

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

**Оценка конкурентоспособности организации
(на материалах ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»)**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнил студент
4 курса, группы 292а
Старчиков В.В.

Руководитель
канд. экон. наук, доцент
Пяткова О.Н.

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 Старчиков Валерий Вячеславович

1. Тема работы: Оценка конкурентоспособности организации (на материалах ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»)
2. Срок сдачи студентом законченной работы: 30.05.2023
3. Исходные данные по работе: учебно – методическая литература, статистические данные, официальные документы и бухгалтерская (финансовая отчетность) ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав):
 1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности организации
 2. Анализ деятельности и оценка конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»
 3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»
5. Перечень графического материала: 16 рисунков, 19 таблиц
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
1 – 3 глава	Пяткова О.Н.		

7. Дата выдачи задания: 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

(подпись)

Студент _____

(подпись)

РЕФЕРАТ

на тему «Оценка конкурентоспособности организации (на материалах ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»)»

Целью исследования является оценка конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» и разработка рекомендаций по ее повышению.

Объект исследования – ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Предмет исследования – конкурентоспособность организации.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 40 источников, и 3 приложений.

В процессе исследования проводилось изучение теоретических основ оценки конкурентоспособности организации, анализировалась деятельность ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» и проводилась оценка текущего состояния конкурентоспособности организации.

В результате исследования были выявлены слабые места конкурентоспособности организации и предложены рекомендации по ее повышению.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы проявляется в возможности использования результатов оценки конкурентоспособности организации и предложенных на ее основе мероприятий по повышению конкурентоспособности в ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Работа изложена на 88 страницах, включает 19 таблиц, иллюстрирована 16 рисунками.

Исследование на данную тему привело к следующему выводу: конкурентоспособность ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» нуждается в мероприятиях, направленных на ее повышение по двум ключевым направлениям – увеличение рыночной доли и улучшение финансового положения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации.....	8
1.2 Факторы конкурентоспособности организации	15
1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации	23
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»	38
2.1 Организационно – экономическая характеристика ОАО «БПЗ».....	38
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации.....	52
2.3 Оценка конкурентоспособности организации	61
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»	72
3.1 Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности организации	72
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРИЛОЖЕНИЕ	90

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация, осуществляющая свою деятельность в условиях рыночной среды, в той или иной степени сталкивается с конкуренцией. Конкурентная борьба заставляет организацию стремиться к постоянному совершенствованию и развитию своей деятельности. Организация, не уделяющая должного внимания своему развитию, рискует не справиться с жесткими условиями конкурентной среды, что может привести ее к потере клиентов, уменьшению рыночной доли, а соответственно и потере прибыли.

Чтобы выжить в таких условиях, совершенствование организации должно быть направлено на обеспечение высокого уровня ее конкурентоспособности. В общем случае, под конкурентоспособностью организации понимается способность хозяйствующего субъекта успешно соперничать на рынке с конкурентами, обеспечивая удовлетворение конкретных потребностей общества своей продукцией и обладая эффективной производственной деятельностью. В целях достижения высокого уровня конкурентоспособности, первостепенной задачей становится проведение ее оценки. Оценка конкурентоспособности позволит организации получить информационную базу для формирования и развития конкурентных преимуществ.

Исходя из этого, актуальность данной работы заключается в том, что ключевым фактором успеха организации в условиях рыночной экономики, характеризующейся жесткой конкуренцией, является достижение высокого уровня ее конкурентоспособности, которое невозможно без проведения оценки конкурентоспособности соответствующего хозяйствующего субъекта.

Целью исследования является оценка конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» и разработка рекомендаций по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий ряд задач:

- Рассмотреть понятие и сущность конкурентоспособности организации;
- Выявить факторы, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности организации;
- Определить методы оценки конкурентоспособности организации;
- Изучить организационно – экономическую характеристику ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»;
- Провести анализ внешней и внутренней среды ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»;
- Оценить конкурентоспособность исследуемой организации;
- Разработать основные мероприятия по повышению конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»;
- Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Предмет исследования – конкурентоспособность организации.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: наблюдение, описание, сравнение, классификация, моделирование, горизонтальный сравнительный анализ, метод финансовых коэффициентов, обобщение данных.

Информационную базу исследования составили: научные работы и книги отечественных и зарубежных авторов, статистические данные, электронные ресурсы, специализированные издания, официальные документы и данные бухгалтерской (финансовой отчетности) ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения. Работа объемом в 88 страниц, содержит 16 рисунков, 19 таблиц, 3 приложения и написана, основываясь на 40 источниках.

Во введении дается научное обоснование выбранной темы выпускной квалификационной работы.

В первой главе обобщены теоретические основы оценки конкурентоспособности организации. В частности, определены понятие и сущность конкурентоспособности организации, проанализированы факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность организации, а также изучены основные подходы к оценке данной категории.

Во второй главе дана организационно – экономическая характеристика ОАО «Барнаульский пивоваренный завод», проведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также дана оценка ее конкурентоспособности.

В третьей главе приведен состав рекомендованных для повышения конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» мероприятий, а также проведена оценка их эффективности.

В заключении содержатся основные выводы по результатам проделанного исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность играет важную роль в функционировании экономической системы в целом и деятельности организации в частности. Она позволяет организации быть успешной на рынке и выживать в условиях конкурентной борьбы. Конкурентоспособность предполагает, что организация может предложить потребителям более качественный продукт или услугу по более выгодной цене, чем ее конкуренты. Это означает, что конкурентоспособная организация может лучше удовлетворять потребности своих клиентов и создавать для них большую ценность.

В экономической литературе отмечается многоуровневый характер конкурентоспособности. Научные деятели структурируют данную категорию по иерархическому принципу. На вершину иерархии помещают конкурентоспособность страны, затем, в порядке убывания, располагают конкурентоспособность организации, отрасли и региона. На самый нижний уровень иерархии ставится конкурентоспособность продукции [33, с.22].

Уровни конкурентоспособности взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, организации, выпускающие конкурентоспособную продукцию, обеспечивают конкурентоспособность отрасли, региона и страны в целом. В свою очередь, производство конкурентоспособной продукции может зависеть от благоприятных условий, созданных на уровне всех трех объектов – от отрасли до страны. Это означает, что конкурентоспособность объектов, занимающих меньшее положение в иерархии, является фактором конкурентоспособности вышестоящих объектов. И наоборот, вышестоящие объекты формируют условия для обеспечения конкурентоспособности нижестоящих объектов.

При этом, между понятиями конкурентоспособности объектов различных уровней существуют и фундаментальные отличия. Они находят отражение в

неодинаковых целевых функциях этих объектов и разнородном составе определяющих их конкурентоспособность элементов. Поэтому, при анализе конкурентоспособности необходимо учитывать контекст и уровень, на котором она рассматривается.

В целях дальнейшей оценки конкурентоспособности организации необходимо рассмотреть конкурентоспособность именно на втором уровне – уровне организации.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной экономической литературе до сих пор не существует единого, общепринятого определения конкурентоспособности организации, способного в полном объеме раскрыть ее сущность как экономической категории. При рассмотрении понятия и сущности конкурентоспособности организации прежде всего необходимо опираться на экономический смысл понятия «конкуренция».

Выделяют три основных подхода к пониманию конкуренции: поведенческий, структурный и функциональный.

Первым подходом к определению конкуренции стал поведенческий. В рамках этого подхода А. Смит рассматривал конкуренцию с позиции соперничества между продавцами за наиболее выгодные условия продажи товара, а также с позиции воздействия рыночных цен, образующихся под влиянием конкурентных сил. Сущность конкуренции, по его мнению, сводится к совокупности взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Исходя из этого, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества [16, с. 7].

Дальнейшее исследование проблематики конкуренции находит отражение в неоклассическом варианте поведенческого подхода. Исследование велось в направлении более точной постановки цели и способов существования конкуренции. А. Маршалл, являясь одним из основателей данной разновидности поведенческого подхода, объясняет конкуренцию с точки зрения борьбы за редкие экономические блага и соответственно за денежные ресурсы

потребителя, на которые эти блага можно купить [12, с. 205]. Смысл этого подхода заключается в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) являются редкими – их количество меньше потенциальной потребности общества. В связи с этим у владельцев благ возникает возможность распределять их, опираясь на свою выгоду. Они выдвигают различные критерии или условия и в зависимости от их выполнения решают, кому достанутся блага, а кому – нет.

Структурный подход к определению конкуренции предполагает смещение внимания с борьбы между компаниями на анализ структуры рынка и преобладающих на нем условий. Он основывается на рассмотрении конкуренции через установление факта возможности (или невозможности) влияния фирмы на общее состояние рынка, в том числе и на общий уровень цен. Если такое воздействие возможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, если невозможно, то о рынке несовершенной конкуренции. Такой подход описан в работах А. Курно, Дж. Робинсона, Ф. Эджуорта, Э. Чемберлина.

Функциональный подход направлен на изучение роли конкуренции в экономике, что предполагает рассмотрение конкуренции как процесса, который стимулирует участников рынка к развитию и улучшению своих продуктов и услуг. Конкуренция вынуждает организации искать новые методы производства, снижать цены, улучшать качество и предоставлять более высокий уровень обслуживания потребителей. Функциональный подход подчеркивает, что конкуренция является необходимой частью рыночной экономики и способствует улучшению благосостояния общества в целом. Конкуренция помогает удерживать цены на товары и услуги на приемлемом уровне, обеспечивает разнообразие и выбор товаров и услуг для потребителей, а также способствует инновациям и развитию новых технологий. Й. Шумпетер, являясь одним из представителей данного подхода в своих работах определял конкуренцию как соперничество старого с новым [15, с. 12]. Стоит отметить, рынок скептически принимает нововведения, но если новатору удастся их воплотить, то механизм конкуренции вытесняет с рынка организации, которые используют устаревшие технологии.

Помимо основных подходов к пониманию конкуренции, существуют также и современные взгляды исследователей, которые учитывают изменения в экономической системе. Так, некоторые ученые отмечают, что усложнение современной конкурентной среды происходит в результате взаимного влияния всех сил и усиления конкуренции, а развитие теории конкуренции приводит к изменению понимания современной экономической системы с позиции содержания конкурентных отношений. Также они подчеркивают, что на сегодняшний день в экономике происходит изменение отношений между экономическими агентами: от жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах [16, с. 12]. В связи с этим, приверженцы данных взглядов на конкуренцию формируют новое ее понимание, основанное на ценностно – сетевом подходе, который включает в себя два основных аспекта (рис. 1.1).

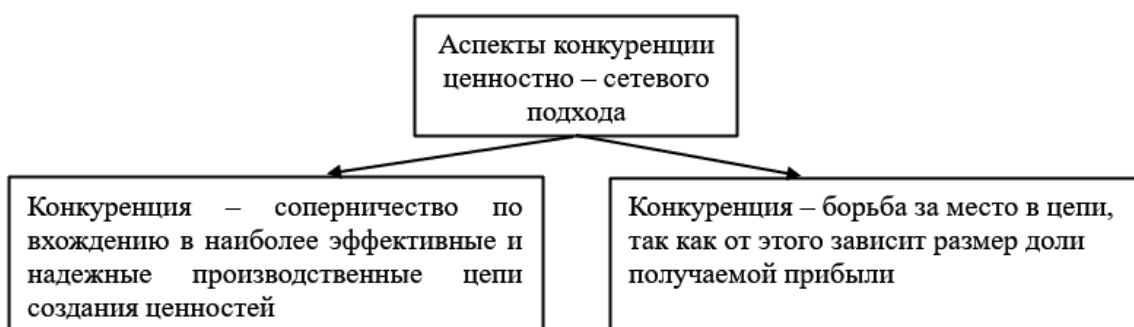


Рисунок 1.1 – Аспекты конкуренции ценностно – сетевого подхода

Такой подход предполагает, что организации должны рассматривать друг друга как потенциальных партнеров в процессе создания конечного продукта в отрасли, а не как конкурентов. В создание ценности для потребителей вносит свой вклад каждое звено цепочки производства, поэтому любая организация, которая участвует в этом процессе, несет ответственность за свои результаты и за обеспечение качественных отношений между всеми звеньями цепи.

После изучения подходов к толкованию конкуренции, можем перейти к анализу наиболее существенных для понимания определений термина

«конкурентоспособность» применительно к организации. Условно их можно объединить в четыре категории (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Определения термина «конкурентоспособность организации»

Категория	Автор(-ы)	Определение
1	2	3
1. Определения, делающие акцент на организационные преимущества, которые обеспечивают конкурентоспособность организации	Калашникова Л.М.	Комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы
	Блинов В.О., Захаров В.Я.	Способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей
	Деменьтева В.В.	Способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках
2. Определения, делающие упор на необходимости удовлетворения запросов потребителей	Фатхутдинов Р.А.	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
	Светуньков С.Г.	Свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов
	Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф.	Конкурентоспособность – «уровень предприятия» – является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики

Продолжение таблицы 1.1

3. Определения, которые базируются на конкурентоспособность и товаров (услуг)	Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу
	Рубин Ю.Б., Шустов В.В.	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов
	Фасхиев Х.А.	Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно – ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей
4. Определения, делающие акцент на сопоставлении с конкурентами	Миронов М.Г.	Способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише
	Дулисова И.Л.	Способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка
	Ермолов М.О.	Относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности

Сравнительный анализ представленных определений термина «конкурентоспособность организации» позволяет выделить ряд недостатков, которые, на наш взгляд, не дают полного представления о его сущности:

- Большинство определений не содержат четкого описания ключевых элементов, входящих в состав термина «конкурентоспособность организации», что затрудняет выбор метода оценки этой категории;
- В определениях отсутствует указание на временной фактор. В виду того, что конкуренция представляет собой непрерывный процесс и позиции

игроков на рынке могут меняться, то оценка конкурентоспособности организации в разные периоды времени может иметь неодинаковые значения;

- Лишь в малой части определений подчеркивается, что конкурентоспособность организации устанавливается на конкретных рынках. Организация не способна осуществлять свою деятельность на всех рынках одновременно, и в то же время ее конкурентоспособное присутствие на одних рынках не выступает гарантом конкурентоспособности на других рынках;

- Ни в одном из определений не указывается на измеримость данной категории, а управлять можно только тем, что поддается измерению.

Учитывая вышеприведенные замечания, можно предложить авторский вариант определения: «Конкурентоспособность организации – это оцененное количественно или качественно превосходство организации на конкретном рынке над конкурентами в данный конкретный момент времени, определяемое наилучшей организацией работ всех ее подразделений, а также способностью выпускать и реализовывать товары (услуги), которые превосходят по качеству и цене существующие аналоги и имеют больший спрос у потребителей». Данное определение, на наш взгляд, наиболее полно и всесторонне отражает сущность понятия «конкурентоспособность организации».

Таким образом, видно, что в научной литературе широко представлены исследования конкурентоспособности, обусловленные ее ролью в функционировании экономической системы. Обзор научных трудов показал, что конкурентоспособность, как экономическая категория имеет сложный многоуровневый характер. Учет фундаментальных и современных подходов к пониманию конкуренции позволил рассмотреть многообразие различных точек зрения на определение понятия конкурентоспособности на уровне организации. В зависимости от выявления существенного признака, каждый из рассмотренных авторов дал свое определение конкурентоспособности. Аналитический обзор данного понятия позволил выявить недостатки известных определений и с их учетом предложить авторское видение на данную категорию.

1.2 Факторы конкурентоспособности организации

Для повышения конкурентоспособности организации необходимо иметь представление о тех факторах, которые влияют на ее уровень. Под факторами конкурентоспособности понимаются явления и процессы, связанные с производственными и хозяйственными операциями организации, а также с социально – экономической жизнью общества, которые воздействуют на уровень конкурентного развития, как в сторону повышения конкурентоспособности, так и в сторону ее уменьшения [30, с. 24]. Стоит подчеркнуть, что для обеспечения конкурентоспособности недостаточно просто наличия факторов, важна их эффективность использования в организации.

В экономической литературе, как отечественной, так и зарубежной, широко представлены факторы, оказывающие влияние на конкурентные преимущества организации. Разные авторы, исходя из своих научных взглядов, определяют различные виды факторов.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности приводится в работах М. Портера, который напрямую связывает их с основными факторами производства (природные ресурсы, людские ресурсы, ресурс знаний, денежные ресурсы и инфраструктура) [24, с. 29]. В соответствии с ними, М. Портер структурирует все факторы конкурентоспособности и выделяет несколько больших групп (рис. 1.2).

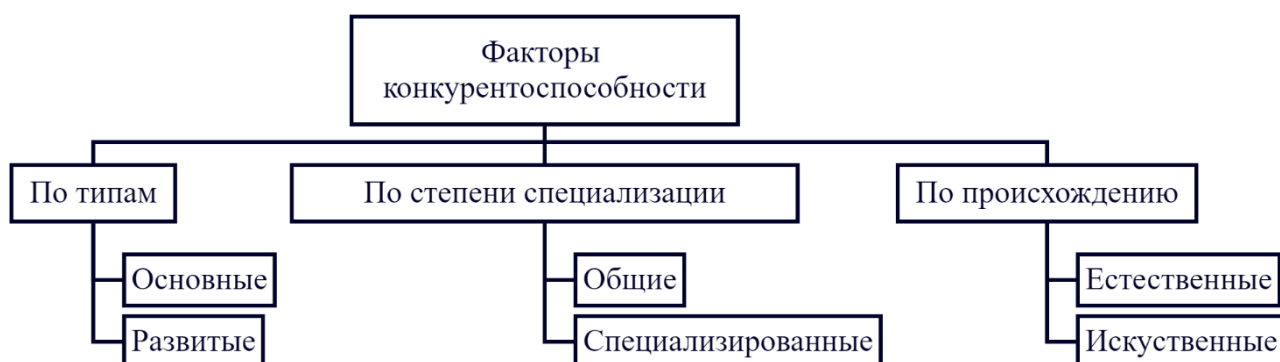


Рисунок 1.2 – Факторы конкурентоспособности по М. Портеру

Во – первых, факторы, определяющие конкурентоспособность организации делятся на:

- Основные: природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила;
- Развитые: современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры, использование высокотехнологичных производств.

Следует отметить, что деление факторов на основные и развитые является условным. Основные факторы конкурентоспособности могут быть созданы относительно легко, за небольшие государственные или частные инвестиции, или уже существуют объективно. В большинстве случаев, преимущества, которые могут быть созданы с их помощью, являются неустойчивыми, а прибыль, получаемая от их использования, невелика. Особое значение они имеют для добывающих и перерабатывающих отраслей, где в основном используется стандартизованная технология. Гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности имеют развитые факторы. Для их освоения необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Развитые факторы часто строятся на базе основных факторов, поэтому основные факторы должны быть достаточно качественными, чтобы на их основе создать родственные развитые факторы.

Другим критерием деления факторов является степень их специализации. В соответствии с этим М. Портер все факторы делит на две категории:

- Общие: инфраструктура, персонал с высшим образованием;
- Специализированные: узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в отдельных отраслях знаний.

Общие факторы могут использоваться в широком спектре отраслей, тогда как специализированные применяются в одной или ограниченном числе отраслей. Общие факторы, как правило, дают конкурентные преимущества

ограниченного характера, имеющиеся у значительного количества субъектов экономики. Специализированные же факторы основываются на общих и образуют более солидную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности организации. Финансирование создания этих факторов более целенаправленное и часто более рискованное.

Из вышеизложенного следует, что наивысший уровень конкурентоспособности организации достигается при наличии развитых и специализированных факторов, в то время как конкурентное преимущество, основанное на основных и общих факторах, считается преимуществом низкого уровня, которое имеет непродолжительный и неустойчивый характер.

Следующий способ классификации факторов конкурентоспособности предприятия по М. Портеру – деление по происхождению. В соответствии с этим признаком выделяются:

- Естественные: природные ресурсы, географическое положение;
- Искусственно созданные: техника, технология, экономическая среда и т.д.

Естественные факторы конкурентоспособности не могут быть изменены человеком и связаны с природными условиями местности, на которой находится организация. Влияние естественных факторов на конкурентоспособность организации может быть как положительным, так и отрицательным. Например, наличие богатых природных ресурсов может стать основой для развития добывающей деятельности и создания конкурентного преимущества, а неблагоприятные климатические условия могут снизить конкурентоспособность организации.

Искусственно созданные факторы конкурентоспособности создаются и управляются человеком и могут быть изменены для достижения конкурентного преимущества. Эти факторы могут служить основой для создания уникального продукта или услуги, повышения эффективности производства, улучшения качества продукции, снижения затрат и других преимуществ. Однако, в отличие

от естественных факторов, искусственно созданные факторы могут быть скопированы конкурентами, поэтому необходимо постоянно совершенствовать их и создавать новые, чтобы сохранять конкурентное преимущество.

Другой точки зрения на факторы, определяющие конкурентоспособность организации придерживаются французские экономисты А. Олливе, А. Дайани, Р. Урсе. Они выделяют восемь ключевых факторов [14, с.27]:

- Концепция продукции, лежащая в основе деятельности организации. Она включает в себя такие аспекты, как уникальность продукта, его функциональные и эстетические характеристики, конкурентные преимущества и ряд других особенностей. Концепция продукции должна быть выстроена в соответствии с ожиданиями и потребностями рынка, чтобы обеспечивать удовлетворение запросов потребителей и создавать для них ценность;

- Качество, проявляющееся в соответствии товара (услуги) требованиям и ожиданиям потребителей. Оценка качества должна проводиться с учетом мнения потребителей, которые являются конечными пользователями продукции. Организация должна стремиться к постоянному улучшению качества товара или услуги, чтобы не только удовлетворять потребности клиентов, но и превосходить их ожидания и создавать для себя конкурентные преимущества на рынке.;

- Цена товара, являясь одним из ключевых факторов, способна оказать решающее воздействие на принятие решения потребителя о покупке товара или услуги. Установление оптимальной цены представляет собой трудоемкий процесс, требующий анализа множества факторов, таких как затраты на производство или оказание услуги, спрос на рынке, ценовые предпочтения потребителей и другие;

- Финансы, представляющие собой совокупность финансовых ресурсов, которыми располагает организация для осуществления своей деятельности. Эти ресурсы могут включать в себя собственные и заемные средства, доходы от реализации продукции (услуг), инвестиции, прибыль и т.д.

Наличие достаточных финансовых ресурсов позволяет организации инвестировать в развитие бизнеса и разработку новых продуктов и услуг;

- Торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств осуществления деятельности. Важно уметь эффективно продвигать свои товары и услуги на рынке, используя различные маркетинговые стратегии и инструменты. В целом, торговля является ключевым элементом бизнеса, который определяет успех и конкурентоспособность организации на рынке;

- Послепродажное обслуживание, обеспечивающее постоянную клиентскую базу для организации. Качественное послепродажное обслуживание позволяет не только удерживать существующих клиентов, но и привлекать новых. Кроме того, оно может повысить уровень доверия клиентов к организации и улучшить ее репутацию;

- Внешняя торговля организации, способствующая положительному управлению отношениями с властями и прессой. Кроме того, успешная внешняя торговля может привести к увеличению прибыли и расширению рынка сбыта, что способствует росту бизнеса;

- Предпродажная подготовка, демонстрирующая способность организации не только предугадывать запросы будущих потребителей, но и убеждать их в своих уникальных возможностях удовлетворить эти потребности.

Каждый из этих факторов взаимосвязан и оказывает влияние на общую конкурентоспособность организации на рынке.

Широкое распространение в экономической литературе получил подход, объединивший все факторы конкурентоспособности в две большие группы в зависимости от способности организации оказывать на них влияние. Данная классификация включает [38, с. 43]:

- Внутренние факторы. Они практически полностью зависят от организации и находятся под ее контролем. Внутренние факторы могут оказывать большое влияние на конкурентоспособность организации. Если организация эффективно управляет своими внутренними факторами, то она

может улучшить свои производственные процессы, повысить качество продуктов и услуг;

- Внешние факторы. На них организация не может влиять, но может их прогнозировать и учитывать в своей деятельности. В основном они связаны с политическими, правовыми, экономическими, социальными и технологическими условиями осуществления деятельности.

В рамках данного подхода наиболее комплексное исследование факторов конкурентоспособности провел в своих работах отечественный ученый Р.А. Фатхутдинов [28, с. 205].

Во внутренних факторах он выделяет шесть основных взаимосвязанных групп, существенно влияющих на конкурентоспособность организации в целом. В эти группы входит большое количество факторов (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Внутренние факторы конкурентоспособности по Р.А. Фатхутдинову

Внешние факторы по Р.А. Фатхутдинову представлены на рисунке 1.4. Учет внешних факторов конкурентоспособности помогает организации адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и сохранять или даже улучшать свою позицию на нем.



Рисунок 1.4 – Внешние факторы конкурентоспособности по Р.А. Фатхутдинову

Такой подход к группировке факторов конкурентоспособности организации является одним из значимых среди существующих классификаций, поскольку он принимает во внимание то, что организация является открытой системой, на которую влияют факторы внешней среды. Кроме того, организация имеет внутреннюю среду, состоящую из взаимосвязанных элементов, влияющих на ее функционирование.

Обобщая различные классификации, можно выделить восемь основных групп факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности организации:

1. Техничко – технологическая группа. Включает факторы, которые характеризуют предметы труда, производственное оборудование, состав и технологию выполняемых работ. Эти факторы играют значительную роль, поскольку состояние и качество средств и предметов труда, степень их использования, уровень механизации и автоматизации производства, совершенство применяемых технологий напрямую влияют на операционную эффективность деятельности организации;

2. Организационно – управленческая группа. Концентрирует в себе факторы, которые приводят в действие технико – технологическую подсистему благодаря организации производства и труда, подбору персонала, внедрению прогрессивной системы оплаты труда;

3. Финансово – экономическая. Содержит факторы функционирования организации с позиций доходности, эффективного распоряжения ресурсами, и финансовой устойчивости;

4. Социально – психологическая группа факторов. Объединяет персонал организации, ее организационную культуру, ценности, потребности и интересы сотрудников. Необходимо поддерживать здоровый морально – психологический климат в коллективе путем создания нормальных условий труда и отдыха для развития потребностей в самовыражении и самоактуализации;

5. Природно – географическая группа факторов. Факторы данной группы существенно определяют ресурсный потенциал организации, либо масштабы его дефицитности, они заставляют предприятие соответствующим образом выстраивать свою логистическую структуру, постоянно улучшать технологию производства, оптимизировать транспортные схемы перевозок, снижать энергоемкость производства и т. д.;

6. Экологическая группа факторов. Включает целый комплекс сложных технических и организационных задач, обусловленных необходимостью повышения качества воды, воздуха, земли и т. п. Без успешного решения этих задач невозможно рассчитывать на высокий уровень конкурентоспособности;

7. Отраслевая группа факторов. Отражает внешние условия функционирования организации, которые определяются потребностью в отраслевом товаре и его эксклюзивностью, наличием доступа к качественному сырью, конкурентоспособностью поставщиков, общим уровнем отраслевой концентрации, специализации и кооперирования, качеством информационной базы управления в отрасли, системой подготовки и повышения квалификации кадров, внедрением радикальных новшеств, долей экспорта наукоемкой продукции и т. д. Эти факторы служат основой деятельности организации,

предопределяя направления совершенствования техники, технологии, организации и управления производством;

8. Рыночная группа факторов. Факторы, входящие в эту группу, включают открытость доступа к рынку ресурсов и новых технологий, уникальность выпускаемых товаров (услуг), отлаженность каналов распределения производимой продукции и эффективность системы стимулирования ее сбыта, разнообразие сервисных схем послепродажного обслуживания.

Таким образом, высокая оценка конкурентоспособности организации достигается за счет эффективного управления факторами, влияющими на ее уровень, что требует от организации точного представления о составе таких факторов. Анализ экономической литературы показал, что разные авторы выделяют различное множество факторов. Однако, несмотря на все их разнообразие, они в конечном итоге могут способствовать достижению одной цели – повышения конкурентоспособности. При этом, организации не под силу управлять всеми факторами и учитывать каждый из них в своей деятельности, поэтому она должна акцентировать свое внимание на наиболее важных факторах, способных оказать значительное влияние на ее функционирование.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации

Помимо теоретических исследований понятия и сущности конкурентоспособности, а также факторов, ее определяющих, широко рассматривается проблема практической оценки данной категории. Оценка конкурентоспособности является сложной задачей, требующей комплексного подхода и использования различных методов. В связи с этим, важно рассмотреть все разнообразие данных методов и определить их применимость в рамках данной работы.

Чаще всего, в экономической литературе, рассматриваются следующие группы методов (подходы) оценки конкурентоспособности организации (рис. 1.5):



Рисунок 1.5 – Методы оценки конкурентоспособности организации

Остановимся более подробно на рассмотрении каждой из шести групп методов.

1. Продуктовые методы. Оценка конкурентоспособности организации в контексте данного подхода основывается на оценке конкурентоспособности ее продукции. Уровень конкурентоспособности организации возрастает с увеличением конкурентоспособности его товара.

Чаще всего в научной литературе для расчета показателя конкурентоспособности организации в рамках продуктовых методов используется средневзвешенное значение показателей конкурентоспособности каждого вида продукции. При этом, объемы реализации соответствующих видов продукции выступают в качестве весовых коэффициентов.

В соответствии с этим, формула оценки конкурентоспособности имеет следующий вид (1.1):

$$K = \sum a_i \cdot k_i , \quad (1.1)$$

где, K – конкурентоспособность анализируемой организации;

a_i – доля i – го вида продукции в общем объеме продаж;

k_i – конкурентоспособность i – го вида продукции.

Для расчета показателя конкурентоспособности каждого вида продукции используются экономические и параметрические индексы (1.2):

$$k_i = \frac{\Pi}{\Xi}, \quad (1.2)$$

где, k_i – конкурентоспособность i – го вида продукции;

Π – параметрический индекс;

Ξ – экономический индекс.

Параметрический индекс представляет собой оценку совокупности свойств исследуемой продукции относительно конкурирующей продукции. Он рассчитывается путем суммирования отдельных параметрических индексов по каждому параметру анализируемой продукции с учетом их весов (1.3).

$$\Pi = \sum b_i \cdot p_i, \quad (1.3)$$

где, Π – параметрический индекс;

b_i – весовой коэффициент i – го параметра;

p_i – частный параметрический индекс i – го параметра продукции.

Для вычисления каждого частного параметрического индекса находится отношение реального значения оцениваемого параметра исследуемой продукции к значению аналогичного показателя конкурентной продукции (1.4).

Список параметров продукции и весовые коэффициенты этих параметров устанавливаются методом экспертных оценок.

$$p_i = \frac{g_a}{g_k}, \quad (1.4)$$

где, p_i – частный параметрический индекс i – го параметра продукции;

g_a – значение оцениваемого параметра анализируемой продукции;

g_k – значение оцениваемого параметра конкурентной продукции.

Экономический индекс рассчитывается путем нахождения отношения совокупных затрат на потребление исследуемой продукции к совокупным затратам потребления конкурентной продукции (1.5).

$$\mathcal{E} = \frac{Z_a}{Z_k}, \quad (1.5)$$

где, $\mathcal{E}$ – экономический индекс;

Z_a – совокупные затраты на потребление исследуемой продукции;

Z_k – совокупные затраты на потребление конкурентной продукции.

Совокупные затраты на потребление включают в себя не только стоимость приобретения продукции, но и расходы на ее эксплуатацию, приобретение расходных материалов, обслуживание (в том числе ремонт) и утилизацию.

На наш взгляд, конкурентоспособность продукции не является эквивалентом конкурентоспособности организации. Как отмечалось ранее, конкурентоспособность продукции следует рассматривать в качестве фактора, обеспечивающего конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. К тому же любые преимущества в цене или качестве могут быть скопированы конкурентами достаточно быстро, что приведет к их исчезновению. В силу этого, становится нецелесообразно проводить оценку конкурентоспособности организации через конкурентоспособность ее продукции.

2. Матричные методы. Характерной особенностью группы матричных методов является акцентирование внимания на маркетинговой оценке деятельности организации, поэтому эти методы предполагают рассмотрение организации как набора различных бизнес – направлений с учетом широкого спектра ее функций и долгосрочных целей.

Наиболее широкое применение среди матричных методов получила Матрица «McKinsey – GE». Модель позволяет ответить на следующий ряд вопросов:

- Какие товарные группы стоит развивать в организации;
- В каких направлениях организация будет неэффективна в долгосрочной перспективе и принесет убытки;
- Какие товары нуждаются в повышении уровня конкурентоспособности;
- Какие товары имеют приоритет в продвижении и развитии;
- Как наиболее эффективно распределять ресурсы внутри организации;
- В каких направлениях следует сократить использование ресурсов организации из – за их низкой привлекательности.

В основе матрицы лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует организация и конкурентоспособность товара (конкурентные преимущества) организации на этом рынке [2, с. 116]. В зависимости от значения исследуемых показателей в модели выделяется девять позиций, образующих матрицу «McKinsey – GE» (табл. 1.2):

Таблица 1.2 – матрица «McKinsey – GE»

Привлекательность рынка	Конкурентные преимущества		
	Сильные (8 – 10)	Средние (4 – 7)	Слабые (0 – 3)
Высокая (8 – 10)	1	3	6
Средняя (4 – 7)	2	5	8
Низкая (0 – 3)	4	7	9

Все позиции разделяются на три основные матричные зоны:

- 1) Зона роста или зона наиболее перспективных направлений бизнеса (квадранты 1, 2, 3). В них необходимо делать инвестиции и ориентировать их на интенсивный рост и будущие прибыли;
- 2) Зона средних возможностей, или зона селективного подхода (квадранты 4, 5, 6);

3) Зона исчерпывания рыночного потенциала (квадранты 7, 8, 9), для таких направлений бизнеса необходимо изыскивать последние возможности и минимизировать инвестиции, после чего перейти к их ликвидации.

Определение потенциалов на основе зон позволяет выбрать дальнейшую портфельную стратегию для каждого из направлений бизнеса.

Важно отметить, что выбор критериев для измерения привлекательности рынка и оценки уровня конкурентоспособности продукции, а также оценка их важности осуществляется исследователями самостоятельно, либо с использованием метода экспертных оценок. Рекомендуемая шкала для определения важности (веса) каждого критерия: 0 – 3 балла – низкая важность, 4 – 7 баллов – средняя важность, 8 – 10 – высокая важность.

С нашей точки зрения, применение матричных методов, в частности матрицы «McKinsey – GE» для оценки конкурентоспособности организации достаточно ограничено. Позволяя проанализировать товарный портфель организации и определить наиболее конкурентоспособные направления бизнеса, они не дают общей оценки конкурентоспособности организации. Целесообразнее использовать матрицу «McKinsey» как вспомогательный инструмент при оценке уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

3. Графические методы. В рамках графических методов выделяется многоугольник конкурентоспособности. Он представляет собой метод, который позволяет оценить конкурентоспособность организации на основе сравнения с конкурентами по определенным критериям.

Для его построения необходимо выбрать несколько значимых для исследуемой организации критериев и оценить их методом экспертных оценок по 10 – бальной шкале. Затем, на основе количественной оценки критериев, строится многоугольник, который представляет собой конкурентоспособность данной организации.

Далее на этой же диаграмме строится многоугольник предприятия – конкурента. Число конкурентов, равно как и число критериев, может быть

существенно расширено с целью более детального анализа состояния конкурентоспособности. Базовый состав критериев и графическое изображение метода изображены на рисунке 1.6. Но необходимо отметить, что точный состав критериев должен определяться с учетом условий и специфики деятельности анализируемой организации.



Рисунок 1.6 – Многоугольник конкурентоспособности организации

Основной смысл метода заключается в том, что чем больше площадь многоугольника, представляющего исследуемую организацию, по сравнению с многоугольниками конкурентов, тем больше конкурентоспособность этой организации. Например, на рассматриваемом выше рисунке анализируемая организация имеет явно большую площадь многоугольника, которую обеспечивают конкурентные преимущества во всех областях деятельности организации, кроме финансов. Поэтому можно сказать, что организация имеет высокую конкурентоспособность.

Таким образом, данный метод позволяет визуализировать и сравнить конкурентов по различным критериям и определить сильные и слабые стороны исследуемой организации. Наглядность и простота представления результатов оценки, при наличии полноты необходимой информации по выбранным

критериям, делают этот метод привлекательным для оценки конкурентоспособности в рамках данной работы.

4. Операционные методы (методы, основанные на теории эффективной конкуренции).

Согласно данному подходу, наиболее конкурентоспособными считаются те организации, где наиболее эффективно организована работа всех подразделений и служб [16, с. 128].

В целях оценки конкурентоспособности организации с помощью операционного метода, первым шагом необходимо определить список операций и показателей, которые являются важными для обеспечения конкурентоспособности. При этом, состав и структура оцениваемых показателей и операций сильно различаются в зависимости от отрасли, в которой действует организация и автора методики.

Для оценки конкурентоспособности изучаемой организации каждый показатель сравнивается с соответствующим показателем конкурентного предприятия (или эталонным значением), что позволяет определить частные коэффициенты эффективности для каждой операции (критерия). В дальнейшем, в зависимости от метода, полученные частные коэффициенты эффективности подвергаются математическим операциям. Чаще всего, для определения показателя конкурентоспособности используется расчет средневзвешенного значения на основе частных коэффициентов эффективности.

Использование операционных методов в практике оценки конкурентоспособности организации значительно ограничивается из – за сложности сбора исходных данных по показателям. Позволить себе исследование конкурентоспособности при помощи этой группы методов могут исключительно специализированные организации, к которым в первую очередь относятся рейтинговые агентства, устанавливающие инвестиционные рейтинги хозяйствующих субъектов.

В силу этого, применение операционных методов для оценки конкурентоспособности организации, в рамках данной работы, становится

невозможным. Если по исследуемой организации имеется возможность сбора данных по необходимым показателям, то по конкурентной организации такая возможность отсутствует.

5. Методы оценки стоимости бизнеса. Методы основаны на предположении, что объем продаж, прибыль, себестоимость и другие финансовые показатели являются промежуточными характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности организации. Рыночная оценка компании, которая учитывает все важные показатели ее внутренней и внешней среды, позволяет получить итоговый критерий, который отражает финансовое состояние и экономическую эффективность организации. Следовательно, стоимость бизнеса является интегральным показателем развития организации, в силу чего делается вывод о том, что сопоставление динамики стоимости бизнеса позволяет сопоставить результаты и перспективы деятельности организации, а значит – оценить и ее конкурентоспособность.

Для определения стоимости бизнеса можно использовать три подхода: затратный, доходный и сравнительный. Провести оценку бизнеса можно также путем расчёта капитализации на основе ценных бумаг, торгуемых на фондовой бирже. В обоих случаях, стоимость компании рассчитывается на основе независимой экспертной оценки, учитывающей все значимые данные о деятельности оцениваемой организации.

В связи с тем, что не все компании являются публичными и имеют свои котировки на бирже, а процесс оценки стоимости затратен, использование методов оценки бизнеса для определения конкурентоспособности в рамках данного работы невозможно.

6. Динамические методы. Эти методы получили свое название благодаря тому, что они основываются на анализе динамики ключевых экономических показателей компании, в отличие от большинства методов, которые оценивают показатели на определенный момент времени.

Динамический подход рассматривает конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики, как обобщающую характеристику

его деятельности. Она отражает, насколько эффективно организация использует свои экономические ресурсы по сравнению с конкурентами. Двумя основными принципами динамического подхода являются: выявление ключевых показателей деятельности организации и применение динамического анализа относительно этих показателей.

Эффективность деятельности организации сводится к оценке ее операционной эффективности, стратегического позиционирования и финансового состояния. В рамках данного подхода операционная эффективность, стратегическое позиционирование и финансовое состояние рассматриваются как ключевые показатели, которые определяются в виде коэффициентов. Затем эти коэффициенты перемножаются, образуя формулу оценки конкурентоспособности (1.6):

$$K = K_R * K_I * K_L , \quad (1.6)$$

где, K – коэффициент конкурентоспособности исследуемой организации;

K_R – коэффициент, отражающий операционную эффективность;

K_I – коэффициент, характеризующий стратегическое позиционирование;

K_L – коэффициент финансового состояния.

Коэффициент операционной эффективности K_R рассчитывается по формуле (1.7):

$$K_R = \frac{R_A}{R_S} , \quad (1.7)$$

где, R_A – операционная эффективность исследуемой организации (1.8);

R_S – операционная эффективность конкурентной организации (1.9).

$$R_A = \frac{S_A}{E_A} , \quad (1.8)$$

где, S_A – выручка исследуемой организации за определенный период;

E_A – издержки исследуемой организации за определенный период.

$$R_S = \frac{S_S}{E_S}, \quad (1.9)$$

где, S_S – выручка конкурентной организации за определенный период;

E_S – издержки конкурентной организации за определенный период

При этом, под издержками следует понимать все операционные расходы организации, включая как себестоимость, так и коммерческие, управленческие и прочие расходы организации, а также все обязательные платежи в различные уровни бюджета, которые не включены в вышеупомянутые категории затрат.

Коэффициент стратегического позиционирования K_I рассчитывается по следующей формуле (1.10):

$$K_I = \frac{I_A}{I_S}, \quad (1.10)$$

где, I_A – индекс изменения выручки исследуемой организации за определенный период (1.11);

I_S – индекс изменения выручки конкурентной организации за определенный период (1.12).

$$I_A = \frac{S_A}{S_{0A}}, \quad (1.11)$$

где, S_A – выручка исследуемой организации за определенный период;

S_{0A} – выручка исследуемой организации за предшествующий период.

$$I_S = \frac{S_S}{S_{0S}}, \quad (1.12)$$

где, S_S – выручка конкурентной организации за определенный период;

S_{0S} – выручка конкурентной организации за предшествующий период.

Коэффициент финансового состояния организации K_L имеет следующую формулу расчета (1.13):

$$K_L = \frac{L_A}{L_S}, \quad (1.13)$$

где, L_A – ликвидность организации на конец отчетного периода (1.14);

L_S – ликвидность конкурентной организации на конец отчетного периода (1.15).

$$L_A = \frac{CA_A}{CL_A}, \quad (1.14)$$

где, CA_A – оборотные активы исследуемой организации;

CL_A – краткосрочные обязательства исследуемой организации.

$$L_S = \frac{CA_S}{CL_S}, \quad (1.15)$$

где, CA_A – оборотные активы конкурентной организации;

CL_A – краткосрочные обязательства конкурентной организации.

В конечном итоге, полученное значение коэффициента K имеет свой смысл, который отражает уровень конкурентоспособности организации. Если $K < 1$, то конкурентоспособность считается низкой, при $K = 1$, конкурентоспособность считается умеренной, при $K > 1$, высокой.

Полное представление о конкурентоспособности организации возможно получить только при учете ее динамики. В связи с этим, крайне важно проводить количественную оценку конкурентоспособности не только за текущий период, но и за предыдущие периоды. Полученные ряды динамики повышают достоверность результатов оценки, помогают выявлять тенденции изменения конкурентной позиции, а также проводить факторный анализ этих тенденций.

Проведем сравнительный анализ рассматриваемых методов оценки конкурентоспособности организации, выделив их основные преимущества и недостатки (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности

Методы	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1. Продуктовые	• Наглядность результата оценки в количественном выражении	• Опираются только на конкурентоспособность • Сложность расчета показателей, входящих в методику оценки
2. Матричные: Матрица «McKinsey – GE»	• Наглядность как процесса оценки, так и получаемых результатов • Высокая достоверность, при условии наличия всей необходимой информации	• Не дает полного представления о конкурентоспособности, т.к. опирается только на анализ товарного портфеля организации
3. Графические: Многоугольник конкурентоспособности	• Наглядность результата и удобство анализа • Возможность изменения количества и состава критериев конкурентоспособности	• Трудность определения состава наиболее важных критериев конкурентоспособности
4. Операционные (методы, основанные на теории эффективной конкуренции)	• Всесторонний учет деятельности организации • Используются преимущественно объективные показатели • Наглядность результата оценки в количественном выражении	• Значительная сложность сбора исходных данных
5. Методы оценки стоимости бизнеса	• Используются объективные показатели • Наглядность результата оценки в количественном выражении	• Высокая затратность процесса оценки
6. Динамические	• Используются объективные показатели • Наглядность результата оценки в количественном выражении • Учет динамики конкурентоспособности • Простота сбора исходных данных	• Малое количество показателей, входящих в методику оценки

На основе сравнительной таблицы видно, что каждый из методов имеет как преимущества, так и недостатки. Детальное их рассмотрение позволяет выделить из их всего многообразия несколько наиболее применимых для целей данной работы методов оценки конкурентоспособности. С учетом большого числа преимуществ и особенностей применения, в качестве приоритетного метода следует рассматривать динамический метод. Другим основным методом следует выбрать «многоугольник конкурентоспособности». В качестве дополнительного метода целесообразно использовать матрицу «McKinsey – GE».

Таким образом, можно сделать вывод, что горизонты исследования конкурентоспособности, как экономической категории достаточно обширны и продолжают расширяться. В настоящее время выделяется множество научных работ, в которых исследуются различные аспекты конкурентоспособности организации, включая ее определение, факторы и методы оценки. При этом, отсутствует единая точка зрения по каждому аспекту конкурентоспособности организации. Разные исследователи придерживаются различных подходов и теорий, что вносит некоторую неопределенность в эту область. Поэтому, так важно проводить их систематизацию, чтобы получить более полное представление об этой экономической категории.

Так, в работе, в зависимости от акцента на различные составляющие элементы конкурентоспособности, были рассмотрены и объединены в четыре основные группы наиболее существенные для понимания конкурентоспособности определения. Их критический обзор позволил выделить ряд недостатков, которые, с нашей точки зрения, не дают полного представления о сущности данной категории. Принимая во внимание отмеченные замечания, было предложено авторское видение на понятие конкурентоспособности организации.

Также, были рассмотрены различные классификации факторов конкурентоспособности организации, и на основе их обобщения выделены

ключевые группы факторов, включающие в себя наиболее полный состав факторов конкурентоспособности.

Подробный обзор методов оценки конкурентоспособности дал теоретическую базу для обоснованного выбора определенного круга методов оценки, которые будут использованы при дальнейшей оценке конкурентоспособности организации.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ОАО «БПЗ»

ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» – один из крупнейших в Алтайском крае производителей пива, безалкогольных напитков и воды.

Полное фирменное наименование организации: открытое акционерное общество «Барнаульский пивоваренный завод».

Сокращенное фирменное наименование: ОАО «БПЗ».

Место нахождения: 656022 Россия, Алтайский край г. Барнаул, Тракторная 35.

Рассмотрим краткую историческую справку создания и развития деятельности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Проектировка завода проводилась с учетом факторов, способствующих производству высококачественных напитков. Так, выбор места для строительства осуществлялся на основе качества подземных вод. После утверждения проекта, в 1974 году, запустилась масштабная стройка завода. Окончание строительных работ и запуск производственной деятельности датируются 1978 годом.

Изначальная проектная мощность завода заявлялась на внушительные 7,2 миллиона декалитров в год. Руководству и рядовым сотрудникам предстояло четко наладить механизм работы на всех этапах производства.

21 февраля 1978 года состоялась пилотная варка пива. Когда предприятие начало производство своей первой продукции, на заводе насчитывалось 437 сотрудников. Они столкнулись с тяжелыми условиями труда: высокие температуры в варочном отделении и низкие температуры в дрожжевом, а также выполнение множества операций вручную. Собственное солодовенное производство на заводе стало работать к концу этого года.

Первое время, после запуска производственной деятельности, для завода характеризовалось низкими объемами выпуска продукции и малым количеством сортов производимого пива (8 сортов).

В 1993 году, завод по производству пивобезалкогольных напитков «Барнаульский» был реорганизован в акционерное общество открытого типа «Алпина». Однако, в этом же году, в феврале, его приватизировали и он был зарегистрирован как АООТ «Барнаульский пивоваренный завод».

С начала 1995 года на заводе были начаты работы по частичной реконструкции и расширению производственных мощностей с целью увеличения объемов производства.

В августе 1996 года АООТ «Барнаульский пивоваренный завод», путем реорганизации, становится ОАО «Барнаульский пивоваренный завод». Чтобы расширить ассортимент продукции и улучшить ее качество, отдел маркетинга разрабатывает новые сорта продукции и применяет новые технологии. В этом же году, в цехе розлива был установлен пастеризатор, который позволил производить продукцию с значительно большим сроком хранения.

В 1997 году на заводе запускают линию немецкого производства по розливу пива в кеги.

Вплоть до конца 90 – х пиво на заводе разливали в стеклобутылки на двух автоматических линиях производительностью 12 тысяч бутылок в час. При этом цех розлива был ровесником завода, целесообразно было запустить модернизацию.

В 2000 – е годы на заводе происходят значительные изменения:

- установка новой линии и начало розлива пива в полуторалитровые ПЭТ – бутылки;
- модернизация дрожжевого отделения, где установили оборудование с компьютерным обеспечением;
- открытие Усть – Пристанского филиала Барнаульского пивоваренного завода;

- первый этап реконструкции и открытие нового цеха по розливу в ПЭТ тару;

- второй этап реконструкции, во время которого специалисты провели модернизацию пивоваренного производства и запустили работу нового варочного порядка германского производства.

2010 – е годы также характеризуются изменениями в производственной деятельности организации, тогда происходит:

- запуск в эксплуатацию цеха водоподготовки. Вода, добываемая из собственных артезианских скважин, начала проходить несколько стадий подготовки, включающих комплексную систему фильтрации и обеззараживания, что обеспечило физическую и микробиологическую чистоту воды;

- начало работы участка по розливу безалкогольных напитков и питьевой воды;

- запуск нового триблока розлива пива в стеклобутылку и установка дополнительной линии на розливе пива в кеги;

- строительство цеха для розлива артезианской воды;

- третий этап реконструкции, характеризующийся увеличением мощностей бродинльно – лагерного отделения, обновлением оборудования холодинльно – компрессорного отделения и рядом других изменений, которые затронули большую часть производства;

- установка робототехнического комплекса для паллетирования кег и перемещения паллет;

- запуск линии по розливу напитков в алюминиевые банки;

- открытие цеха по переработке отходов пивного производства, изготовление кормовой смеси для домашних животных;

- и ряд других изменений в модернизации производства.

В настоящее время значительных изменений в производстве не происходило. Главной задачей ОАО «БПЗ» на текущий год является стабильная работа предприятия. Масштабные инвестиции в производство не планируются

из – за закрытости доступа к европейскому оборудованию, поэтому активно изучаются альтернативные варианты поставок оборудования из Китая. Например, у завода есть потребность в новой линии розлива в ПЭТ. В связи с этим, активно проводится исследование рынка оборудования и осуществляется поиск партнера, однако это процесс, который занимает много времени: во – первых, в Китае из – за пандемии регулярно вводятся ограничения, а во – вторых, количество выставок, на которых можно было изучить образцы, пообщаться с потенциальными поставщиками и получить отзывы, резко сократилось. В настоящее время процессы изучения рынка и принятия решений стали более сложными.

Основным видом деятельности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» является производство пива (код по ОКВЭД 11.05).

Помимо основного вида деятельности в организации выделяется ряд дополнительных видов, которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Дополнительные виды деятельности ОАО «БПЗ» по кодам ОКВЭД

Код по ОКВЭД	Наименование
11.01.1	Производство дистиллированных питьевых алкогольных напитков: водки, виски, бренди, джина, ликеров и т. п
11.06	Производство солода
11.07.2	Производство безалкогольных напитков ароматизированных и/или с добавлением сахара, кроме минеральных вод
46.19	Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров
46.90	Торговля оптовая неспециализированная
47.11	Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах
49.41.1	Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами
49.41.2	Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами
52.24	Транспортная обработка грузов
56.10	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
56.10.3	Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах – ресторанах и на судах
56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
56.30	Подача напитков

Можно сказать, что ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» осуществляет широкий спектр видов деятельности, обусловленный масштабами бизнеса и спецификой его функционирования.

Свою деятельность ОАО «БПЗ» осуществляет на основе миссии, которая заключается в производстве высококачественной продукции (питьевой воды, пива, кваса, безалкогольных напитков) по доступным для потребителей ценам, при соблюдении безопасности и экологичности производственных процессов.

В соответствии с миссией выделяется ряд приоритетных целей организации (рис. 2.1).

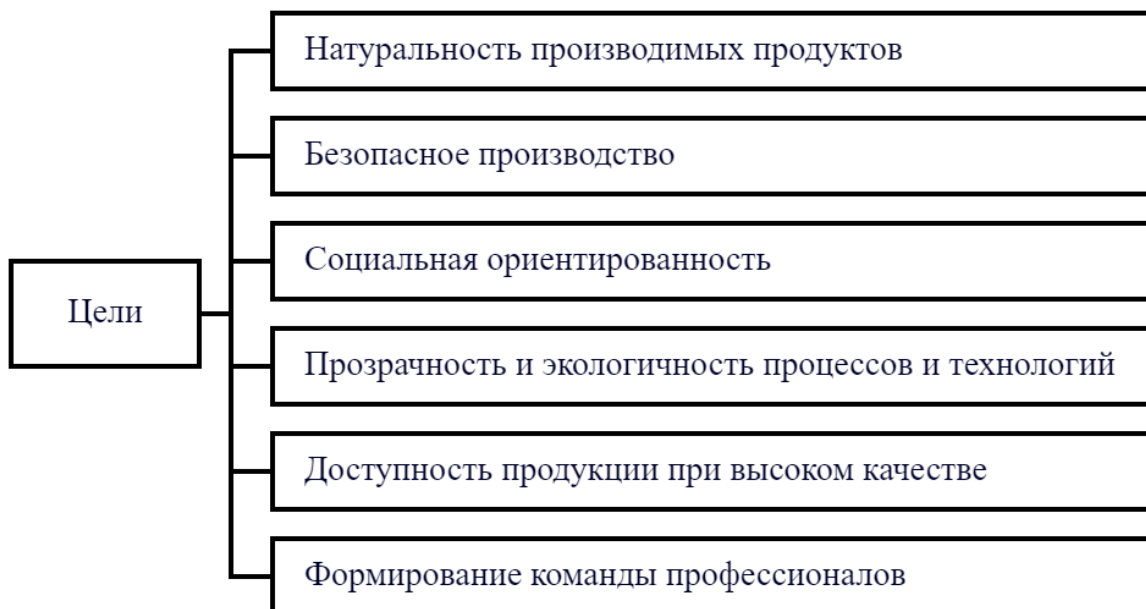


Рисунок 2.1 – Цели деятельности ОАО «БПЗ»

Цели затрагивают различные сферы деятельности организации и направлены на удовлетворение потребностей клиентов, заинтересованных сторон.

Для их достижения в ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» реализуется следующий состав задач:

- При производстве напитков придерживаться концепции использования натуральных ингредиентов;

- Гарантировать безопасность производственных процессов;
- Обеспечить социальные льготы, гарантии и поддержку сотрудников;
- Следовать эффективному и экологически безопасному использованию производственных ресурсов;
- Сделать качественный продукт доступным;
- Демонстрировать высокое качество продукта;
- Увеличить территорию представленности напитков.

На протяжении 45 лет своей деятельности коллектив организации придерживается классической традиции в производстве напитков, которая основывается на передовых технологиях в области пивоварения и опыте квалифицированных специалистов. Слаженная работа более 1100 человек нацелена на полное удовлетворение потребностей клиентов в высококачественной продукции.

ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» из года в год, увеличивает объемы производства и разрабатывает оригинальные сорта пива по собственной технологии. В настоящее время на заводе производится около 30 сортов пива. Многие торговые марки пива стали известны еще в советские и ранние постсоветские времена, среди них можно отметить такие марки, как «Жигулевское» и «Барнаульское». Также немало известны следующие торговые марки пива: «Вобла», «Народное», «Привал», «Чешское», «Немецкое» и ряд других.

Пиво под одной торговой маркой может быть доступно в стеклянных и пластиковых бутылках, а также в алюминиевых банках. Оптовым клиентам предлагается приобретать пиво тех же торговых марок не только в указанных тарах, но и в кегах. Оптовая продажа пива в различной таре имеет широкое распространение не только на территории России, но и на территориях Китая, стран СНГ и ближнего зарубежья.

Помимо алкогольной продукции завод выпускает и безалкогольную. Безалкогольная продукция ОАО «БПЗ» также пользуется большой

популярностью и имеет высокий спрос. Так, например, широкую известность имеют классические лимонады: «Грушевый», «Тархун», «Лимонад». Помимо этого, стремительную популярность набирает линейка напитков под торговой маркой «Good Stripes», в которую входят множество коктейлей: «Фьюжн со вкусом арбуза и клубники», «Экзотик», «Тропический микс», «Мохито», «Bubble Gum», «Имбирный шейк», «Фруктовый Коктейль». Еще одним набирающим популярность безалкогольным направлением является линейка энергетических напитков «BUZZ»: «ORIGINAL», «ICE COFFEE», «BERRY», «TROPIC» [39].

ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» не остановился на производстве газированных напитков, поэтому на заводе выпускается холодный чай под собственной торговой маркой «айЧай». В линейке представлены черный и зеленый чай с различными вкусами, такими как персик, лимон, лимон и мята, апельсин и имбирь, чтобы удовлетворить все разнообразие вкусов любителей охлажденного чая.

Кроме этого, выпускается несколько сортов кваса и разливается питьевая вода «Алтайский родник», «Алтайский источник», «Содовая столовая», «Джела», добытая из артезианских скважин, насыщенная полезными микроэлементами и не содержащая вредных примесей.

Управление ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» осуществляется на базе линейно – функциональной организационной структуры, представляющей сочетание линейных и функциональных подразделений (Приложение 1). Данная организационная структура позволяет эффективно управлять производственными процессами и оперативно принимать решения. Линейные подразделения имеют четкую иерархическую структуру и отвечают за выполнение основной работы организации, в то время как функциональные звенья оказывают консультативную и информационную поддержку линейным руководителям [31, с. 131]. Такое сочетание позволяет достичь оптимального баланса между централизованным и децентрализованным управлением и обеспечивает высокую эффективность работы организации.

Высшим органом управления ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» является общее собрание акционеров. К компетенции общего собрания акционеров относится решение следующих групп вопросов:

1. Формирование органов управления обществом и обеспечение контроля за деятельностью организации (избрание совета директоров, аудитора, ревизора);
2. Утверждение результатов работы общества (годовой отчет, отчетность, распределение прибыли и решение о выплате дивидендов);
3. Корпоративные процедуры, связанные с акционерным капиталом (реорганизация, дополнительная эмиссия и другое).

Общее руководство деятельностью ОАО «БПЗ» осуществляет наблюдательный совет (совет директоров), который определяет приоритетные направления деятельности и развития организации. Совет директоров является коллегиальным органом управления ОАО «БПЗ». Он состоит из 5 членов, ежегодно избираемых на годовом общем собрании акционеров общества. Члены совета директоров принимают решения по наиболее важным вопросам деятельности организации в строгом соответствии со своей компетенцией, установленной уставом и положением о совете директоров. Председателем совета директоров является А.А. Солодилов.

Руководство текущей деятельностью ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» осуществляется генеральным директором в лице А.А. Рыбникова. Он отвечает за все вопросы, связанные с текущей деятельностью организации, за исключением вопросов, которые относятся к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров. Генеральный директор организует выполнение решений, принятых общим собранием акционеров и советом директоров. Кроме того, он выполняет обязанности, связанные с представлением интересов общества, принимает управленческие решения, утверждает штатное расписание, издает приказы и дает указания, которые обязательны для всех сотрудников общества.

Генеральный директор придерживается демократического стиля управления, в котором управленческие решения принимаются после обсуждения проблемы и учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется как руководителем, так и самими сотрудниками. Генеральный директор выражает заинтересованность и доброжелательное отношение к каждому сотруднику, принимая во внимание их интересы, потребности и индивидуальные особенности. Заботливое отношение к сотрудникам отражается также в том, что в организации ежегодно разрабатываются и реализуются мероприятия, направленные на улучшение условий труда рабочих.

Демократический стиль руководства считается наиболее эффективным, так как он способствует принятию взвешенных и правильных решений, увеличению производительности труда, стимулирует инициативу и активность сотрудников, повышает удовлетворенность работой и членством в коллективе, а также создает благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива [2, с. 196].

В соответствии с организационной структурой у генерального директора в подчинении имеются два советника: советник генерального директора и советник генерального директора по маркетингу. В их основные функции входит: координация аналитических исследований, предпринятых по распоряжениям генерального директора; взаимодействие с другими служащими по аспектам выполнения поручений генерального директора; сопровождение генерального директора в его деловых встречах и переговорах; составление отчетов, докладов, аналитических записок для представления генеральному директору и ряд других функций.

Также в подчинении у генерального директора находится директор по стратегическому развитию и управлению, который отвечает за разработку и реализацию стратегии развития организации. Он также занимается управлением проектами, направленными на улучшение эффективности производства и расширение ассортимента продукции.

В подчинении у директора по стратегическому развитию и управлению находятся два отдела:

- Отдел франшизы, осуществляющий продажу франшизы собственных фирменных магазинов «Заправка»;
- Отдел маркетинга, занимающийся отслеживанием изменений спроса и разработкой ассортиментной политики с целью ее постоянного обновления.

Можно сказать, что ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» имеет довольно сложную организационную структуру, которая включает в себя несколько уровней управления и различное множество подразделений. При этом она соответствует масштабам и особенностям деятельности организации.

В целях более детального изучения организации, проанализируем изменение основных финансовых показателей деятельности ОАО «БПЗ».

Динамика и среднегодовое значение основных финансовых результатов деятельности ОАО «БПЗ» за 2020 – 2022 гг. рассчитаны на основе финансовой отчетности (Приложение 2) и представлены ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные финансово – экономические показатели ОАО «БПЗ»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	тыс. руб. (гр.4 – гр.2)	± % ((гр.4–гр. 2): гр.2)*100	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	2 502 350	2 583 877	3 105 254	+602 904	+24,1	2 730 494
2. Расходы по обычным видам деятельности	2 375 498	2 526 938	2 833 066	+457 568	+19,3	2 578 501
3. Прибыль (убыток) от продаж (1–2)	126 852	56 939	272 188	+145 336	+114,6	151 993
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	–10 724	20 045	–18 382	–7 658	–71,4	–3 020

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	116 128	76 984	253 806	+137 678	+118,6	148 973
6. Проценты к уплате	53 251	54 188	83 529	+30 278	+56,9	63 656
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	6 357	6 092	39 610	+ 33 253	+523,1	17 353
8. Чистая прибыль (убыток) (5–6–7)	56 520	16 704	130 667	+74 147	+131,2	67 964

В 2022 г. в сравнении с 2020 г. наблюдается значительный рост выручки на 602 904 тыс. руб., что составляет 24,1% (увеличение с 2 502 350 тыс. руб. до 3 105 254 тыс. руб.).

За 2022 г. была зафиксирована прибыль от продаж в размере 272 188 тыс. рублей, что больше аналогичного показателя за 2020 г. на 114,6%.

В течение анализируемого периода наблюдается стремительное, на 131,2% повышение прибыли.

Изменение выручки и чистой прибыли наглядно представлено на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Динамика выручки и чистой прибыли ОАО «БПЗ»

Для оценки эффективности основной (операционной) деятельности ОАО «БПЗ» рассчитаем показатели рентабельности продаж и представим их в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели рентабельности продаж ОАО «БПЗ»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	коп., (гр.4 – гр.2)	± % ((4–2): 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки).	5,1	2,2	8,8	+3,7	+72,9
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	4,6	3	8,2	+3,6	+76,1
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	2,3	0,6	4,2	+1,9	+86,3

За последние три года организация получила прибыль от продаж и в целом от своей финансово – хозяйственной деятельности. Это привело к положительным значениям всех рассматриваемых показателей рентабельности.

Рентабельность продаж за 2022 год составила 8,8%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 8,8 коп. прибыли от продаж.

Рентабельность по ЕВІТ за 2022 год составила 8,2%. То есть в каждом рубле выручки ОАО «БПЗ» содержалось 8,2 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Рентабельность продаж по чистой прибыли за 2022 год составила 4,2%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 4,2 коп. чистой прибыли.

В целом, наблюдается значительное увеличение всех показателей рентабельности в 2022 году по сравнению с 2020 годом, что говорит о увеличении эффективности деятельности организации. Особенно увеличение наблюдается в показателе рентабельности продаж по чистой прибыли (+86,3%).

Важным набором показателей, отражающим финансовую стабильность организации, являются показатели платежеспособности. Они позволяют оценить способность организации выполнять свои финансовые обязательства вовремя и полностью. К таким показателям относятся коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (КОСС).

Если эти показатели имеют значения ниже нормативных, то структура баланса признается не удовлетворительной и рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности (КВП) за период = 6 мес. Если КТЛ и КОСС имеют значения, соответствующие нормативным, то структура баланса признается удовлетворительной и рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности (КУП) за период = 3 месяца [34, с. 107].

В приведенной ниже таблице 2.4 рассчитаны показатели, необходимые для оценки платежеспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» за 2022 год.

Таблица 2.4 – Показатели платежеспособности ОАО «БПЗ»

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3–гр.2)	Нормативное значение
	на начало периода (31.12.2021)	на конец периода (31.12.2022)		
1. Коэффициент текущей ликвидности (отношение стоимости оборотных средств к наиболее срочным обязательствам).	0,71	0,90	+0,19	не менее 2
2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (отношение разности между собственным капиталом и внеоборотными активами к оборотным активам)	–0,47	–0,18	+0,29	не менее 0,1
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	х	0,50	х	не менее 1

Поскольку оба коэффициента по состоянию на 31.12.2022 оказались меньше нормы, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности (2.1):

$$КВП = \frac{КТЛ^Ф + \frac{6}{T} * (КТЛ^Ф - КТЛ^Н)}{КТЛ_{норм}} = \frac{0,90 + 0,5 * (0,90 - 0,71)}{2} = 0,50, \quad (2.1)$$

где,

КТЛ^Ф – фактическое значение КТЛ (в конце отчетного периода);

КТЛ^Н – КТЛ на начало отчетного периода;

КТЛ_{норм} – нормативное значение КТЛ (2);

T – отчетный период в месяцах (12);

6 – период восстановления платежеспособности в месяцах.

Этот коэффициент используется для оценки перспективы восстановления нормальной структуры баланса (платежеспособности) организации в течение полугода при сохранении динамики первых двух коэффициентов, которая была зафиксирована в анализируемом периоде. Коэффициент восстановления платежеспособности: 0,50 свидетельствует о том, что в ближайшее время нет реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность организации. При этом необходимо отметить, что данные показатели платежеспособности являются довольно строгими, поэтому выводы на их основе лучше всего делать в совокупности с расчетом других показателей финансового положения организации.

Таким образом, можно заключить, что постоянная модернизация производства, забота о качестве выпускаемой продукции и высококвалифицированный персонал позволяют выпускать напитки, пользующиеся большим спросом среди потребителей, что в свою очередь обеспечивает успешную деятельность организации в целом. Финансовый анализ показал, что организация стабильно генерирует положительную прибыль и имеет хороший для своей отрасли уровень рентабельности. При этом, организация

характеризуется плохой финансовой устойчивостью, которая находит отражение в неудовлетворительных показателях платежеспособности.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации

Для целей дальнейшей оценки конкурентоспособности ОАО «БПЗ», необходимо, в первую очередь, провести анализ внешней и внутренней среды. Важность изучения внешних и внутренних условий ведения деятельности обусловлена тем, что конкурентоспособность организации зависит как от внутренних факторов, так и от воздействия внешних сил, которые могут оказывать значительное влияние на ее деятельность.

Анализ внешней среды позволит определить текущее состояние рынка, тенденции его развития, анализировать поведение конкурентов, изменения в законодательстве, политической ситуации, экономических, социальных и технологических условиях. Это поможет предприятию принять правильные решения и разработать эффективную стратегию в условиях часто меняющегося рынка.

Анализ внутренней среды также является важным, поскольку он позволяет выявить сильные и слабые стороны организации и оценить ее возможности и ресурсы для достижения конкурентных преимуществ. Это в свою очередь позволяет определить направления дальнейшего развития предприятия и использовать имеющиеся ресурсы максимально эффективно.

В рамках анализа внешней среды важно исследовать отрасль и конкурентное окружение ОАО «Барнаульский пивоваренный завод». Анализ отрасли ориентирован преимущественно на рынок пива, так как именно эта категория напитков занимает большую долю в структуре производства и продаж организации. Анализ конкурентного окружения производится аналогично, с учетом этого факта.

Для характеристики пивного рынка Алтайского края прежде всего необходимо проанализировать рынок пива в России, для этого обратимся к

единой межведомственной информационно – статистической системе (ЕМИСС) [40]. Данные, предоставленные сервисом, отражают оптовые продажи пива и пивных напитков в России за 2020 – 2022 года, проведем их анализ (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Оптовые продажи пива и пивных напитков в России

Показатель	Значение показателя, млн. литров			Темп роста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.		
				2021 к 2020	2022 к 2021
Объем продаж, всего	9421,79	9262,95	9162,64	98,3	98,9
Объем продаж пива	8340,87	8114,18	8006	97,3	98,7
Объем продаж напитков, изготавливаемых на основе пива	1080,92	1148,77	1156,64	106,3	100,7

Из данных таблицы видно, что динамика продаж пивоваренной продукции в натуральном выражении показывает снижение на 1,7% в 2021 году по сравнению с 2020 годом и на 1,1% в 2022 году по сравнению с 2021 годом. В то же время, при анализе отдельных категорий, можно заметить противоречивую тенденцию: объемы продаж пива уменьшаются каждый год, в то время как объемы продаж пивных напитков увеличиваются. Таким образом, можно предположить, что в разные периоды времени пиво и пивные напитки могут являться заменителями друг для друга. В целом, за исследуемый период общий объем продаж на пивном рынке России снизился на 2,8%.

Перейдем к анализу рынка пива Алтайского края, для этого составим таблицу, отражающую динамику объема продаж пива и пивной продукции в крае по годам (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Оптовые продажи пива и пивных напитков в Алтайском крае

Показатель	Значение показателя, млн. литров			Темп роста, %	
	2020	2021	2022		
				2021 к 2020	2022 к 2021
1	2	3	4	5	6
Объем продаж, всего	185,8	180,1	169,5	96,9	94,1
Объем продаж пива	170,8	167,6	159,3	98,1	95,0

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6
Объем продаж напитков, изготавливаемых на основе пива	15	12,5	10,2	83,3	81,6

Представленные данные свидетельствуют, что пивной рынок Алтайского края в исследуемом периоде из года в год уменьшался с незначительной степенью. Происходит ежегодное снижение объема продаж пива в натуральном выражении: на 1,9% в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и на 5% в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Более быстрыми темпами сокращаются объемы продаж напитков, изготавливаемых на основе пива, что указывает на низкий спрос на них. Однако, удельный вес продаж напитков, изготавливаемых на основе пива в общей сумме невелик, поэтому отрицательная тенденция не оказывает серьезного влияния на общий объем продаж на пивном рынке Алтайского края. По итогу, за весь анализируемый период, общий объем продаж на рынке пива и пивной продукции края снизился на 8,8%.

Анализ показал, что, происходит общее незначительное снижение объема продаж на рынке пива как на уровне страны, так и на уровне края. В целом, рынок Алтайского края можно охарактеризовать как стабильный, а снижение объемов продаж пива и пивных напитков отнести к уменьшению покупательной способности населения, обусловленной нестабильной экономической ситуацией в стране.

Пивной рынок в Алтайском крае характеризуется наличием большого числа производителей пива. Всего насчитывается около 53 предприятий, указывающих в качестве основного вида деятельности производство пива, но далеко не все предприятия имеют успех и широкую представленность на рынке Алтайского края. Выделим наиболее крупные организации, стабильно осуществляющие свою деятельность, и рассчитаем их рыночные доли на основе годовой выручки за 2022 год (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Рыночные доли производителей пива Алтайского края

Производитель	Доля рынка, %
ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»	53,7
ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»	31,4
ООО «Борихинский Пивзавод»	10,1
Другие	4,8
ИТОГО	100

Для наглядности представим результаты исследования в виде диаграммы (рис. 2.3)

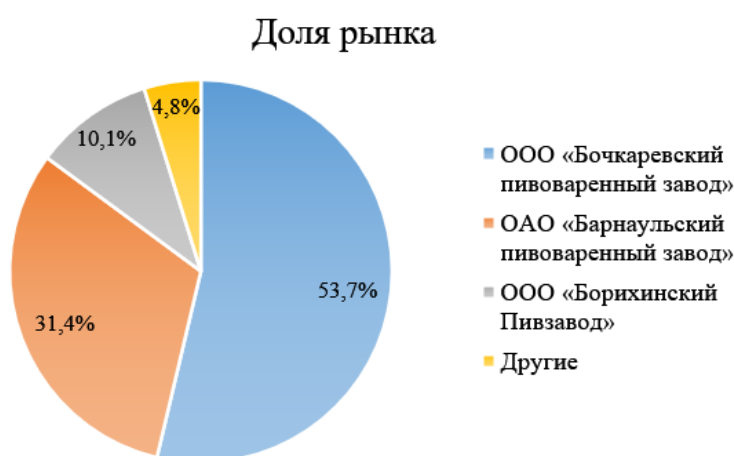


Рисунок 2.3 – Доли рынка, занимаемые алтайскими производителями пива

Из диаграммы видно, что пивной рынок Алтайского края в основном представлен тремя крупными производителями пива, занимающими более 95% рыночной доли. ОАО «БПЗ» располагает третью рынка и занимает второе место по величине выручки. В качестве основного конкурента выделяется ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» с рыночной долей более 50%.

Для более комплексного изучения внешней среды ОАО «БПЗ» целесообразно использовать следующие основные методы анализа: PEST – анализ и SWOT – анализ. Отметим, что SWOT – анализ позволяет исследовать и внутреннюю среду организации.

Техника анализа PEST, позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. Поскольку число возможных факторов внешней среды достаточно велико, то при анализе среды рекомендуется

рассматривать четыре основные группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические [19, с. 42].

Составим матрицу PEST – анализа для диагностики внешней среды предприятия ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Матрица PEST – анализа ОАО «БПЗ»

Описание фактора	Вли яние факт ора	Экспертная оценка вероятности изменения					Среднее значени е вероятн ости изменен ия	Относительное влияние фактора с учетом вероятности его изменений и воздействия всех факторов
		1	2	3	4	5		
1	2	3					4	5
Политико – правовые факторы								
1. Введение обязательной маркировки пива в течение 2023 – 2024 годов для различных видов тар	2	5	5	5	5	5	5	0,38
2. Развитие дружественных отношений с Китаем	2	3	4	5	5	4	4,2	0,32
3. Ограничения на рекламу пивоваренной продукции (Федеральный закон «О рекламе», №38–ФЗ, ст. 21)	2	2	1	1	2	1	1,4	0,11
4. Единый таможенный союз между Россией, Казахстаном, Беларусью, Арменией и Киргизией – именно туда поставляется основная часть экспортируемых напитков	2	1	1	1	1	1	1	0,08
5. Запрет розничной продажи алкогольной продукции с 21:00 до 9:00 (закон Алтайского края от 6 февраля 2012г. №5–ЗС	2	1	1	1	1	1	1	0,08
Экономические факторы								
1. Постоянное повышение акциза на пиво и пивные напитки до 25 рублей за 1 литр с 24 рублей в прошлом году. В 2024 г. – в 26 р., в 2025 г. – 27р.	2	5	5	5	5	5	5	0,38
2. Рост цен на сырье и оборудование	2	4	5	5	5	4	4,6	0,35
3. Снижение доходов населения и, как следствие, потребительских расходов	2	4	5	5	5	4	4,6	0,35
4. Стабилизация ключевой ставки ЦБ на уровне 7,5%;	1	3	2	4	4	3	3,2	0,12

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3					4	5
5. Единый таможенный тариф между странами Таможенного союза	1	1	1	2	1	1	1,2	0,05
Социально – культурные факторы								
1. Снижение объемов потребления пива на душу населения за последние 10 лет (с 71,1 л./год в 2012г. до 52,3 л./год в 2022г.)	2	3	3	4	2	3	3	0,23
2. Рост патриотизма и, как следствие, повышенное внимание к отечественной продукции	1	2	4	3	4	3	3,2	0,12
3. Популяризация здорового образа жизни, а соответственно и рост негативного отношения населения к алкоголю	1	3	3	3	4	3	3,2	0,12
Технологические факторы								
1. Проблемы с поставками импортного оборудования и запасных частей	2	4	5	5	5	5	4,8	0,37
2. Отсутствие технологических прорывов в отрасли	2	2	1	2	2	1	1,6	0,12
3. Уменьшение тенденции производства пива через естественное брожение, а вместе с тем, увеличение тенденции к сокращению времени производства путем нарушения технологии (добавление этилового спирта), что дает недобросовестным производителям конкурентные преимущества.	1	3	3	2	2	3	2,6	0,1
ОБЩИЙ ИТОГ	26							

Проведенный анализ показывает, что во внешнем окружении ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» существует достаточное количество разнообразных факторов, как положительной направленности, так и отрицательной.

В группе политико – правовых факторов наиболее значительное влияние могут оказать два фактора: введение обязательной маркировки для

пивоваренной продукции и развитие дружественных отношений с Китаем. Внедрение системы маркировки для каждой из производственных линий требует значительных инвестиций и приведет к замедлению работы и снижению розлива напитков, что несомненно важно учитывать в деятельности ОАО «БПЗ». Развитие дружественных отношений между Россией и Китаем, в условиях высокой зависимости от импортного оборудования европейских стран и все возрастающих санкций со стороны этих стран, позволит организации быстрее адаптироваться к альтернативным вариантам поставок оборудования из Китая.

В группе экономических факторов в качестве наиболее важных следует рассматривать: постоянное повышение акцизов на пивоваренную продукцию, рост цен на сырье и оборудование и снижение потребительских расходов. В совокупности эти факторы могут привести к снижению спроса на продукцию ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

В социально – культурных факторах большой вес имеет тенденция снижения объемов потребления пива на душу в России. Продолжение отрицательной динамики данного фактора может привести к пониженному спросу на пивоваренную продукцию ОАО «БПЗ».

Технологическая группа факторов характеризуется достаточно узким набором этих факторов. В настоящее время важным моментом является проблема с поставками импортного оборудования и запасных частей. Решение этой проблемы требует от организации пересмотра состава партнеров и дополнительных исследований рынка оборудования.

Можно сказать, что факторы внешней среды преимущественно имеют негативную направленность, но они не оказывают и не способны оказать критическое воздействие на функционирование ОАО «БПЗ». При этом, наличие этих факторов создает высокие барьеры входа на пивной рынок для новых организаций, что уменьшает вероятность появления конкурентов.

Для анализа внутренней и внешней среды ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» построим матрицу SWOT – анализа (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Матрица SWOT – анализа ОАО «БПЗ»

Внешняя среда Внутренняя среда	О (возможности): 1) Постоянный спрос на пиво и безалкогольные напитки 2) Тенденция уменьшения количества небольших производителей пива 3) Расширение торговли со странами Таможенного союза на выгодных условиях 4) Сезонное повышение спроса на продукцию, связанное с климатическими условиями 5) Начало роста популярности сидров 6) Наличие высоких барьеров входа на рынок	Т (угрозы): 1) Усиление норм и требований к производству и продаже алкогольных напитков 2) Рост акцизов на алкогольную продукцию 3) Реализация мер, принимаемых для снижения потребления алкоголя среди населения со стороны государства 4) Снижения покупательной способности доходов населения
S (сильные стороны) 1) Приемлемая для потребителей цена при высоком качестве продукции 2) Персонал, обладающий высокой квалификацией 3) Высокотехнологичное оборудование 4) Использование традиционной технологии при изготовлении пива 5) Постоянное развитие и создание новых сортов пива и безалкогольных напитков 6) Большой опыт работы в отрасли пивоварения 7) Достаточно высокие объемы продаж 8) Диверсификация продукции 9) Реализация продукции через свою торговую сеть «Заправка» 10) Положительная деловая репутация	1) Разработка новых сортов пива и видов безалкогольной продукции для удовлетворения постоянного спроса 2) Расширение масштабов сбыта в странах таможенного союза благодаря положительной деловой репутации 3) Расширение собственной торговой сети «Заправка» благодаря постоянному спросу на продукцию	1) Удержание приемлемого уровня цен на продукцию в период снижения покупательной способности доходов населения 2) Быстрая ориентация к новым требованиям производства пива за счет высокой квалификации персонала и использования высокотехнологичного оборудования 3) Стабильное функционирование организации в условиях мер, принимаемых для снижения потребления алкоголя за счет широкого ассортимента продукции

Продолжение таблицы 2.9

W (слабые стороны): 1) Нестабильность финансового положения, обусловленная высокой долей заемных средств 2) Наличие устаревшего оборудования на отдельных участках производства 3) Узкая представленность продукции организации на рынке сидра	1) Ориентация на укрепление финансового положения за счет снижения конкуренции и стабильных денежных потоков, получаемых на основе постоянного спроса на продукцию 2) Возможность замены устаревшего оборудования некоторых участков производства за счет постоянного спроса, обеспечивающего положительный финансовый результат 3) Расширение ассортимента сидра, учитывая его возрастающую популярность	1) Своевременное преодоление слабых сторон до значительного ухудшения внешней среды из – за реализации угроз
--	--	---

Проведенный SWOT – анализ показал, что у ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» существует достаточное количество сильных сторон, что совместно с возможностями дает организации потенциал к развитию, повышению прибыли, а соответственно и увеличению конкурентоспособности. Помимо сильных сторон у предприятия имеется и незначительное количество слабых сторон, которые возможно преодолеть благодаря возможностям внешней среды. Преодолеть угрозы, выделенные благодаря анализу, помогут сформулированные стратегии, опирающиеся на внутренние возможности организации.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды организации позволяет получить информацию о тех факторах, которые воздействуют на ее деятельность. Знание этих факторов является необходимым для оценки конкурентоспособности и разработки путей ее повышения. Поэтому, проведение анализа внешней и внутренней среды является важным предварительным этапом оценки конкурентоспособности организации. Так, в процессе анализа внешней среды были проведены исследования, касающиеся текущего состояния рынка пива и конкурентного окружения ОАО «БПЗ». Результаты исследований

показали, что пивной рынок Алтайского края характеризуется в некоторой степени стабильностью, с незначительными ежегодными снижениями объемов оптовых продаж пива и пивных напитков. Из конкурентного окружения был выделен ключевой конкурент, которым является ООО «Бочкаревский пивоваренный завод». Также, для более комплексного изучения внешней и внутренней среды использовались методики SWOT и PEST анализа. Применение этих методик позволило выделить ряд наиболее важных факторов, на которые ОАО «БПЗ» следует обращать особое внимание при ведении бизнеса и повышении конкурентоспособности.

2.3 Оценка конкурентоспособности организации

Проведем оценку конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» путем применения динамического метода оценки. Выбор указанного метода в качестве основного обоснован тем, что он позволяет оценить конкурентоспособность по конечным показателям деятельности и конкурентоспособности организации. Это обстоятельство дает возможность провести комплексный математический анализ показателей конкурентоспособности, обеспечивая всестороннюю оценку исследуемой категории. Период оценки конкурентоспособности составляет три года: 2020 – 2022.

В качестве лидирующего конкурента, который будет фигурировать в рамках расчета показателя конкурентоспособности выделяется ООО «Бочкаревский пивоваренный завод». Выбор данной организации в качестве базы сравнения обусловлен ее большой рыночной долей среди всех конкурентных организаций.

В качестве исходных источников информации для расчета промежуточных показателей использовались финансовая отчетность и бухгалтерский баланс. Промежуточные показатели, необходимые для расчета конкурентоспособности ОАО «БПЗ» представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Промежуточные показатели расчета конкурентоспособности ОАО «БПЗ»

Показатель	Значение показателя		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»			
Операционная эффективность (R_A)	1,02	1,01	1,04
Индекс изменения выручки (I_A)	1,01	1,03	1,20
Текущая ликвидность (L_A)	0,93	0,71	0,90
ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»			
Операционная эффективность (R_S)	1,07	1,06	1,08
Индекс изменения выручки (I_S)	1,05	1,16	1,40
Текущая ликвидность (L_S)	3,50	2,62	2,58

Операционная эффективность представляет собой отношение выручки организации к ее издержкам. Для определения изменения выручки используется индекс, который рассчитывается как отношение выручки за исследуемый период к выручке за предыдущий период. Текущая ликвидность определяется через отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам.

На основе промежуточных показателей рассчитаем итоговый коэффициент конкурентоспособности ОАО «БПЗ» и коэффициенты, входящие в его состав (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – расчет итогового коэффициента конкурентоспособности ОАО «БПЗ» по годам

Коэффициент	Значение коэффициента		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
K_R – коэффициент, отражающий операционную эффективность	0,95	0,95	0,97
K_I – коэффициент, характеризующий стратегическое позиционирование	0,96	0,89	0,86
K_L – коэффициент финансового состояния	0,27	0,27	0,35
K – итоговый коэффициент конкурентоспособности исследуемой организации	0,24	0,23	0,29

Итоговый коэффициент конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод», рассчитанный путем перемножения его частных

коэффициентов, в 2022 году составил 0,29. Отметим, что конкурентоспособность организации тем выше, чем выше коэффициент K . Если он находится в пределах от 0 до 1, то конкурентоспособность организации считается низкой, при $K = 1$, конкурентоспособность является умеренной, на уровне лидирующего конкурента. При коэффициенте, большим 1, конкурентоспособность считается достаточно высокой. Получается, что за весь анализируемый период конкурентоспособность организации характеризуется низкой оценкой.

Динамика конкурентоспособности ОАО «БПЗ» в разрезе источников ее формирования отражена на рисунке 2.4.

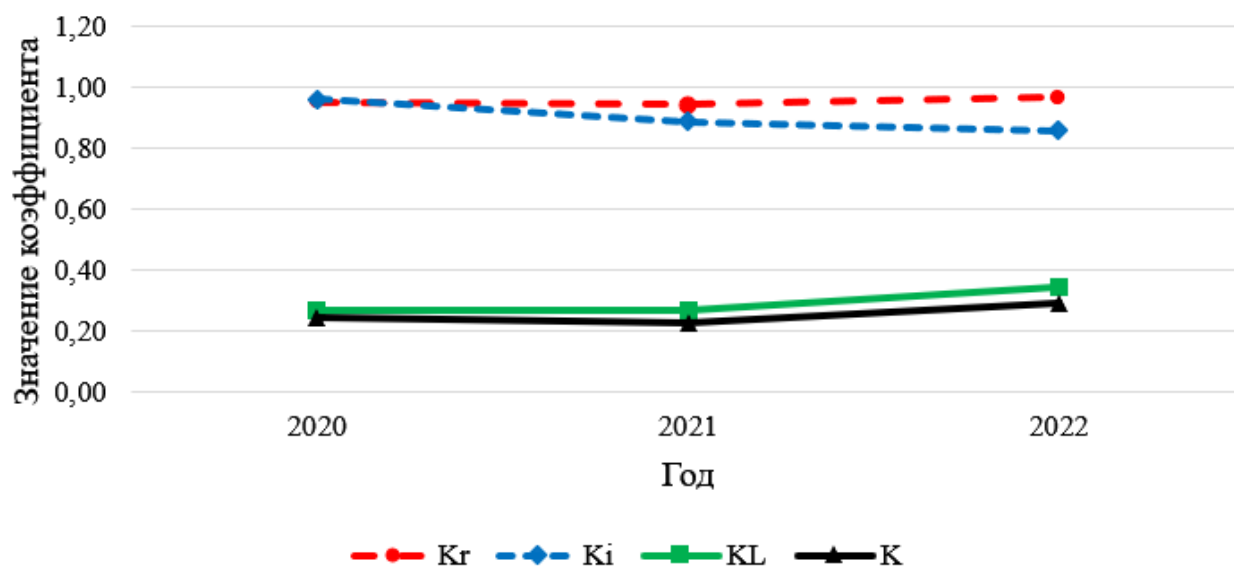


Рисунок 2.4 – Динамика конкурентоспособности ОАО «БПЗ»

Конкурентная оценка ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» за 2020 – 2022 года имеет незначительный диапазон изменений. Из графика видно, что низкие значения коэффициента конкурентоспособности, в рамках анализируемого периода, в большей степени обусловлены плохим финансовым состоянием организации. На это необходимо обратить внимание при составлении рекомендаций, в целях повышения конкурентоспособности.

Проведение оценки конкурентоспособности с применением только одного метода считается нецелесообразным. В связи с этим, оценим

конкурентоспособность с использованием метода построения многоугольника конкурентоспособности. В рамках данной работы, его выбор обусловлен рассмотренными ранее преимуществами и особенностями применения.

Базовый состав критериев оценки конкурентоспособности, выделяемый авторами методики, не совсем применим к организациям пивоваренной промышленности, к которой относится деятельность ОАО «БПЗ». В связи с этим, первостепенной задачей становится разработка этих критериев, с учетом особенностей отрасли и специфики деятельности организации в этой отрасли.

Для этого, методом экспертных оценок, был определен состав наиболее важных критериев конкурентоспособности:

- Широта ассортимента, отражает способность организации предложить на рынке большой набор товаров, удовлетворяющих разнообразные запросы потребителей. Широкий ассортимент товаров позволяет привлечь большее количество потребителей и удерживать их на рынке, а также повышает лояльность клиентов и способствует увеличению объема продаж;
- Уровень цен – это среднее значение цен на выпускаемые организацией товары. Низкий уровень цен может привлечь больше потребителей, увеличить объем продаж, а также повысить уровень удовлетворенности клиентов. Чем ниже уровень цен, тем большую оценку имеет организация по этому показателю, в рамках оценивания критериев конкурентоспособности;
- Рыночная доля – это процент объема рынка, который занимает определенная организация. Чем выше рыночная доля, тем больше продаж и прибыль у организации, а соответственно и выше конкурентоспособность;
- Эффективность производства, отражает способность организации производить продукцию с наибольшей производительностью и минимальными затратами ресурсов. В ее состав входят такие показатели, как рентабельность, производительность труда, издержки производства на единицу продукции и ряд других показателей;

- Финансовое положение, позволяет определить финансовую устойчивость организации и ее способность выполнять свои обязательства перед кредиторами и инвесторами. В состав входят коэффициенты: автономии, платежеспособности, ликвидности и другие;

- Маркетинговая деятельность – это комплекс мероприятий, направленных на продвижение продуктов на рынке, повышение узнаваемости бренда, привлечение новых и удержание уже существующих клиентов и т.д. Она включает в себя множество действий, таких как исследование рынка, разработка маркетинговой стратегии, определение целевой аудитории, создание бренда, продвижение продукции, проведение рекламных кампаний и ряд других действий;

- Знание бренда, отражает степень осведомленности и узнаваемости бренда у потребителей. Может включать в себя знание названия, логотипа, слогана, ценовой категории, качества продукции и других характеристик бренда. Знание бренда является важным фактором, так как потребители часто предпочитают покупать продукты от брендов, которые они знают и доверяют;

- Внешняя торговля, характеризует представленность организации на рынках других стран. Организации, которые активно участвуют во внешней торговле, имеют больше возможностей для роста и развития, чем организации, которые работают только на внутреннем рынке.

После определения ключевых критериев конкурентоспособности, перейдем к их оценке применительно к ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» и к ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» по 10 – бальной шкале (табл. 2.12). Где: 1 – очень низкое значение критерия, 10 – очень высокое.

Таблица 2.12 – Оценка ключевых критериев конкурентоспособности ОАО «БПЗ» и лидирующего конкурента

Критерии конкурентоспособности	ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»	ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»
1	2	3
1. Широта ассортимента	10	10
2. Уровень цен	9	9
3. Рыночная доля	5	8

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3
4. Эффективность производства	8	9
5. Финансовое положение	6	10
6. Маркетинговая деятельность	9	7
7. Знание бренда	10	10
8. Внешняя торговля	6	7

На основе оценок основных критериев конкурентоспособности, построим многоугольники, отражающие конкурентные преимущества каждой из рассматриваемых организаций и проведем их сравнение (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Многоугольник конкурентоспособности ОАО «БПЗ»

Путем сравнения многоугольников, видно, что ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» имеет лучшее значение, по сравнению с конкурентом, только по одному критерию – маркетинговой деятельности. Равные значения имеет ряд таких критериев, как: ширина ассортимента, уровень цен и знание бренда. Эффективность производства и внешняя торговля имеют достаточно высокую оценку, но все – же они в незначительной степени меньше оценки ключевого конкурента по этим показателям. В это же время, показатели

рыночной доли и финансового положения характеризуются низкими значениями.

В связи с этим, организации стоит обратить внимание на представленность своей продукции на внутреннем рынке, с целью повышения объемов продаж и завоевания большей рыночной доли. А также принять меры по улучшению финансового положения.

В качестве итога рассмотрения оценки конкурентоспособности, в рамках данной методики, можно заключить, что ОАО «БПЗ» имеет умеренно низкую конкурентоспособность и нуждается в ее повышении по двум ключевым направлениям, рассмотренным выше.

Дополнительно необходимо провести портфельный анализ с использованием матрицы «McKinsey – GE». Целесообразность применения матричного метода заключается в том, что конкурентоспособность продукции в большей степени определяет конкурентоспособность организации. К тому же матрица «McKinsey – GE» позволяет определить дальнейшую портфельную стратегию, реализация которой безусловно окажет воздействие на уровень конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» в сторону ее повышения.

В первую очередь, необходимо выделить различные товарные группы, которые будут участвовать в анализе. ОАО «БПЗ» имеет представленность продукции на шести рынках: воды, пива, сидра, сладкой газировки, кваса, холодного чая и энергетических напитков. Поэтому, используем их при составлении матрицы «McKinsey – GE».

Следующим шагом необходимо определиться с составом критериев оценки привлекательности рынка и уровня конкурентоспособности продукции организации, а также определить веса этих критериев.

Выбор критериев измерения привлекательности рынка, оценка их важности и расчет итоговой оценки, произведены при помощи метода экспертных оценок и отражены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Оценка критериев привлекательности рынка

Критерии	Вес	Экспертная оценка в баллах, от 0 до 10						
		Вода	Пиво	Сидр	Сладкая газировка	Квас	Холодный чай	Энергетические напитки
Объем продаж	0,2	10	10	3	10	6	6	6
Темп роста	0,15	7	8	10	9	8	7	10
Интенсивность конкуренции	0,15	8	7	9	6	8	8	8
Требования инвестиций	0,15	8	7	7	7	7	8	8
Барьеры для входа	0,1	7	10	7	10	9	7	9
Колебания конъюнктуры	0,1	6	9	6	8	7	6	6
Количество потребителей	0,1	10	10	3	10	6	6	6
Изменение НТП	0,05	3	6	3	6	4	3	4
Итоговая оценка (с округлением до целого числа)	1	8	9	6	8	7	7	7

Аналогично, методом экспертных оценок выбраны критерии измерения конкурентоспособности продукции в рамках различных товарных групп, определены их веса, а также произведен итоговый расчет оценки конкурентных преимуществ (табл.2.14).

Таблица 2.14 – Оценка критериев измерения конкурентных преимуществ ОАО «БПЗ»

Критерии	Вес	Экспертная оценка в баллах, от 0 до 10						
		Вода	Пиво	Сидр	Сладкая газировка	Квас	Холодный чай	Энергетические напитки
Уникальность	0,3	6	7	3	8	2	5	5
Уровень лояльности потребителей	0,2	8	9	7	9	8	8	6
Ассортимент	0,15	8	10	1	10	2	5	5
Цена	0,15	9	9	6	9	9	9	9
Известность торговой марки	0,1	8	10	4	10	9	8	8
Качество	0,1	10	10	10	10	10	10	10
Итоговая оценка	1	8	9	5	9	6	7	7

На основе полученных результатов оценки привлекательности рынка и уровня конкурентоспособности продукции ОАО «Барнаульский пивоваренный завод», составим итоговую матрицу «McKinsey – GE» (табл.)

Таблица 2.15 – матрица «McKinsey – GE» для ОАО «БПЗ»

Привлекательность рынка	Конкурентные преимущества		
	Сильные (8 – 10)	Средние (4 – 7)	Слабые (0 – 3)
Высокая (8 – 10)	Вода Пиво Сладкая газировка	–	–
Средняя (4 – 7)	–	Сидр Квас Холодный чай Энергетические напитки	–
Низкая (0 – 3)	–	–	–

Результаты построения матрицы «McKinsey – GE» позволяют рассмотреть стратегии развития товарных групп ОАО «БПЗ» на основе занимаемых в матрице позиций.

Все товарные группы ОАО «барнаульский пивоваренный завод» попадают в две зоны: зону наиболее перспективных единиц и зону средних возможностей.

В зону наиболее перспективных единиц входят: вода, пиво и сладкая газировка. Для них необходимо использовать стратегию «инвестиции и рост», которая предусматривает максимизацию инвестиций в целях защиты существующих высоких позиций и достижения максимально возможного роста. Эта стратегия должна включать в себя увеличение инвестиций как в производство, так и маркетинг.

Сидр, квас, холодный чай и энергетические напитки попадают в зону средних возможностей. Для них применима стратегия избирательности, предполагающая осторожное развитие, концентрацию на получение прибыли, защиту существующих программ и направление инвестиций в те сегменты, где существует хорошая прибыль и относительно низкий уровень риска.

Результаты анализа товарного портфеля ОАО «БПЗ», полученные на основе построения матрицы «McKinsey – GE», свидетельствуют о том, что

организация выпускает достаточно конкурентоспособную продукцию. Следование рекомендованным стратегиям поспособствует улучшению управления товарным портфелем, что в свою очередь приведет к повышению конкурентоспособности организации.

Таким образом, по результатам анализа деятельности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод», можно заключить, что организация имеет богатый 45 – летний опыт в производстве различных видов напитков высокого качества и характеризуется высокими объемами их продаж. В товарный портфель организации входит множество различных товарных групп: вода, пиво, сидр, сладкая газировка, квас, холодный чай и энергетические напитки. Продукция ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» имеет представленность не только на территории России, но и на территории ряда зарубежных стран. Ведению стабильной деятельности способствует эффективно построенная организационная структура линейно – функционального типа.

Для изучения экономической характеристики ОАО «БПЗ», были проанализированы ключевые финансовые результаты деятельности организации, а также показатели рентабельности и платежеспособности. Анализ отразил, что организация из года в год показывает положительное значение прибыли и имеет приемлемый для отрасли уровень рентабельности. При этом, показатели платежеспособности организации характеризуются значениями ниже нормативных, что говорит о ее плохой финансовой устойчивости.

Изучение внешней и внутренней среды ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» проводилось комплексно, затрагивая важные аспекты в деятельности организации. Так, первоначально были рассмотрены особенности текущего состояния рынка пива и конкурентная ситуация на нем, включая анализ доли рынка производителей пива. Результаты показали, что рынок является в некоторой степени привлекательным для деятельности организации и на нем функционирует множество производителей пива, главным из которых является ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» с наибольшей рыночной долей. Применение методов SWOT и PEST анализа позволило внести дополнительную

ясность в состояние внешней и внутренней среды, а также рассмотреть наиболее важные факторы, способные оказать воздействие на уровень конкурентоспособности ОАО «БПЗ».

Для наиболее детальной оценки конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» использовались два основных метода оценки. Динамический метод показал, что конкурентоспособность организации за 2020 – 2022 года имеет низкую оценку. Рассмотрение причин низкого уровня конкурентоспособности позволило выявить основную причину – плохое финансовое состояние организации. Применение многоугольника конкурентоспособности в качестве другого метода оценки конкурентоспособности позволило рассмотреть ОАО «БПЗ» в сравнении с основным конкурентом по 8 – ми наиболее существенным показателям. Результаты этого метода указали на то, что у организации имеются проблемные места с финансовым положением и рыночной долей, что делает ее конкурентоспособность в некоторой степени низкой. Дополнительное исследование, направленное на анализ товарного портфеля, позволило изучить такой фактор конкурентоспособности организации, как конкурентоспособность продукции. Результаты исследования дали возможность предпринять некоторые попытки к определению рекомендаций повышения конкурентоспособности организации, которые заключались в разработке стратегии управления товарным портфелем ОАО «БПЗ». Но требуется более детальная разработка рекомендаций повышения конкурентоспособности, основанная на результатах применения двух основных методов оценки.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»

3.1 Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности организации

Исходя из результатов оценки конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» по двум основным методам, можно выделить два ключевых мероприятия повышения конкурентоспособности: улучшение финансового положения и увеличение рыночной доли.

Рассмотрим подробнее каждое из мероприятий:

1. Улучшение финансового положения. Это мероприятие предполагает разработку комплекса мер, направленных на увеличение эффективности использования финансовых ресурсов организации.

Для улучшения финансового положения организации могут применяться следующие меры, отраженные на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Меры улучшения финансового положения

На основе ранее проведенной экономической характеристики, в качестве приоритетной меры улучшения финансового положения ОАО «БПЗ» следует рассмотреть ускорение оборота денежных средств.

Ускорение оборачиваемости может быть достигнуто за счет сокращения сроков оплаты оптовыми покупателями. Одной из возможных мер является предоставление скидок покупателям за оплату товаров или услуг в кратчайшие сроки.

Скидки покупателям за сокращение сроков расчета, также известные как спонтанное финансирование, представляют собой форму скидок, которые предоставляет своим клиентам организация за оплату товаров в кратчайшие сроки. Такая форма скидок может быть выгодна для организации, так как она может сократить свой цикл оборота капитала, получив быстрые платежи от клиентов, которые может направить на погашение кредиторской задолженности или использовать их в качестве краткосрочных вложений. В свою очередь, оптовые клиенты получают возможность получить скидку на покупку товаров, что может быть выгодно для их бюджета. Поэтому, использование спонтанного финансирования позволит уменьшить сроки получения денежных средств от клиентов, ускорить оборот денежных средств, а соответственно и улучшить финансовое положение ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Однако, при использовании данной формы скидок, организация должна убедиться, что она не ухудшает свои отношения с клиентами, которые не могут позволить себе оплатить товары в кратчайшие сроки. Кроме того, организация должна убедиться, что она не потеряет значительную часть прибыли, предоставляя слишком большие скидки покупателям за сокращение сроков расчета. Поэтому, в случае использования спонтанного финансирования, ОАО «БПЗ» необходимо сравнить различные варианты по установлению сроков предоставления скидки, ее размера и выбрать наилучший из них.

2. Увеличение рыночной доли.

В целях увеличения присутствия на рынке, учитывая сложившиеся рыночные условия, ОАО «БПЗ» следует ориентироваться на укрепление

позиций на внутреннем рынке. Усиление позиций может идти двумя основными путями:

- Развитие работы на рынках соседних регионов;
- Развитие работы на рынке Алтайского края.

Для усиления позиций ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» на рынках других регионов уместно следовать пути активизации работы с дистрибьюторами и торговыми сетями. В этих рамках, предлагается расширить ассортимент в уже существующих сетях, таких как «Магнит», «Пятерочка», «Мария Ра» «Красное и белое» и войти в новые сети. Активизация работы с дистрибьюторами и торговыми сетями позволит ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» увеличить объемы продаж и расширить географию своего присутствия на рынке.

Более подробно рассмотрим развитие работы на рынке Алтайского края. Для усиления позиций на домашнем рынке целесообразно следовать пути расширения сети фирменных магазинов «Заправка». Целесообразность обуславливается тем, что торговая сеть уже широко известна в Алтайском крае и имеет своих постоянных клиентов, по сравнению с другими регионами. Эти условия позволят быстрее запустить новые магазины и привлечь большее число клиентов.

Так, начиная с 2015 года, ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» активно занимается продажей франшизы своей торговой сети, и на данный момент уже открыто около 200 точек в городах и районных центрах Алтайского края. Только в городе Барнауле насчитывается более 100 магазинов «Заправка». Такое их количество, в случае продолжения открытия новых торговых точек в Барнауле, может вызвать перенасыщение рынка, что негативно скажется на прибыльности торговой сети, а соответственно и долгосрочной прибыльности организации в целом. Учитывая эту высокую концентрацию, для большего экономического эффекта, ОАО «БПЗ» следует ориентироваться на другие города, а также районные центры с более низкой концентрацией торговых точек.

В качестве основного такого города следует рассматривать Новоалтайск. К тому же, его близкая расположенность к ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» облегчит логистику и уменьшит затраты на нее для франчайзи, что в свою очередь, обеспечит привлекательность открытия торговой точки для потенциальных франчайзи. Поэтому, выбор Новоалтайска в качестве основного города для развития бизнеса является наиболее оптимальным вариантом для ОАО «БПЗ».

Важным преимуществом выбора франчайзинга в качестве стратегии расширения бизнеса на домашнем рынке для ОАО «БПЗ» является возможность быстрого масштабирования бизнеса без значительных финансовых затрат. Франчайзинг позволяет использовать уже наработанный бренд, бизнес – модель и систему управления, что упрощает процесс запуска новых точек продаж и снижает риски неудачных инвестиций.

Для оценки перспектив расширения сети «Заправка» необходимо рассмотреть особенности и условия открытия магазина по франшизе, характеризующие привлекательность установления франчайзинговых отношений между потенциальным франчайзи и франчайзером.

В качестве основных преимуществ франшизы «Заправка» выделяются:

- Отсутствие паушального взноса и роялти;
- Гарантированный потребительский спрос;
- Высокая маржинальность бизнеса;
- Быстрая окупаемость вложений;
- Предоставление менеджеров по сопровождению точек.

Рассмотрим ряд определенных показателей, подтверждающих некоторые рассмотренные преимущества франшизы. Так, торговой сетью «Заправка» ежегодно реализуется более 10 млн. литров пива и более 2 млн. литров безалкогольной продукции. Достаточно большой объем реализации продукции позволяет обеспечить общий оборот на один магазин в среднем по году на уровне

9,6 млн. рублей. При этом, средняя прибыль на одну точку в год составляет около 960 тыс. руб. Средний срок окупаемости составляет 4 месяца.

Также, необходимо рассмотреть особенности открытия торговой точки, которые устанавливаются между франчайзи и франчайзером, в роли которого выступает ОАО «БПЗ» (рис.3.2).

Особенности открытия торговой точки между сторонами франчайзинга	
Франчайзер	Франчайзи
1. Предоставление дизайна интерьера и экстерьера магазина в фирменном стиле «Заправка»	1. Поиск, подготовка помещения и оформление его в фирменном стиле
2. Установка пивного и холодильного оборудования, и его обслуживание	2. Регистрация пивного бизнеса и получение разрешительных документов
3. Установка холодильного агрегата для холодильной камеры	3. Покупка и монтаж торгового оборудования
4. Маркетинговая поддержка и обеспечение рекламными материалами	4. Установка холодильной витрины для рыбы и снеков
5. Обучение торгового персонала	5. Подготовка помещения под холодильную камеру
6. Постоянная консультационная поддержка	6. Установка ККТ, а также подключение к системе ЕГАИС
	7. Подбор персонала

Рисунок 3.2 – Особенности открытия торговой точки «Заправка»

На основе рассмотренной информации, привлекательность франшизы «Заправка» для потенциальных франчайзи можно охарактеризовать как высокую, что может отразиться в активном росте количества торговых точек.

При этом, за последние 3 года наблюдается значительное замедление темпов роста открытия новых торговых точек сети «Заправка». Это может свидетельствовать о том, что потенциальные франчайзи не осведомлены о возможности сотрудничества с ОАО «БПЗ» и не имеют представления о преимуществах такого сотрудничества. Отметим, что существующие мероприятия организации, направленные на продвижение франшизы, характеризуются низкой эффективностью. Это находит отражение в ежегодном

снижении количества качественных заявок на открытие франшизы, оставленных на сайте франшизы за 2020 – 2022 года.

Под качественной заявкой понимается заявка, которая содержит всю необходимую информацию о потенциальном партнере – франчайзи и его способности эффективно вести бизнес на основе предоставленной франшизы.

Учитывая высокую привлекательность франшизы и замедление развития франчайзинговых отношений, становится целесообразным применение стратегии продвижения франшизы. Она должна быть нацелена на повышение осведомленности о возможности сотрудничества с ОАО «БПЗ», а соответственно и на увеличение количества качественных заявок.

Для этих целей наиболее применимы инструменты интернет – маркетинга.

В качестве основного такого инструмента используем модель маркетинговых коммуникаций PESO. Она представляет собой интегрированный подход к продвижению бренда, франшизы который объединяет четыре основных канала коммуникации: paid (оплаченные), earned (заработанные), shared (общие) и owned (собственные) медиа.

1. Paid media (оплаченные медиа) – это реклама, которую организация оплачивает для продвижения своего бренда или франшизы. К такой рекламе относятся телевизионные рекламные ролики, рекламные баннеры на сайтах, контекстная реклама в поисковых системах и т.д.

2. Earned media (заработанные медиа) – это упоминания в СМИ, блогах, социальных сетях и других каналах, которые не контролируются организацией. К таким упоминаниям относятся отзывы, статьи, интервью и т.д.

3. Shared media (общие медиа) – весь контент бренда, который размещен в социальных сетях, блогах, форумах и других онлайн – ресурсах.

4. Owned media (собственные медиа) – это контент, созданный организацией и размещенный на полностью контролируемых ею площадках, таких как личный сайт, блог, различные лендинги и т.д.

Модель PESO предполагает использование всех четырех каналов коммуникации для достижения максимального эффекта. Она позволяет

организации создавать масштабные кампании, которые обеспечивают максимальное покрытие и воздействие на целевую аудиторию.

Составим модель маркетинговых коммуникаций применительно к франшизе «Заправка» (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Модель маркетинговых коммуникаций PESO для франшизы «Заправка»

Стоит отметить, что часть мероприятий по продвижению франшизы в рамках модели «PESO» уже осуществляется на ОАО «Барнаульский пивоваренный завод», но они характеризуются низкой эффективностью. Поэтому, требуется комплексный подход, основывающийся на задействовании всех каналов маркетинговых коммуникаций. Такой подход позволит повысить осведомленность о франшизе «ОАО» Барнаульский пивоваренный завод», что скажется на увеличении количества торговых точек «Заправка».

Таким образом, следование предложенным мероприятиям позволит ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» устранить проблемы с плохим финансовым положением и увеличить рыночную долю.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Эффективность предложенных мероприятий следует рассматривать с позиции их влияния на уровень конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Для этого оценим увеличение показателей конкурентоспособности, которые имели низкие значения по результатам применения основных методов оценки.

Предполагается, что следование рекомендациям по улучшению финансового положения окажет влияние на показатели платежеспособности. Опыт внедрения системы спонтанного финансирования на предприятиях, схожих с ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» показывает увеличение данных показателей до нормативных значений. Примем это во внимание, при построении многоугольника конкурентоспособности.

Для оценки увеличения рыночной доли ОАО «БПЗ» необходимо рассмотреть, как предложенные мероприятия повлияют на количество открытий новых торговых точек «Заправка». Для этого, необходимо определиться с количеством франчайзи, которых удастся привлечь благодаря следованию предложенным мероприятиям. Анализ организаций со схожими условиями и особенностями франшизы, которые активно применяли инструменты интернет – маркетинга, показал увеличение количества качественных заявок на открытие франшизы на 40% за год. При этом, количество открытых за это же время торговых точек увеличилось на 25%.

В соответствии с этим, следование рекомендованным мероприятиям, позволит привлечь около 40 партнеров франшизы «Заправка» за 1 год.

В среднем, одна открытая торговая точка «Заправка» позволяет реализовать около 56 тыс. литров пива и безалкогольной продукции.

Соответственно, 40 торговых точек обеспечат увеличение реализации продукции ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» приблизительно на 2 240 тыс. литров, что при сохранении текущих производственных мощностей и текущего уровня себестоимости продукции позволит увеличить рыночную долю примерно на 6%.

Предполагается, что за этот год организация также увеличит объемы продаж, благодаря усилению взаимодействия с дистрибьюторскими и торговыми сетями. Это в совокупности поспособствует значительному увеличению рыночной доли и поможет приблизиться к объемам продаж главного конкурента – ООО «Бочкаревский пивоваренный завод».

Перейдем к оценке прогнозных значений критериев конкурентоспособности ОАО «БПЗ» в рамках метода «Многоугольник конкурентоспособности» (табл. 3.1). Значения критериев конкурентоспособности ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» оставим на текущем уровне.

Таблица 3.1 – Прогнозные значения критериев конкурентоспособности ОАО «БПЗ»

Критерии конкурентоспособности	ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»	ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»
1. Широта ассортимента	10	10
2. Уровень цен	9	9
3. Рыночная доля	7	8
4. Эффективность производства	8	9
5. Финансовое положение	8	10
6. Маркетинговая деятельность	9	7
7. Знание бренда	10	10
8. Внешняя торговля	6	7

Из данных таблицы видно, что прогнозные значения критериев конкурентоспособности приблизились к значениям основного конкурента, которым является ООО «Бочкаревский пивоваренный завод».

На основе этих оценок построим многоугольник конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод», представляющий собой отражение прогнозных значений критериев конкурентоспособности и сравним его с многоугольником конкурентоспособности основного конкурента (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Прогнозный многоугольник конкурентоспособности ОАО «БПЗ» относительно основного конкурента

Сравнение многоугольников показывает, что прогнозная конкурентоспособность ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» приблизилась к конкурентоспособности основного конкурента.

Также для более наглядного представления о эффективности предложенных мероприятий построим модель, отражающую текущее и прогнозное состояние конкурентоспособности ОАО «БПЗ» (рис. 3.5).

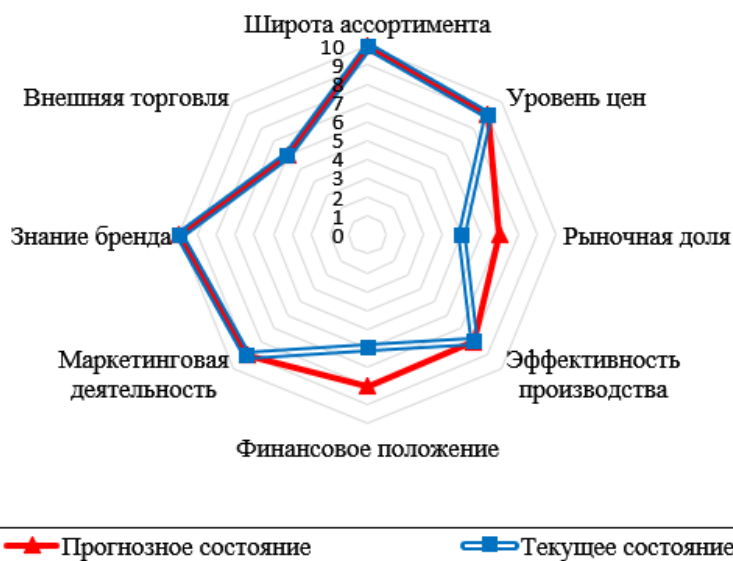


Рисунок 3.5 – Модель, отражающая прогнозное состояние относительно текущего состояния конкурентоспособности ОАО «БПЗ»

Полученная модель отражает потенциальное повышение конкурентоспособности организации на основе предложенных мероприятий.

Таким образом, путем рассмотрения влияния предложенных рекомендаций на потенциальный уровень конкурентоспособности ОАО «Барнаульский пивоваренный завод», можно говорить об их эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что оценка конкурентоспособности является важнейшим первостепенным шагом на пути достижения высокого уровня конкурентоспособности, способствующего успешному функционированию организации в условиях конкурентной среды. Такая оценка позволяет выявить не только сильные, но и слабые стороны организации, что помогает разработать стратегию, направленную на повышение уровня конкурентоспособности.

Во введении выпускной квалификационной работы была сформулирована цель исследования – оценить конкурентоспособность ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» и разработать рекомендации по ее повышению. Путем решения обозначенных задач, цель была достигнута.

Так, изучение теоретических основ оценки конкурентоспособности показало, что не существует единой точки зрения на понимание конкурентоспособности организации. Более того, наблюдается разрозненность мнений исследователей по поводу ее состава факторов и методов оценки. Аналитический обзор по каждому аспекту данной категории позволил сформировать теоретическую базу, необходимую для оценки конкурентоспособности объекта исследования и определения путей ее повышения. В частности, было предложено авторское видение на определение понятия конкурентоспособности организации, которое способствовало определению состава ключевых факторов конкурентоспособности и выбору наиболее применимых методов ее оценки в рамках данной работы.

Изучение организационной характеристики ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» позволяет заключить, что организация имеет богатую историю развития, за время которой постоянно наращивала объемы производства и разрабатывала новые сорта пива и виды безалкогольной продукции. В настоящее время организация продолжает придерживаться этого вектора развития. Этому в значительной степени способствует эффективная

система управления организацией на базе линейно – функциональной организационной структуры, характеризующейся отлаженными механизмами взаимодействия между линейными и функциональными подразделениями, где каждое звено выполняет свои задачи и функции, а также взаимодействует с другими подразделениями для достижения общих целей организации.

Комплексное изучение экономической характеристики показало, что ОАО «БПЗ» стабильно получает прибыль и имеет приемлемый, а иногда и высокий уровень рентабельности в сравнении с среднеотраслевыми значениями. Анализ платежеспособности за 2022 год отразил низкие значения коэффициента текущей ликвидности, коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициента восстановления платежеспособности. В совокупности их низкое значение указывает на плохую финансовую устойчивость организации.

Анализ внешней и внутренней среды организации позволил выявить условия, в которых осуществляет свою деятельность ОАО «Барнаульский пивоваренный завод». Так, анализ рынка показал его привлекательность, а исследование конкурентной ситуации на нем отразило рыночные доли производителей пива Алтайского края и позволило выделить ключевого конкурента – ООО «Бочкаревский пивоваренный завод». Рассмотрение основных групп внешних факторов в рамках метода PEST – анализа привело к выводу, что факторы внешней среды преимущественно имеют негативную направленность, но они не способны оказать критическое воздействие на функционирование ОАО «БПЗ». При этом, внутренняя среда характеризуется наличием большого числа сильных сторон и незначительного числа слабых сторон, что отражается в результатах SWOT – анализа и в совокупности с внешними возможностями дает потенциал для увеличения конкурентоспособности.

Оценка текущего уровня конкурентоспособности осуществлялась с применением двух основных методов. Результаты такой оценки показали, что ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» нуждается в повышении

конкурентоспособности по двум основным направлениям – увеличение рыночной доли и улучшение финансового положения. Рассмотрение товарного портфеля позволило изучить такой фактор конкурентоспособности организации, как конкурентоспособность продукции. Результаты анализа позволили разработать стратегию управления товарным портфелем организации, направленную на развитие товарных групп, а соответственно и на повышение конкурентоспособности организации.

Отдельно рассматривались значимые мероприятия по повышению конкурентоспособности. В рамках улучшения финансового положения было предложено рассмотреть вариант ускорения оборота денежных средств путем внедрения в организацию системы скидок оптовым покупателям за оплату товаров или услуг в кратчайшие сроки. В рамках увеличения рыночной доли было предложено рассмотреть варианты развития работы на сторонних рынках и на рынке Алтайского края. Первый вариант подразумевает активизацию работы с дистрибьюторами и торговыми сетями, второй вариант направлен на развитие франшизы организации. Более подробно был рассмотрен второй вариант.

После предложений основных мероприятий по повышению конкурентоспособности «ОАО» БПЗ была рассмотрена их эффективность с позиции влияния на потенциальный уровень конкурентоспособности. Результаты рассмотрения показали, что предложенные мероприятия являются эффективными.

Таким образом, оценка конкурентоспособности имеет важное значение в конкурентной борьбе среди организаций и должна проводиться на регулярной основе для выявления конкурентных преимуществ и недостатков организации, а также для разработки стратегии повышения конкурентоспособности в целях завоевания или удержания лидирующей позиции на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – 2–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 381 с.
2. Анализ рыночных возможностей : учебное пособие для вузов / Н. В. Рубцова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 175 с.
3. Антикризисное управление : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 4–е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 251 с.
4. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Финансовая политика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко ; под редакцией А. И. Афоничкина. – 2–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 297 с.
5. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5–е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с.
6. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2018. – 320 с.
7. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. – 2–е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 242 с.
8. Заздравных, А. В. Экономика отраслевых рынков : учебник и практикум для вузов / А. В. Заздравных, Е. Ю. Бойцова. – 2–е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 359 с.
9. Илякова, И. Е. Конкурентная разведка : учебное пособие для вузов / И. Е. Илякова, С. Э. Майкова. – 2–е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 185 с.
10. Калужский, М. Л. Маркетинг : учебник / М. Л. Калужский. – Изд. 2–е. – Москва ; Берлин : Директ–Медиа, 2021. – 216 с.

11. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ–Медиа, 2020. – 336 с.
12. Коммерческое право : учебник для вузов / Е. А. Абросимова [и др.] ; под общей редакцией Е. А. Абросимовой, В. А. Белова, Б. И. Пугинского. – 6–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 590 с.
13. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 частях. Ч. 1 : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина ; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. 225 с.
14. Конкурентоспособность организации: Учебное пособие / В. А. Ежова. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. – 38 с.
15. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 351 с.
16. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд–во Урал ун–та, 2014. – 194, с.
17. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования : учебник для бакалавров / А. В. Коротков. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 595 с.
18. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. – 2–е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 256 с.
19. Маркетинг: Учебник для вузов. 4–е изд. / С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик, Т.Д. Маслова, Н.К. Розова. – СПб.: Питер, 2021 – 447 с.
20. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 448 с.
21. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг :

учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 475 с.

22. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2023. – 598 с.

23. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 306 с.

24. Оценка конкурентоспособности организации: учебное пособие / Е. В. Подолякина, Н. П. Советова ; М-во образ. и науки РФ, Вологод. гос. ун-т. – Вологда : ВоГУ, 2015. – 171 с.

25. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 799 с.

26. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 469 с.

27. Спиридонова, Е. А. Оценка стоимости бизнеса : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 317 с.

28. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 347 с.

29. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 481 с.

30. Теория и практика оценки конкурентоспособности : учебное пособие / Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Е.Г. Чмышенко, Н.И. Бондарчук; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : Агентство «Пресса», 2013. – 150 с.

31. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. – 298 с.
32. Управленческий анализ: учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 413 с.
33. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 407 с.
34. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.] ; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 337 с.
35. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 156 с.
36. Чеботарёв, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник / Н. Ф. Чеботарёв. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 253 с.
37. Шевченко, Д. А. Маркетинговый анализ : учебник / Д. А. Шевченко. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 220 с.
38. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 767 с.
39. Каталог продукции / Официальный сайт Барнаульского пивоваренного завода [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57615>
40. Оптовая продажа алкогольной продукции в натуральном выражении / Официальный сайт единой межведомственной информационно – статистической системы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57615>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Организационная структура управления ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»

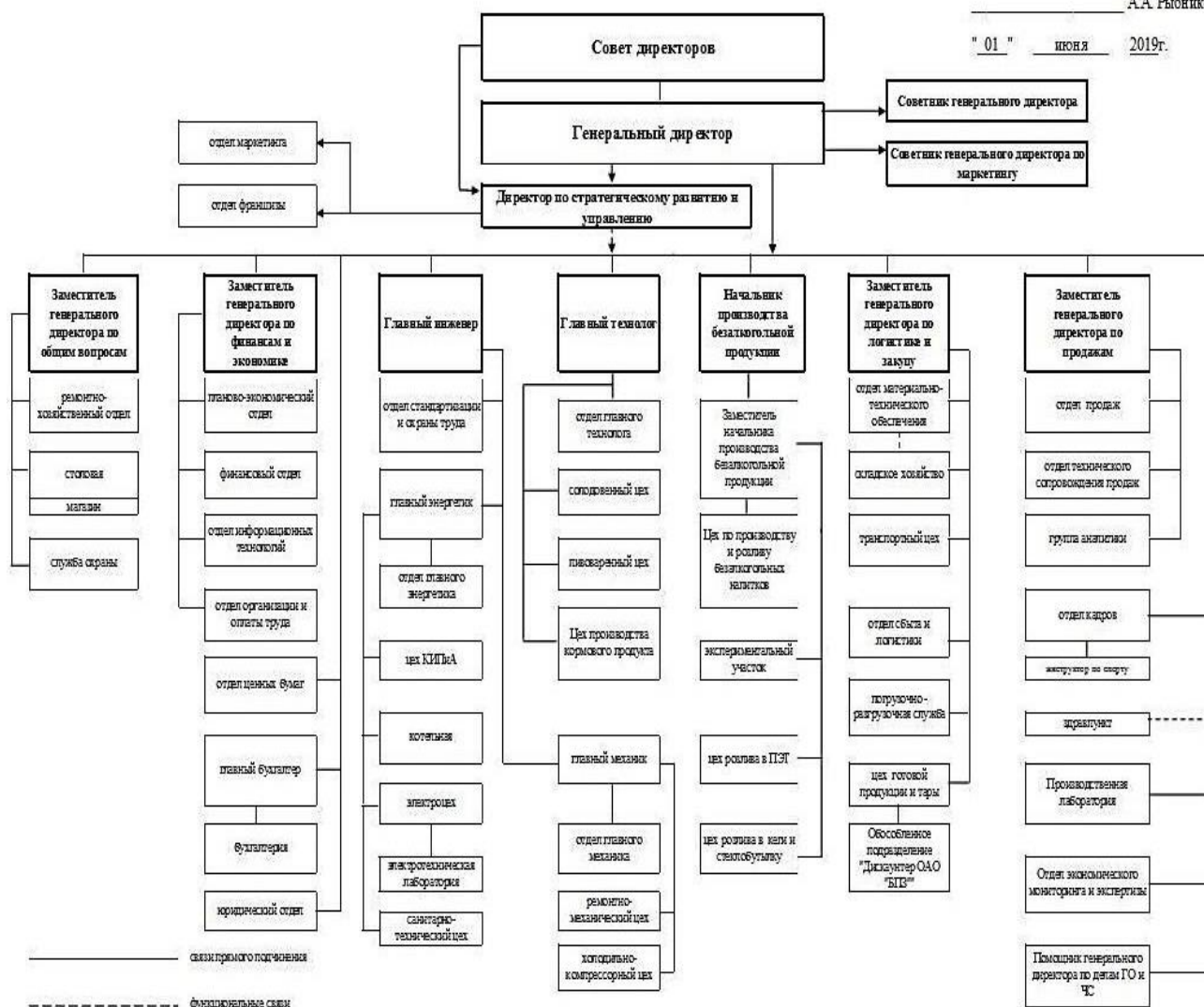
Организационная структура управления ОАО "Барнаульский пивоваренный завод"

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

ОАО "Барнаульский пивоваренный завод"

А.А. Рыбников

" 01 " июня 2019г.



Отчет о финансовых результатах

Показатель	Код показателя	За год 2022 тыс. руб.	За год 2021 тыс. руб.	За год 2020 тыс. руб.
1	2	3	4	5
Выручка	2110	3105254	2583877	2502350
Себестоимость продаж	2120	(2082496)	(1856613)	(1899433)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1022758	727264	602917
Коммерческие расходы	2210	(504114)	(479578)	(476065)
Управленческие расходы	2220	(246456)	(190747)	0
Прибыль (убыток) от продаж (стр.2100–2210–2220)	2200	272188	56939	126852
Доходы от участия в других организациях	2310	0	260	261
Проценты к получению	2320	53	9	9
Проценты к уплате	2330	(83529)	(54188)	(53251)
Прочие доходы	2340	85317	74153	53789
Прочие расходы	2350	103752	(54377)	(64783)
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.2200+2310+2320–2330+2340–2350)	2300	170277	22796	62877
Налог на прибыль (стр.2412–2411)	2410	(39610)	(4181)	(5662)
текущий налог на прибыль	2411	(37243)	(9117)	(10563)
отложенный налог на прибыль	2412	(2367)	4936	4901
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	0	(1911)	(695)
Чистая прибыль (убыток) (стр.2300+2410+2430+2450+2460)	2400	130667	16704	56520
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	(3)

Продолжение приложения 2

Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(4919)	(11515)	(12876)
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	125748	5189	43641

Бухгалтерский баланс

Показатель	Код	31.12.2022 тыс. руб.	31.12.2021 тыс. руб.	31.12.2020 тыс. руб.	31.12.2019 тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	2486	3856	2618	1045
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0
Основные средства	1150	898256	1021959	1005342	1066838
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170		332991	332991	332991
Отложенные налоговые активы	1180	8174	148	0	4455
Прочие внеоборотные активы	1190	285626	294245	12518	3225
ИТОГО по разделу I	1100	1527533	1653199	1353469	1408554
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	761143	707787	790351	679899
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3838	538	2717	2796
Дебиторская задолженность	1230	275532	221670	418297	475703
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	1231	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3802	2681	23053	2949
Прочие оборотные активы	1260	0	47	1381	—
ИТОГО по разделу II	1200	1044315	932723	1235799	1161347
БАЛАНС	1600	2571848	2585922	2589268	2569901

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1001	1001	1001	1001
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	22522	22522	22534	22537
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	50	50	50	50
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1314904	1189156	1169632	1125985
ИТОГО по разделу III	1300	1338477	1212729	1193217	1149573
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	63019	52626	67826	77182
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	4103	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	1400	67122	52626	67826	77182
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510	661491	799244	793307	751654
Кредиторская задолженность	1520	449656	469931	487366	549528
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	1531	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	55102	38905	47552	41964
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	12487	0	0
ИТОГО по разделу V	1500	1166249	1320567	1328225	1343146
БАЛАНС	1700	2571848	2585922	2589268	2569901

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.

(подпись выпускника)

Старчиков В.В.
(Ф.И.О.)