. Бараничев, С.Г. Стрижов // Маркетинг. – 2020. – № 3. – С. 42-50.
5. Башинова, М.В. К вопросу о повышении конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса на основе лин-менеджмента / М.В. Башинова, С.А. Кирюшин // Современная наука: тенденции развития: Материалы IX Международной научно-практической конференции. – Краснодар, 2015. - С. 120-127.
6. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник / В.И. Беляев. — М. : КНОРУС, 2005. — 672 с.
7. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. - М. : Финансы и статистика, 2016. - 320 с
8. Бердников А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 327- 330.
9. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный. URL: <https://gufo.me/dict/bes> (Дата обращения 20.03.2023).
10. Бондарева, С.Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ / С.Р. Бондарева – Воронеж: Научная книга, 2015. – 340 с.
11. Васильева, З.А. «Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / Васильева, З.А.» // Маркетинг в России и за рубежом. — 2016. — № 2. – С.83-90.

12. Волков, О. И. Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Складенко. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 264 с.
13. Воронов А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2015. – № 5. – С. 24.
14. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Рос. экон. журн. 2016. № 3. С. 34.
15. Герчикова И. Н. Маркетинг/И. Н. Герчикова. — М.: Маркет ДС, 2012. - 470с.
16. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Изд-во «Финпресс», 2015. – 656 с.
17. Еферин, В.П. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях: Учеб. пособие / В.П. Еферин, В.В. Мотин. - М. : Домодедово, 2017. – 94 с.
18. Жариков В.Д. Конкурентный статус предприятия: качество, эффективность / В.Д. Жариков // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: сб. науч. трудов. – Изд-во: Тамбов, 2016. – 30 с.
19. Жукова, М.А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации / М.А Жукова // Вестник Университета (Государственный университет управления).–2017.–№5.– С.16–20.
20. Завьялов, П.А. Конкурентоспособность и маркетинг / П.А. Завьялов // Российский экономический журнал. - 2015. - №12. - С. 15-17.
21. Исследование компании «NeoAnalytics» на тему «Российский рынок питьевой и минеральной воды: итоги 2021 г., прогноз до 2025 г.» [Электронный ресурс] – Режим доступа свободный. URL: <https://www.neoanalytics.ru/issledovaniya/rossijskij-rynok-pitevoj-i-mineralnoj-vody-itogi-2021-g-prognoz-do-2025/>
22. Исследование «Global Bottled Water Hydration Market Forecast to 2024» [Электронный ресурс] – Режим доступа свободный. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-bottled-water-hydration-market-forecast-to-2024-300722820.html>

23. Исследования Центра отраслевой экспертизы Россельхозбанка [Электронный ресурс] – Режим доступа свободный. URL: https://www.akm.ru/press/rskhb_rasskazal_o_trendakh_rynka_butilirovannoy_pitevo_y_vody/
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер; под ред. О.А.Третьяк, Л.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. –СПб: Питер, 2016. –896 с.
25. Котлер Ф. Маркетинговая деятельность фирмы. - М.: Росинтер, - 2016. - 450 с
26. Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента / Ю. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. –2019.-№4.-с.110-113
27. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Исследование внутренней среды организации как предпосылка стратегического анализа ее конкурентного окружения // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Магнитогорск, 2016. - С. 24-32с.
28. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.1 / Г. Кунц, С. О’Доннел: пер. с англ. Общ. Ред. И предисловие Д.М.Гвишиани. –М.: ПРОГРЕСС, 2010. –249 с
29. Кураков, Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. – М.: Вуз
30. Курносова Е. А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Е. А. Курносова // Инновационная экономика: материалы МНК (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 155-158.
31. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев - М.: Финпресс, 2017.
32. Магомедов Ш., Койчакаев И. Метод оценки конкурентоспособности предприятия розничной торговли // Маркетинг. - 2015. - №5(96). С. 91 – 102.
33. Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2 (52). – С. 91-94.

34. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 348 с.
35. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько. – СПб: Питер, 2019. – 68 с.
36. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. –М.: Внешторгиздат, 2019. –451 с
37. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал, 2018.
38. Мустафаева Д.Г. Методы и принципы управления и организации конкурентоспособного производства / Д.Г. Мустафаева, М.Г. Мустафаев // Организатор производства. - 2017. - № 3. - С. 67-70.
39. Официальный сайт природной артезианской воды «Тигирецкая». [Электронный ресурс] – Режим доступа свободный. URL: <https://тигирецкая-вода.рф>
40. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие / Портер М.Е., Калинина Е.Ю., - 4-е изд. - Москва :Альпина Пабли., - 2016. – 715 с.
41. Портер, М.Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Э. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
42. Пьянова Н.В. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью организации / Н.В. Пьянова, Н.А. Третьякова // Научные записки ОрелГИЭТ. — 2017. — № 3. — С. 13-21
43. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : учебник / Ю. Б. Рубин. – М. : Маркет ДС, 2017. – 604 с.
44. Рыбаков И.П. Качество и конкурентоспособность при рыночных соотношениях / И.П. Рыбаков // Стандарты и качество. – 2017. – № 12. – С.31
45. Сапегина А. А. Логические модели диагностики банкротства предприятия / А. А. Сапегина. — Текст : непосредственный // Международное научно-практическое издание «Инжиниринг бизнеса и управление развитием организаций». — 2016. — № 1. — С. 1-12.

46. Синько В. конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В. Синько // стандарты и качество. 2015. № 4. С. 54-59.
47. Сырямина, Л. Организационное управление конкурентоспособностью продукции / Л. Сырямина // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – №7. – С. 102-105.
48. Трубилин А. Конкурентоспособность - главный фактор эффективного производства. // АПК: экономика, управление. - 2018. - №1. - С.39-46.
49. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 4 (72). – С. 75-83.
50. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник для вузов. М.: Экономика, 2018. - 504 с.
51. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 312 с.
52. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2011. 560 с.
53. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие / А.А. Кантарович, В.В. Черныш, В.В. Царев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 800 с.
54. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /Под ред. проф. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2017.-360с.
55. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов / Юданов А. Ю. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Показатель	Значение показателя								Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.						в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр. 7-гр.2)	± % ((гр. 7-гр.2) : гр. 2)
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2022)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Актив										
1. Внеоборотные активы	10 007	19 066	32 501	26 851	21 025	19 156	33,4	37,6	+9 149	+91,4
в том числе: основные средства	10 007	19 066	32 501	26 851	21 025	19 156	33,4	37,6	+9 149	+91,4
нематериальные активы	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Оборотные, всего	19 968	21 752	38 468	32 564	24 186	31 767	66,6	62,4	+11 799	+59,1
в том числе: запасы	3 968	625	5 839	14 827	15 138	2 350	13,2	4,6	- 1 618	- 40,8
дебиторская задолженность	15 907	20 921	32 490	15 999	8 371	22 707	53,1	44,6	+6 800	+42,7
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	93	206	139	678	483	5 914	0,3	11,6	+5 821	+63,6 раз а
Пассив										
1. Собственный капитал	3 119	4 502	5 059	6 221	6 638	7 596	10,4	14,9	+4 477	+143,5
2. Долгосрочные обязательства, всего	10 016	8 430	6 840	4 720	2 379	—	33,4	—	- 10 016	- 100

в том числе: заемные средства	10 016	8 430	6 840	4 720	2 379	–	33,4	–	-10 016	-100
3. Краткосрочные обязательства*, всего	16 840	27 886	59 070	48 474	36 194	43 327	56,2	85,1	+26 487	+15 7,3
в том числе: заемные средства	7 743	7 743	11 093	22 643	22 935	29 637	25,8	58,2	+21 894	+3,8 раз а
Валюта баланса	29 975	40 818	70 969	59 415	45 211	50 923	100	100	+20 948	+69,9

Отчёт о финансовых результатах ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	тыс. руб. (гр.6 - гр.2)	± % ((6-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка	143 337	206 199	209 965	141 876	153 298	+9 961	+6,9	170 935
2. Расходы по обычным видам деятельности	141 420	203 939	205 898	140 634	151 712	+10 292	+7,3	168 721
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	1 917	2 260	4 067	1 242	1 586	-331	-17,3	2 214
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-467	-1 556	-2 699	-657	-505	-38	↓	-1 177
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	1 450	704	1 368	585	1 081	-369	-25,4	1 038
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–	–	–
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-67	-147	-206	-168	-123	-56	↓	-142
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	1 383	557	1 162	417	958	-425	-30,7	895
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	1 383	557	1 162	417	958	-425	-30,7	895
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	1 383	557	1 162	417	958	x	x	x

Анкета

Уважаемые респонденты! Организация «ТРАНСПРОДУКТ», производящая воду торговой марки «Тигирецкая», просит Вас принять участие в опросе с целью улучшения качества обслуживания потребителей питьевой и минеральной артезианской воды в г. Барнаул.

1. Как часто Вы покупаете бутилированную воду?

Каждый день
редко

Несколько раз в неделю
Не покупаю

Несколько раз в месяц

Покупаю

2. Пользуетесь ли Вы доставкой воды?

Да Нет

3. Известна ли Вам марка питьевой артезианской воды «Тигирецкая»?

Да Нет

4. Покупаете ли Вы питьевую воду в 19 литровой таре?

Да Нет

5. Как объём питьевой или минеральной воды Вы обычно покупаете?

0,5-0,55л 1л 1,5л 5-6л 19л другое _____

6. Какой критерий наиболее важен для Вас при выборе воды?

Качество
Удобство доставки
Другое _____

Цена

Узнаваемость торговой марки
Состав воды

Упаковка/Этикетка
Полезные свойства

7. Знаете ли Вы в чём различие естественной и искусственной минерализации воды?

Да Нет

8. Стараетесь ли Вы соблюдать водный баланс (употреблять достаточное количество воды в день)

Да Нет

9. Воду какой торговой марки Вы чаще всего покупаете?

10. Ваш возраст:

Моложе 18 18-25 26-35 35-40 41-45 46-50 Старше 50

11. Ваш пол:

Мужской Женский

Благодарим за участие в опросе, Ваше мнение важно для нас!

SWOT-анализ ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внутренняя среда	Собственный завод	Отсутствует розлив в тару 19 литров
	Местоположение скважины совпадает с производством	Малая узнаваемость бренда на рынке
	Высокое качество продукции, способствующее укреплению здоровья (вода пригодна для продажи в аптеках)	Нет сотрудничества с крупнейшими сетевыми продуктами магазинами
	Богатый минеральный состав воды (сертифицированный)	Отсутствие собственных специалистов по изготовлению матриц для бутылей
	Вода обогащается естественным путём (в отличие от конкурентов)	Недостаточно проработанная маркетинговая стратегия
	Несколько каналов сбыта (доставка на дом и реализация продукции через посредников)	Отсутствие собственной системы для линии маркировки розлива (берется в лизинг)
	Наличие собственной лаборатории	
	Продукция представлена в нескольких крупных сетях аптек и супермаркетов	
	Гибкая структура бизнес-процессов	
	Высокая клиентоориентированность	
	Участие в мероприятиях по тематике ЗОЖ и экологии в качестве спонсора	
	Отличительная этикетка (необычное сочетание цветов для подобной продукции)	
Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)
	Внедрение новых технологий	Введение новых законов,

		касающихся отрасли
	Выход на новые рынки	Повышение цен на материалы, топливо, упаковку, этикетки и тд.
	Расширение ассортимента	Усиление конкуренции на рынке
	Сотрудничество с новыми сетями	Ввод санкций на поставку оборудования
	Заинтересованность со стороны инвесторов	Повышение налогов
	Привлечение специалистов	Снижение покупательной способности

Расширенная SWOT-матрица для ООО «ТРАНСПРОДУКТ»

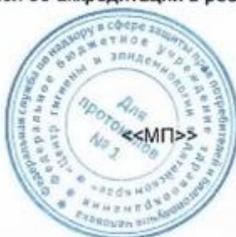
	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение новых технологий 2. Выход на новые рынки 3. Расширение ассортимента 4. Сотрудничество с новыми сетями 5. Заинтересованность со стороны инвесторов 6. Привлечение специалистов 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение новых законов, касающихся отрасли 2. Повышение цен на материалы, упаковку, этикетки и тд. 3. Усиление конкуренции на рынке 4. Повышение цен на топливо, коммунальные платежи 5. Повышение налогов 6. Снижение покупательной способности
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Собственный завод 2. Местоположение скважины совпадает с производством 3. Высокое качество продукции (пригодна для продажи в аптеках) 4. Богатый минеральный состав воды (сертифицированный) 5. Вода обогащается естественным путём (в отличие от конкурентов) 6. Несколько каналов сбыта (доставка на дом и реализация продукции через посредников) 7. Наличие собственной лаборатории 8. Продукция представлена в нескольких крупных сетях аптек и супермаркетов 9. Гибкая структура бизнес-процессов 10. Высокая клиентоориентированность 11. Участие в мероприятиях в тематике ЗОЖ и экологии качестве спонсора 	<p>Си7+В3= выпуск новой продукции (воды со вкусом) при помощи выведения новых формул состава</p> <p>Си4+В5= вложение средств в развитие организации</p> <p>Си3+Си4+В4= сотрудничество с частными клиниками/санаториями и т.п.</p>	<p>Си3+Си4+Си10+У3= усиление конкурентной позиции за счёт качественных конкурентных преимуществ</p> <p>Си9+У2= поиск новых поставщиков, оптимизация затрат</p>

<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствует розлив в тару 19 литров 2. Малая узнаваемость бренда на рынке 3. Нет сотрудничества с крупнейшими сетевыми продуктовыми магазинами 4. Отсутствие собственных специалистов по изготовлению матриц для бутылей 5. Недостаточно проработанная маркетинговая стратегия 6. Отсутствие собственной системы для линии маркировки розлива (берется в лизинг) 	<p>$V6+Cl4+Cl2=$ производство бутылок нового дизайна, которые будут выделяться среди конкурентов</p> <p>$V1+Cl6=$ запуск собственной системы маркировки, что сократит издержки на лизинговые услуги</p> <p>$V4+Cl3=$ выход на новые крупные рынки сбыта, которые значительно повысят прибыль организации</p> <p>$V6+Cl5+Cl2=$ привлечение маркетолога, который поспособствует усилению маркетинговой стратегии</p> <p>$V3+Cl1=$ выпуск бутылей 19л, расширение ассортимента для различных групп потребителей</p>	<p>$Cl2+U3=$ постоянный мониторинг деятельности конкурентов</p> <p>$Cl5+U6=$ грамотное выявление целевой аудитории, работа с рычагами воздействия на потенциальных покупателей</p>
---	---	--

Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителя и благополучия человека
(Роспотребнадзор)

Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения
"Центр гигиены и эпидемиологии в Алтайском крае"
(ФБУЗ "Центр гигиены и эпидемиологии в Алтайском крае")
Юридический адрес: 656049, Россия, Алтайский край, г. Барнаул, пер. Радищева, д. 50, тел. 8 (385-2) 50-30-40

Испытательный лабораторный центр
Фактический адрес мест осуществления деятельности: 656049, Россия, Алтайский край, г. Барнаул, пер. Радищева д. 50; 656049, Россия, Алтайский край, г. Барнаул, пер. Радищева, д.48Б; 656056, Россия, Алтайский край, г. Барнаул, ул. М. Горького, д.28 (литеры АА1, ББ1, ВВ1В2); 658087, Россия, Алтайский край, г. Новоалтайск, ул. Григорьева, д. 9; тел.8 (385-2) 50-30-40, E-mail: mail@altcge.ru
Уникальный номер записи об аккредитации в реестре аккредитованных лиц РОСС RU.0001.510262



УТВЕРЖДАЮ
Руководитель (заместитель) ИЛЦ

наименование должности лица, утверждающего документ

30 сентября 2022 г.

дата утверждения

подпись, инициалы, фамилия

О.Е. Трубченкова

ПРОТОКОЛ ЛАБОРАТОРНЫХ ИСПЫТАНИЙ

№ 101303 от 30 сентября 2022 г.

дата выдачи протокола

Код объекта испытаний (пробы / образца): 142950.П.22

Сведения о Заказчике (наименование, контактные данные) *:

ООО "ТрансПродукт". Юридический адрес: 656008, Россия, Алтайский край, г. Барнаул, пер. Колхозный, д. 25. Фактический адрес места осуществления деятельности: 658480, Россия, Алтайский край, г. Змеиногорск, ул. Коммунальная, д. 20А.

Место отбора объекта испытаний (пробы / образца) *:

ООО "ТрансПродукт". Фактический адрес: 658480, Россия, Алтайский край, г. Змеиногорск, ул. Коммунальная, д. 20А.

Точка отбора объекта испытаний (пробы / образца), план отбора *:

Не указана.

Наименование и дополнительная информация об объекте испытаний (пробе / образце) *:

Вода природная питьевая артезианская "Тигирецкая" негазированная. Дата изготовления: 12.08.22г. Срок годности 6 месяцев. Масса (объем) пробы для испытаний: 2.5 литра. Масса (объем) пробы для контрольного образца: 0 литра.

Цель испытания *:

Производственный контроль.

Дополнительная информация (при наличии):

Нет.

Отбор и получение объекта испытаний (пробы / образца):

Дата и время отбора *: 12 сентября 2022 г. 10 час. 00 мин.

Дата и время получения группой приема, регистрации и кодирования проб: 12 сентября 2022 г. 11 час. 30 мин.

Ф.И.О., должность *:

Заказчик.

Условия транспортирования и отбора * объекта испытаний (пробы / образца):

Температура при доставке +18°C.

НД на объект испытаний (пробу / образец) *:

ТУ 11.07.11-001-21428937-2020.

НД на метод отбора *:

ГОСТ 31861-2012 "Вода. Общие требования к отбору проб", ГОСТ 31942-2012 "Вода. Отбор проб для микробиологического анализа".

Значком * отмечена информация предоставленная заказчиком.
За предоставленную информацию и отбор объектов испытаний (проб/образцов) заказчиком
Испытательный лабораторный центр ответственности не несет

Результат относится только к объекту испытаний (пробе/образцу) прошедшему испытания и предоставленному заказчиком.
Настоящий протокол (101303) не должен быть воспроизведен не в полном объеме без разрешения ИЛЦ

Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения "Центр гигиены и эпидемиологии в Алтайском крае"	Страница: 2
Протокол лабораторных испытаний	Страниц: 3
Ф 02-68	Издание: 16
	Дата введения: утвержден приказом от 20.07.2022 №469

НД, регламентирующие оценку лабораторных испытаний *:

ТР ЕАЭС 044/2017 Технический регламент Евразийского экономического союза "О безопасности упакованной питьевой воды, включая природную минеральную воду", ТУ 11.07.11-001-21428937-2020.

Лицо ответственное за оформление данного протокола:


подпись

О.А.Кудряченко

ИОФ

1 Бактериологическая лаборатория

Наименование объекта испытаний (пробы / образца) *: Вода природная питьевая артезианская "Тигирецкая" негазированная

Код объекта испытаний (пробы / образца): 142950.П.22

Место осуществления лабораторной деятельности: 656049, Россия, Алтайский край, г. Барнаул, пер. Радищева, д. 50

Дата и время поступления объекта испытаний (пробы / образца) в лабораторию: 12.09.2022 в 12час 00мин

Даты осуществления лабораторной деятельности: начало испытаний: 12.09.2022; окончание испытаний: 15.09.2022

Условия испытаний (указать в случае отклонения от установленных требований): соответствуют установленным требованиям

Дополнительная информация:---

№ п/п	Определяемые показатели	Единицы измерения	Результаты исследований	Гигиенический норматив (указан справочно)	НД на методы исследований
1	2	3	4	5	6
1	Общее микробное число (ОМЧ) при 37 °С	КОЕ/см ³	0	менее 20 КОЕ/см ³	ГОСТ 18963-73, п.4.1
2	Общее микробное число (ОМЧ) при 22 °С	КОЕ/см ³	0	менее 100 КОЕ/см ³	МУ 2.1.4.1184-03, приложение 7.
3	Escherichia coli (E.coli)	КОЕ/250см ³	Не обнаружена	Отсутствие	СТБ ISO 9308-1-2016
4	Бактерии группы кишечных палочек (БГКП)	КОЕ/250см ³	Не обнаружены	Отсутствие	СТБ ISO 9308-1-2016
5	Энтерококки	КОЕ/250см ³	Не обнаружены	Отсутствие	СТБ ISO 7899-2-2015
6	Pseudomonas aeruginosa	КОЕ/250см ³	Не обнаружена	Отсутствие	СТБ ISO 16266-2015

Нормативные документы на методы исследования:

ГОСТ 18963-73, п.4.1 Вода питьевая. Методы санитарно-бактериологического анализа

МУ 2.1.4.1184-03, приложение 7. Методические указания по внедрению и применению

санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.1.4.1116-02 «Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды, расфасованной в емкости. Контроль качества.»

СТБ ISO 9308-1-2016 Качество воды. Подсчет количества кишечных палочек Escherichia coli и колиформных бактерий. Часть 1. Метод мембранной фильтрации для вод с низким содержанием бактериальной флоры.

СТБ ISO 7899-2-2015 Качество воды. Обнаружение и подсчет кишечных энтерококков Часть 2 Метод мембранной фильтрации

СТБ ISO 16266-2015 Обнаружение и подсчет Pseudomonas aeruginosa.

Метод мембранной фильтрации

2 Санитарно-гигиеническая лаборатория

Наименование объекта испытаний (пробы / образца) *: Вода природная питьевая артезианская "Тигирецкая" негазированная

Код объекта испытаний (пробы / образца): 142950.П.22

Место осуществления лабораторной деятельности: 656056, Россия, Алтайский край, г. Барнаул, ул. Максима Горького, д. 28, литера ББ1

Дата и время поступления объекта испытаний (пробы / образца) в лабораторию: 12.09.2022 в 12час 00мин

Даты осуществления лабораторной деятельности: начало испытаний: 12.09.2022; окончание испытаний: 28.09.2022

Условия испытаний (указать в случае отклонения от установленных требований): соответствуют установленным требованиям

Дополнительная информация:---

№ п/п	Определяемые показатели	Единицы измерения	Результаты исследований	Показатель точности методики	Гигиенический норматив, не более (указан справочно)	НД на методы исследований	Наименование средств измерений, срок действия поверки
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Нитриты	мг/дм ³	0,0054	0,0027	0,5	ГОСТ 33045-2014 метод Б	Спектрофотометр КФК-3 КМ до 17.05.23

Значком * отмечена информация предоставленная заказчиком.

За предоставленную информацию и отбор объектов испытаний (проб/образцов) заказчиком

Испытательный лабораторный центр ответственности не несет

Результат относится только к объекту испытаний (проба/образцу) прошедшему испытания и предоставленному заказчиком.

Настоящий протокол (101303) не должен быть воспроизведен не в полном объеме без разрешения ИЛЦ

Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения "Центр гигиены и эпидемиологии в Алтайском крае"	Страница: 3
	Страниц: 3
Протокол лабораторных испытаний Ф 02-68	Издание: 16
	Дата введения: утвержден приказом от 20.07.2022 №469

2	Нитраты (общие)	мг/дм ³	19	3	20	ГОСТ 33045-2014 метод Д	Спектрофотометр КФК-3 КМ до 17.05.23
3	Жесткость	градус Ж	5,20	0,78	7,0	ГОСТ 31954-2012 Метод А	-
4	Общая минерализация (сухой остаток)	мг/дм ³	380,2	7,1	1000	ГОСТ 18164-72	Аналитические весы Sartorius BP-210S до 27.09.23
5	Хлориды	мг/дм ³	24,0	1,4	250	ГОСТ 4245-72	-
6	Сульфаты	мг/дм ³	56,8	11,4	250	ГОСТ 4389-72 (п. 2)	Аналитические весы Sartorius BP-210S до 27.09.23
7	Фосфаты (полифосфаты)	мг/дм ³	0,20	0,08	3,5	ГОСТ 18309-2014 метод В	Спектрофотометр КФК-3 КМ до 17.05.23
8	Кальций	мг/дм ³	68,1	1,4	не нормируется	ГОСТ 23268.5-78	-
9	Магний	мг/дм ³	21,9	0,4	не нормируется	ГОСТ 23268.5-78	-
10	Гидрокарбонаты	мг/дм ³	195,2	23,4	не нормируется	ГОСТ 31957-2012 п. 5.5.5.2	-
11	Фторид-ион	мг/дм ³	0,36	0,02	1,6	ГОСТ 4386-89 (п.3)	Иономер лабораторный И-160МИ до 04.09.23
12	Сумма NO ₂ и NO ₃	единицы	Менее 1	-	≤1	МУ 2.1.4.1184-03	-
13	Калий	мг/дм ³	менее 1,0	-	не более 20	ПНД Ф 14.1:2-4.138-98	Атомно-абсорбционный спектрометр "Квант - 2МТ" №149 до 20.04.23

Примечание: показатели точности результатов анализа рассчитаны, зафиксированы и соответствуют НД на методику испытаний.

Нормативные документы на методы исследования:

ГОСТ 33045-2014 метод Б Вода. Методы определения азотсодержащих веществ.
ГОСТ 33045-2014 метод Д Вода. Методы определения азотсодержащих веществ.
ГОСТ 31954-2012 Метод А Вода питьевая. Методы определения жесткости.
ГОСТ 18164-72 Вода питьевая. Метод определения содержания сухого остатка.
ГОСТ 4245-72 Вода питьевая. Методы определения содержания хлоридов
ГОСТ 4389-72 (п. 2) Вода питьевая. Методы определения содержания сульфатов.
ГОСТ 18309-2014 метод В Вода. Методы определения фосфорсодержащих веществ.
ГОСТ 23268.5-78 Воды минеральные питьевые лечебные, лечебно-столовые и природные столовые. Методы определения ионов кальция и магния.
ГОСТ 23268.5-78 Воды минеральные питьевые лечебные, лечебно-столовые и природные столовые. Методы определения ионов кальция и магния.
ГОСТ 31957-2012 п. 5.5.5.2 Вода. Методы определения щелочности и массовой концентрации карбонатов и гидрокарбонатов.
ГОСТ 4386-89 (п.3) Вода питьевая. Методы определения массовой концентрации фтора.
МУ 2.1.4.1184-03 Методические указания по внедрению и применению санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.1.4.1116-02 «Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды, расфасованной в емкости. Контроль качества.»
ПНД Ф 14.1:2-4.138-98 Методика выполнения измерений массовых концентраций натрия, калия, лития, стронция в питьевых природных и сточных водах методом пламенно-эмиссионной спектрометрии.

Конец документа

Значком * отмечена информация предоставленная заказчиком.
За предоставленную информацию и отбор объектов испытаний (проб/образцов) заказчиком
Испытательный лабораторный центр ответственности не несет

Результат относится только к объекту испытаний (проба/образцу) прошедшему испытанию и предоставленному заказчиком.
Настоящий протокол (101303) не должен быть воспроизведен не в полном объеме без разрешения ИЛЦ



**ЕВРАЗИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СОЮЗ
ДЕКЛАРАЦИЯ О СООТВЕТСТВИИ**



Заявитель Общество с ограниченной ответственностью "ТРАНСПРОДУКТ". ОГРН 1132223010006. ИНН 2222816322.
Место нахождения (адрес юридического лица): 656008, Российская Федерация, край Алтайский, город Барнаул, переулок Колхозный, дом 25. Адрес места осуществления деятельности: 658480, Российская Федерация, Алтайский край, Змеиногорский район, город Змеиногоorsk, улица Коммунальная, дом 20 А. Номер телефона +73858722536, адрес электронной почты tigiretskaya.voda@mail.ru.

в лице директора Гладышевой Татьяны Николаевны

заявляет, что

Вода природная питьевая артезианская газированная и негазированная «Тигирецкая» расфасованная в стеклянные и полимерные бутылки различной вместимости.

изготовитель Общество с ограниченной ответственностью "ТРАНСПРОДУКТ".

Место нахождения (адрес юридического лица): 656008, Российская Федерация, край Алтайский, город Барнаул, переулок Колхозный, дом 25. Адрес места осуществления деятельности по изготовлению продукции: 658480, Российская Федерация, Алтайский край, Змеиногорский район, город Змеиногоorsk, улица Коммунальная, дом 20 А.

наименование и обозначение документа (документов), в соответствии с которым изготовлена продукция
ТУ 11.07.11-001-21428937-2020 «Вода природная питьевая артезианская «Тигирецкая». Технические условия»

код ТН ВЭД ЕАЭС 2201 10, 2201 10 110 0, 2201 90 000 0

Серийный выпуск.

соответствует требованиям

ТР ЕАЭС 044/2017 "О безопасности упакованной питьевой воды, включая природную минеральную воду"
ТР ТС 021/2011 "О безопасности пищевой продукции"
ТР ТС 022/2011 "Пищевая продукция в части ее маркировки"

Декларация о соответствии принята на основании

протоколов испытаний: № 48294 от 07.04.2021, № 54545 от 16.05.2022, № 101303 от 30.09.2022, № 125181 от 29.11.2022, № 125184 от 29.11.2022, № 8915 от 08.02.2023, № 9365 от 09.02.2023 Испытательного Лабораторного Центра Федерального бюджетного учреждения здравоохранения "Центр гигиены и эпидемиологии в Алтайском крае", уникальный номер записи об аккредитации в реестре аккредитованных лиц РОСС RU.0001.510262.

Схема декларирования соответствия 3д

Дополнительная информация

ТУ 11.07.11-001-21428937-2020 «Вода природная питьевая артезианская «Тигирецкая». Технические условия».

Заявитель (изготовитель) заявляет о принятии мер по обеспечению соответствия продукции требованиям ТР ЕАЭС 044/2017, ТР ТС 021/2011, ТР ТС 022/2011 и ее безопасности при использовании в соответствии с целевым назначением.

Хранить при температуре от + 2 °С до + 25 °С, в проветриваемых затемненных складских помещениях, защищенных от загрязнений, атмосферных осадков и непосредственного воздействия солнечного света, не подвергать замораживанию, в соответствии с требованиями, установленными в статье 17 ТР ТС 021/2011.

Срок годности: для негазированной воды - 12 месяцев, для газированной воды - 18 месяцев, указывается на этикетке и/или на потребительской упаковке.

После вскрытия упаковки: - вместимостью от 0,33 до 6,0 л хранить продукцию при температуре от + 2 °С до + 25 °С и употребить в течении 3 суток; - вместимостью от 11,0 до 19,0 л хранить продукцию при температуре от + 2 °С до + 25 °С и употребить в течении 7 суток.

Место нанесения единого знака обращения продукции на рынке: на этикетке и/или потребительской упаковке и в документах, сопровождающих продукцию.

действительна с даты регистрации по 15.02.2026 включительно.

Гладышева
(подпись)

М.П.

Гладышева Татьяна Николаевна
(ф.и.о. заявителя)

Регистрационный номер декларации о соответствии: ЕАЭС № RU Д-RU.PA01.B.86940/23

Дата регистрации декларации о соответствии: 16.02.2023



Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«30» _____ мая _____ 2023 г.

_____ Куминова Мария Сергеевна

(подпись выпускника)

(Ф.И.О.)