

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.Васильева А.В. Васильева

« 11 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«Амурский бройлер»

Исполнитель
студент группы 572 - об

Туркова 11.06.2019
(подпись, дата)

А. О. Туркова

Руководитель
доцент, к.э.н.

- А.Васильева 11.06.2019
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

- А.Васильева 11.06.2019
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Матешина 11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матешина

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

2019 г.

- *А. Васильева*
«15» 01

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Турковой Арины Олеговны

1 Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»

(утверждена приказом от 14.01.2019 № 26-УК)

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2019 г.

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность ООО «Амурский бройлер».

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия, анализ внешней и внутренней среды ООО «Амурский бройлер», разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер».

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): организационно-производственная структура ООО «Амурский бройлер», должностные инструкции, проект приказа, уведомление

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна.

6 Дата выдачи задания 15.01.2019 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата): _____ 15.01.2019 г.

Туркова Арина
(Подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 77 стр., 9 рисунков, 26 таблиц, 50 источников, 4 приложения.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РИСКИ, РЕАЛИЗАЦИЯ,
АНАЛИЗ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер».

Объектом исследования выступает ООО «Амурский бройлер».

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- изучить понятие, виды и факторы конкурентоспособности;
- изучить методы оценки конкурентоспособности предприятий;
- изучить основные направления повышения конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Амурский бройлер»;
- провести оценку конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	13
1.3 Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия	19
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Амурский бройлер»	21
2.1 Краткая характеристика ООО «Амурский бройлер»	21
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Амурский бройлер»	25
2.3 Анализ внешней среды ООО «Амурский бройлер»	32
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»	40
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»	57
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»	57
3.2 Разработка мероприятия по снижению затрат на производство продукции	60
3.3 Экономическое обоснование предложенного мероприятия	68
Заключение	71
Библиографический список	73
Приложение А Организационно-производственная структура ООО «Амурский бройлер»	78
Приложение Б Должностные инструкции	79
Приложение В Проект приказа	86
Приложение Г Уведомление	87

ВВЕДЕНИЕ

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Конкуренция одновременно имеет и положительные и отрицательные стороны:

1) она способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее вымываются экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары;

2) она чутко реагирует на изменение спроса, ведет к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев к их снижению;

3) в известной мере выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

К числу негативных сторон можно отнести:

1) придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;

2) ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;

3) ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и

правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность – сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей. Многоаспектность этого понятия обуславливается соответствием производимых организацией товаров и услуг требованиям рынка и конкретно потребителей не только по таким факторам, как качество, технические, экономические и эстетические характеристики, но и ввиду важности коммерческих характеристик и условий реализации, таких, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, реклама, сервис.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначимому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования выступает ООО «Амурский бройлер».

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «Амурский бройлер».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по

повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер».

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- изучить понятие, виды и факторы конкурентоспособности;
- изучить методы оценки конкурентоспособности предприятий;
- изучить основные направления повышения конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Амурский бройлер»;
- провести оценку конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер».

Основные источники информации, используемые для решения поставленной цели: труды отечественных и зарубежных экономистов, статьи в специальных изданиях, материалы информационных сайтов, а также финансовая отчетность ООО «Амурский бройлер» за 2014-2017 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия

В экономической литературе понятию «конкурентоспособности предприятия» уделено достаточно много внимания. Его рассматривают с различных подходов. Обычно в исследованиях конкурентоспособности предприятия выделяют два основных направления: первое рассматривает конкурентоспособность товара в качестве основы конкурентоспособности предприятия, а второе трактует конкурентоспособность предприятия более широко, включая товар лишь в качестве одного из элементов, формирующих конкурентоспособность предприятия. Приведем ряд трактовок понятия «конкурентоспособность», данные некоторыми авторами.

К классикам вопросов конкурентоспособности следует отнести труды Н. Портера и И. Ансоффа.

Австрийский экономист Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, инновациями¹.

Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский трактуют «конкурентоспособность как способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей»².

Светуньков С.Г. «Конкурентоспособность – это 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

¹ Шумпетер И. Теория экономического развития. М., 2012. С.232.

² Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М., 2016. С. 138.

перераспределению этого рынка в пользу других объектов»³.

По мнению Маракулина М.В., «конкурентоспособность компании – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше – с положительной динамикой)»⁴.

Конкурентоспособность предприятия – «совокупная числовая характеристика, с ее помощью расцениваются достигнутые предприятием итоговые результаты ее деятельности в течение конкретного периода. Своего рода - это система элементов, предназначенных для выражения числовой оценки конкретного вида потенциала. Обеспечение конкурентоспособности предприятия зависит от приобретённых им некоторых преимуществ, при сравнении их с основными, действующими конкурентами, а значит: экономических, инвестиционных, имиджевых, финансовых и т.п.»⁵.

Существуют несколько видов конкуренции. Рассмотрим классификацию видов рыночной конкуренции по ряду признаков.

По масштабам развития выделяют следующие виды:

- индивидуальная (один участник рынка стремится занять свое место под солнцем — выбрать наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг);
- местная (среди товаровладельцев какой-то территории);
- отраслевая (в одной из отраслей рынка идет борьба за получение наибольшего дохода);
- межотраслевая (соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения большего дохода);
- национальная (состяжание отечественных товаровладельцев внутри данной страны);
- глобальная (борьба предприятий, хозяйственных объединений и

³ Светугьков С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. СПб., 2015. С. 68.

⁴ Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 4. С.28.

⁵ Парахина В.Н. Стратегический менеджмент. М., 2014. С. 196.

государств разных стран на мировом рынке).

По характеру развития конкуренция разделяется на свободную и регулируемую. Также конкуренцию делят на ценовую и неценовую.

Виды конкуренции в зависимости от выполнения предпосылок конкурентного равновесия рынка, можно выделить совершенную и несовершенную конкуренции.

Виды конкуренции в зависимости от соотношения спроса и предложения(товаров, услуг), можно выделить следующие виды конкуренции (разновидности совершенной и несовершенной конкуренции):

- чистая;
- олигополистическая;
- монополистическая.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность предприятия, необходимо определить и дать оценку факторам, определяющим ее. В современной экономической литературе выделены различные классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Одной из распространенных является классификация, предложенная Майклом Портером, в которой все факторы, влияющие на конкурентоспособность организации поделены на основные и развитые.

К основным факторам относят «природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал». Они существуют объективно, либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Особое значение данные факторы имеют для добывающих отраслей и отраслей, применяющих стандартизованную и малоквалифицированную рабочую силу.

К развитым факторам относят современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологическими

дисциплинами. Они имеют гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности. Для их развития необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Необходимое условие создания развитых кадров – использование высоких технологий и высококвалифицированных кадров. Они часто строятся на базе основных факторов.

По степени специализации Майкл Портер выделяет два вида факторов⁶:

Общие факторы. К ним относятся автомобильные дороги, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Они могут быть использованы в широком спектре отраслей. Данная группа факторов имеет непродолжительный и неустойчивый характер.

Специализированные факторы – это «узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, специализированное программное обеспечение. Они чаще всего основываются на общих факторах». Однако специализированные факторы образуют долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности организации.

И.А. Душенька выделяет следующие факторы (рисунок 1)⁷.

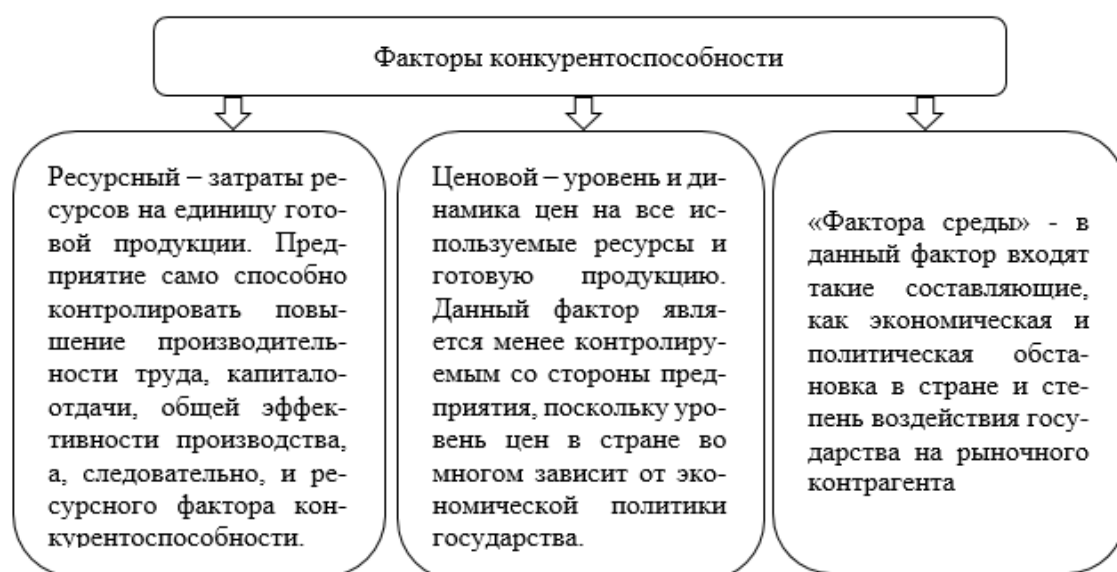


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности

⁶ Головачев А.С. Конкурентоспособность организации. Минск, 2015. С. 119.

⁷ Душенькина Е.А. Экономика предприятия. Конспект лекций. М., 2014. С. 46.

Таким образом, необходимо отметить, что важная роль отведена влиянию государства и именно оно выступает рычагом влияния.

Факторы конкурентоспособности предприятия подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от самого предприятия, и внутренние, почти целиком определяемые руководством предприятия.



Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия также зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами конкурентоспособности. «Их можно разделить на три группы факторов⁸:

- технико-экономические факторы, включающие: качество, розничную цену, затраты на эксплуатацию или потребление продукции, услуг. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и т.д.;

- коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением и т.д.); предоставляемый сервис (качество технического обслуживания, ремонта и т.д.); рекламу (наличие и

⁸ Грибов В.Д. Экономика предприятия. М., 2015. С. 216.

действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса); имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы и т.д.);

- нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной безопасности использования товара».

Т.Н. Парамонова, О.А. Шальнова подразделяют «факторы конкурентоспособности торгового предприятия на первостепенные и второстепенные⁹.

Первостепенные (основные) факторы при прочих равных условиях являются определяющими в выборе товара, а следовательно, и магазина. К ним относятся: качество товара; ассортимент; цена; местоположение магазина.

Второстепенными факторами являются такие, о которых как предприниматель, так и покупатель задумываются во вторую очередь: выкладка товара; квалификация и доброжелательность персонала; наличие дополнительных услуг; атмосфера в магазине; раздача рекламных и информационных проспектов; организация специальных промо-мероприятий; предоставление дисконтных/бонусных карт; периодическое извещение покупателей о поступлении новых коллекций и организация специальных мероприятий».

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия – итоговый показатель стабильной работы предприятия, который включает в себя итоги действий и усилий самых различных производственных, обслуживающих и управленческих частей, подсистем и привлеченных ресурсов национальных, общехозяйственных и региональных преимуществ.

Методы оценки конкурентоспособности торговых предприятий:

1) Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий

Наиболее распространенной является рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия. При составлении рейтингов используется

⁹ Парамонова Т. Конкурентоспособность специализированного магазина // Маркетинг. 2007. № 5 С. 105.

методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле:

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_{ij} \quad (1)$$

где $КС_{\text{пред}}$ – совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия;

α_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий;

β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяется экспертом по большой системе;

j – номер оцениваемого предприятия;

n – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (α_i) можно определить по формуле:

$$a_i = \frac{(n - r_n + 1)}{S_n} \quad (2)$$

где n – число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n – ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

В свою очередь S_n можно определить по формуле:

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2} \quad (3)$$

где a_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;
 a_n – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

2) Методика «4P»

Одним из первых методов, позволяющих проводить оценку конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, является концепция «4P»¹⁰. Она была разработана Джером Маккарти в 1960 г. и впервые опубликована в книге «Marketing». Данная концепция основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. 4P – по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. В таблице 1 приведен лист анализа конкурентоспособности компании с использованием концепции «4P». Всем факторам конкурентоспособности предприятий присваивается количественная оценка по шкале, в которой граничные условия задаются наилучшим и наихудшим положением по критериям.

Таблица 1 – Лист оценки конкурентоспособности по методике «4P»

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
1	2	3	4	5
Продукт (Product)				
1. Надежность				
2. Срок службы				
3. Ремонтопригодность				
4. Технический уровень				
5. Престиж торговой марки				
6. Стиль				
7. Уровень ремонтного обслуживания				
8. Гарантийное обслуживание				
9. Уникальность дополнительных услуг				
10. Многовариантность набора изделий и услуг				

¹⁰ Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике // Риск.- 2011. - №2. С. 258-263.

1	2	3	4	5
11. Широта ассортимента				
Цена (Price)				
1. Отпускная				
2. Розничная				
3. Скидки с цены				
4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place)				
1. Стратегии сбыта				
2. Вид распределения продукта				
3. Число лидеров				
4. Число дистрибьютеров				
5. Степень охвата рынка				
6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion)				
1. Формы рекламы				
2. Где размещается реклама				
3. Бюджет рекламы				
4. Частота появления рекламы				
5. Участие в выставках				
6. Упоминание в средствах массовой информации				
7. Комиссионные				
Нормированный индекс рейтинга				

Нормированный индекс рейтинга является результирующим относительным показателем измерения конкурентоспособности предприятия и рассчитывается как доля от максимально возможного значения суммы рейтингов.

Таким образом, метод анализа конкурентоспособности предприятия, основанный на концепции «4Р», позволяет дать количественную оценку как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом.

3) Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина по методике Н.Н. Павловой.

4) Оценка конкурентоспособности фармацевтического предприятия.

Методы оценки конкурентоспособности производственных предприятий:

- 1) анализ конкурентоспособности фирмы по методике В.Л. Белоусова;
- 2) оценка конкурентоспособности промышленного предприятия по методике И.В. Максимовой.

Методы оценки конкурентоспособности предприятий, основанные на определении конкурентной позиции:

- 1) Оценка конкурентоспособности предприятий на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.

Конкурентная карта рынка представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и служит для определения статуса конкурентов и систематизации конкурентных преимуществ.

Конкурентная карта строится с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли и темпа ее прироста. В зависимости от величины рыночной доли и темпа ее прироста. В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию. Динамика доли достаточно объективно характеризует: круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы; цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты фирмой.

В таблице 2 представлена матрица формирования конкурентной карты рынка.

Таблица 2 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Темп прироста рыночной доли $T_{при}$		Рыночная доля D_i			
		Классификационные группы			
		Лидеры рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		1	2	3	4
Фирмы с быстро растущей конкурентной позицией	1	1	5	9	13
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией	2	2	6	10	14
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией	3	3	7	11	15
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	4	8	12	16

Построение конкурентной карты рынка позволяет:

- 1) определить особенности развития конкурентной ситуации;
- 2) установить степень доминирования предприятий на рынке;
- 3) выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди других участников рынка;
- 4) использовать полученную информацию для формирования досье конкурентов.

Последовательность построения конкурентной карты рынка включает несколько этапов:

- 1) сбор информации о предприятиях-конкурентах;
 - 2) расчет рыночных долей предприятия;
 - 3) определение среднеарифметического значения рыночных долей;
 - 4) распределение совокупности предприятий рассматриваемого рынка на два сектора, со значением долей больше или меньше среднего значения;
 - 5) расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений, которые с минимальным и максимальным значениями определяют границы классификационных групп;
 - 6) распределение рыночных долей конкурентов по классификационным группам;
 - 7) определение темпа прироста долей рынка;
 - 8) вычисление среднего значения темпа прироста доли рынка;
 - 9) расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений темпов прироста долей рынка;
 - 10) распределение темпов прироста долей рынка конкурентов по классификационным группам;
 - 11) построение матрицы конкурентной карты рынка;
 - 12) выводы и предложения по улучшению положения предприятия.
- 2) Построение карты конкуренции по методике И.В. Головина.
 - 3) Методика построения карт позиционирования.

Высокая конкурентоспособность предприятия гарантирует ему получение

высокой прибыли на рынке. При этом целью предприятия является достижение такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ему выживать на рынке достаточно долго. В результате для любого предприятия встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности выживать в изменяющихся рыночных условиях.

1.3 Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- 1) рост объемов реализации продукта;
- 2) улучшение качества выпускаемого продукта;
- 3) уменьшение расходов;
- 4) бенчмаркинг.

Одно из направлений повышения конкурентоспособности – рост объемов реализации продукта (услуг или работ). Следует учитывать, что повышение объемов реализации само по себе не принесет желаемых результатов, поскольку при этом не учитываются такие важные показатели, как величина расходов предприятия, его прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным методом необходимо решить ряд задач, одной из важнейших из которых является определение объема реализации продукта, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность.

Еще одно направление – это улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение НТП, освоение новых рынков, увеличение экспорта, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимет имидж предприятия у покупателей, станет залогом выхода на внешний рынок, а также будет являться основой для получения максимальной прибыли.

Уменьшение расходов – это традиционный, старый и наиболее исследованный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое

поведя определенный комплекс мер достигло меньших затрат, чем конкуренты. Однако в современных условиях удержать такое преимущество достаточно трудно, т.е. реализация этого метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, логистики и НИОКР, менеджмента персонала и организационной культуры. Предприятия, выбирающие путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех стадиях проектирования, выпуска и реализации продукта. Важную роль здесь играют маркетологи, которые должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов.

Еще один эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия – бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия. В частности, определены понятие и виды конкуренции, рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность, а также методы оценки конкурентоспособности предприятия.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «АМУРСКИЙ БРОЙЛЕР»

2.1 Краткая характеристика ООО «Амурский бройлер»

Общество с ограниченной ответственностью «Амурский бройлер» создано 14 июля 1998 года в целях оживления промышленного производства мяса бройлеров. Предприятие размещено на 91,6 гектарах в северо-промышленном узле Благовещенска, по адресу: Амурская область, Благовещенск, Моховая Падь, Птицефабрика. Главным видом деятельности является птицеводство и производство продуктов питания из мяса птицы.

ООО «Амурский бройлер» является единственной в области птицефабрикой мясного направления, применяющей законченный технологический процесс выращивания птицы на мясо, приступая от получения племенного яйца от собственного родительского стада, его инкубации, до последующего откорма цыпленка и его забоя.

Товарный ассортимент предприятия содержит мясо цыпленка – бройлера 1 и 2 категорий, субпродукты (желудки, печень, сердце, шеи, головы, ноги, крылья), полуфабрикаты (более 20 наименований в замороженном и охлажденном виде), фарш, колбасные изделия (более 30 наименований), яйцо инкубационное, цыплят суточных. ООО «Амурский бройлер» динамично работает на рынках Благовещенска и Амурской области, Хабаровского и Приморского краев. По виду своей деятельности предприятие тесно сотрудничает с амурскими крестьянско-фермерскими хозяйствами в части закупа зерновых и сои.

ООО «Амурский бройлер» производит свою продукцию на протяжении двадцати лет. За это время производство мяса птицы выросло в 16,5 раз (с 942 тонн в 1999 году до 15568 тонн в 2018 году). В декабре 2001 года работу начал цех переработки мяса. За последние семнадцать лет производство продукции цеха переработки выросло в 28,4 раз (с 451 тонны в 2002 году до 12824 тонн в 2018 году). С 2003 года предприятие перевелось на потребление кормовых

смесей собственного производства.

Помимо обслуживания населения области мясом птицы и продуктами его переработки ООО «Амурский бройлер» предоставляют услуги по теплоснабжению и водоотведению для п. Моховая Падь, обеспечивает сохранение 1210 рабочих мест.

Высшим органом управления общества является общее собрание учредителей, состоящее из всех участников или их представителей (по одному от каждого участника), возглавляемое председателем, избираемым на заседании общего собрания сроком на 1 год. В компетенцию высшего органа управления входит определение основных направлений деятельности общества и изменение его Устава, образование исполнительных органов общества, принятие решений о распределении чистой прибыли и размещении облигаций, назначение аудиторской проверки, принятие решений о реорганизации или ликвидации общества, открытие филиалов и представительств, принятие решений об участии общества в других хозяйственных субъектах. На годовом общем собрании общества в обязательном порядке утверждаются годовые результаты деятельности общества.

Руководство текущей деятельностью общества и исполнение решений общего собрания осуществляет генеральный директор, назначаемый общим собранием сроком на 3 года. Единоличный исполнительный орган функционирует без доверенности от имени общества, выдает доверенности на право представительства от имени общества, назначает на должности и увольняет работников общества.

Контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью общества осуществляет независимая аудиторская организация на договорной основе.

Общество создано без ограничения срока деятельности, в которой руководствуется действующим законодательством, учредительным договором, уставом и разработанными на их основе нормативными актами.

На базе непосредственного управления деятельностью ООО «Амурский бройлер», которое приводит в исполнение генеральный директор, создается

определенная организационная структура со своими связями, уровнями управления и структурными подразделениями.

Организационно-производственная структура на сегодняшний день является приблизительной. Она изображена в Приложении А.

При этом структура управления четырехуровневая, бюрократическая, линейно-функциональная с ярко выраженными линейными связями, которые осуществляются через систему распоряжений и приказов наделенных властью работников аппарата управления. Функциональные связи осуществляются через систему рекомендаций и согласований между работниками аппарата управления. Нормы управляемости в целом соблюдены.

Для оценки компетентности менеджмента необходимо создание комиссии, поэтому она не оценена.

В рамках кадрового обеспечения отметим, что в связи с реализацией основных направлений деятельности предприятия в аппарат управления привлекаются новые сотрудники, а уже имеющиеся при необходимости повышают квалификацию и получают дополнительное заочное образование.

Из составляющих кадровой технологии – подбора и отбора персонала, адаптации новичка, оценки и аттестации сотрудников, формирования резерва кадров, планирования карьеры, обучения и высвобождения персонала, инспектор по кадрам ООО «Амурский бройлер» совместно с высшим руководством осуществляет отбор персонала и его найм, а также обучение и повышение квалификации, в некоторых подразделениях проводится аттестация персонала. Делаются шаги в направлении процесса подбора кадров, перспективой которого можно назвать отслеживание и привлечение молодых специалистов со студенческой скамьи.

Комплекс технических средств представлен на ООО «Амурский бройлер» телефонами внутренней и внешней связи, компьютерами, принтерами, факсами, ксероксами. Причем большинство работников управленческого аппарата имеют на своем рабочем месте компьютер и телефон.

В рамках планирования определяются цели рыночной деятельности,

необходимые для этого средства и методы.

Стратегическим планированием занимается высшее руководство. Оперативное находится в ведении отдела экономического планирования, управленческого учета и контроля, работающего при составлении планов по функциональным связям с представителями первого и второго уровней управления и курируемого заместителем по экономике и генеральным директором. Текущим планированием занимается каждое функциональное подразделение, исходя из конкретной текущей ситуации. Все планы с учетом изменчивости среды подвергаются корректировке.

При этом информационная система для принятия стратегических решений несовершенна. А работники, определяющие цели фирмы, в большей степени сосредоточены на решении тактических задач.

Кадровое планирование на предприятии находится в ведении генерального директора.

Коммуникационные процессы ООО «Амурский бройлер»: внутренние (обмен информацией внутри предприятия), с внешней средой (получение информации о конкурентах, работа с поставщиками, информирование потребителей о фирме и товаре), формальные (обмен официальной информацией), неформальные (отношения людей в коллективе, их связи, различные слухи), горизонтальные (передача информации в пределах одного уровня), вертикальные (обмен информацией с выше- или нижестоящими уровнями), вербальные и невербальные.

На ООО «Амурский бройлер» присутствует как немашинное, так и внутримашинное информационное обеспечение.

Из организационно-распорядительных методов эффективно используются административные методы. Так, предприятие имеет устав, учредительный договор, штатное расписание, внутри него функционируют приказы, распоряжения, инструкции, указания, различные нормативные документы. Из экономических методов применяются планирование (построение финансовых потоков, бизнес-планирование по отдельным

направлениям), экономическое стимулирование (оплата труда, премии), ценообразование с учетом спроса и предложения, осуществляется перечисление налоговых платежей в бюджет. Неэффективно используются социально-психологические методы (нет ни социолога, ни психолога, не изучается мотивационная структура).

По мотивационному критерию используется материальная и властно-принудительная мотивация. Материальная реализуется через систему премирования, условия которой отражены в положениях об оплате труда. Недостаток: не найдена объективная привязка к показателю при начислении премии руководящим работникам, специалистам и служащим.

Методы построения и совершенствования системы управления до сих пор не реализованы.

Решения принимаются как программные, так и слабоструктурированные, коллегиальные и индивидуальные (на наш взгляд, методом «здравого смысла», заключающегося в обосновании решения последовательными доказательствами, опирающимися на накопленный практический опыт).

Фирма располагает постоянно актуализирующимися базами данных: о производственной структуре, состоянии и ходе технологических процессов.

В рамках организационной культуры отметим, что в кабинетах административного здания, здания ЦДП и ветаптеки можно увидеть цветы, в коридорах конторы - кадочные деревца, в холле расположены сидения для ожидающих. Предприятие имеет свой товарный знак; работники, имеющие в этом необходимость, снабжены спецодеждой (халатами, колпаками, перчатками) и спецобувью. На территории птицефабрики имеются зеленые насаждения, а кабинеты оснащены кондиционерами и вентиляторами.

В коллективе существует атмосфера взаимовыручки и взаимопомощи.

Социально-психологический климат в целом благоприятный.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Амурский бройлер»

Мясо птицы – важная составляющая здорового питания, расценивается постным и диетическим, это полезный и вкусный источник легкоусвояемых

белков, витаминов и жирных кислот, и сегодня оно доступно всем.

Продукция из мяса бройлеров производится и реализуется в основных видах: охлажденная, замороженная, колбасная продукция и деликатесы.

Виды замороженной птицеводческой продукции: тушка цыпленка бройлера 1 и 2 категории, крылышки, крылышко локтевая часть, набор для тушения, грудка, филе грудки, окорочок, бедро, бедро бескостное, голень, шашлык, полутушка, ассорти, части ЦБ микс.

Виды колбасной продукции и деликатесов из мяса птицы: ветчины, вареные и полукопченые колбасы, сосиски и сардельки, колбаски для жарки охлажденные и замороженные, различные куриные деликатесы и копчености.

Виды охлажденной продукции: крылышки, набор для бульона, набор для тушения, набор мелкокусковой, бефстроганов, гуляш, грудка, филе грудки, окорочок, бедро, бедро бескостное, голень, шашлык, полутушка, тушка 1 категории, тушка 2 категории(корнишон), части ЦБ микс, ассорти (голень/крыло), ассорти (грудка/бедро), ассорти (филе/шашлык).

Данная продукция реализуется во всех крупных сетевых магазинах и практически во всех магазинах домашней доступности.

Для анализа производственной деятельности предприятия используем данные статистической отчетности, плановые и отчетные калькуляции себестоимости продукции. Так сведения об активах Общества представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Состав основных средств ООО «Амурский бройлер» по группам

Наименование группы основных средств	Стоимость основных средств (по первоначальной (восстановительной) стоимости), тыс. руб.						
	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	темп роста 2016 к 2015,%	темп роста 2017 к 2016,%	темп прироста 2016 к 2015,%	темп прироста 2017 к 2016,%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Здания	19 937 417	24 225 304	27 169 222	121,51	112,15	21,51	12,15
Сооружения и передаточные устройства	22 637 555	25 005 364	26 752 262	110,46	106,99	10,46	6,99

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Машины и оборудование	13 493 961	15 843 783	17 957 007	117,41	113,34	17,41	13,34
Транспортные средства	1 305 070	1 471 710	1 542 437	112,77	104,81	12,77	4,81
Другие виды основных средств	69 325	77 624	76 764	111,97	98,89	11,97	-1,11
ИТОГО	57 445 721	66 629 575	73 505 707	115,99	110,32	15,99	10,32

К активам общества относятся внеоборотные и оборотные активы, сведения о которых показаны в бухгалтерском балансе. В составе основных средств бухгалтерского баланса рассмотрены здания, сооружения и передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства и другие объекты сроком службы более 12 месяцев.

По состоянию на 31.12.2017 первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств Общества составила 73 505 707 тыс. руб. За 2017 год первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств увеличилась на 6 876 132 тыс. руб. (10,3 %) по сравнению с 2016 годом.

Увеличение первоначальной стоимости основных средств появилось за счет:

- переоценки объектов основных средств по группе «Здания производственные и непроизводственные»;
- ввода объектов нового строительства, а также реконструкции и модернизации объектов основных средств;
- приобретения основных средств, в том числе на замену ликвидированных (списанных) объектов и обновления морально устаревшего оборудования;
- оприходования основных средств по результатам годовой инвентаризации.

Первоначальная стоимость выбывших основных средств, в результате ликвидации (списания), а также реализации непрофильного имущества в 2017

году составила 109 953 тыс. руб. или 0,15 % от общей стоимости основных средств.

Анализ трудовых ресурсов предприятия.

Таблица 4 – Данные трудовых ресурсов ООО «Амурский бройлер» за 2013-2017 года

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	879	907	915	877	868	103	101	96	99
в том числе:									
руководители, чел.	50	52	54	50	50	-	-	-	-
служащие, чел.	221	230	231	215	210	-	-	-	-
специалисты, чел.	103	100	103	100	98	-	-	-	-
рабочие, чел.	505	525	527	512	510	-	-	-	-
Среднемесячная з/плата, руб.	31315	33322	34122	37922	38822	106,4	102,4	111,1	102,4
Коэффициент оборота по приему, %	-	3,09	0,87	-	-	-	-	-	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	-	-	-	4,33	1,04	-	-	-	-
Коэффициент постоянства кадров, %	-	103,2	100,9	95,85	98,97	-	-	-	-

По данным, представленным в таблице 4 можно сказать, что численность персонала компании в 2014 году в сравнении с 2013 годом увеличилась на 3 %, темп роста в 2015 году по отношению к 2014 году увеличился на 1 %. В 2016 году темп роста снизился на 4 % в сравнении с 2015 годом, в 2017 году снизился на 1 % по отношению к 2016 году. Из-за появления высокопроизводительного оборудования предприятию пришлось сократить штат сотрудников.

Основными причинами увольнения являются собственное желание, нарушение трудовой дисциплины и не выдерживание испытательного срока.

Однако, при царящей вокруг безработице столь высокий процент увольняющихся по собственному желанию является значительно завышенным. Это объясняется тем, что некоторые работники птицефабрики «идут» на воровство, а будучи пойманы, подлежат увольнению. Администрация предприятия, идя навстречу таким работникам, позволяет им уволиться по собственному желанию.

Отделу кадров не отводится должная роль. Работа сводится к учету, найму и увольнению.

В настоящее время ведется работа по составлению и утверждению должностных инструкций и положений об отделах (Приложение Б).

Для повышения эффективности функционирования предприятия и его дальнейшего развития необходимы вложения в персонал всех категорий работников, начиная с рабочих и заканчивая специалистами и служащими. Достичь этого планируется путем повышения квалификации работников на птицефабриках России и в фирмах, поставляющих премиксы, привлечения со студенческой скамьи молодых специалистов аграрных специальностей, а также путем обучения нужных работников заочно в вузах страны.

В рыночной экономике главное значение имеет анализ финансовой устойчивости предприятия (организации). Под финансовой устойчивостью понимается способность хозяйствующего субъекта своевременно из собственных средств компенсировать затраты вложенные в основной и оборотный капитал, нематериальные активы, и расплачиваться по своим обязательствам, т.е. быть платежеспособным. Для оценки изменения финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта используются коэффициент автономии, коэффициент соотношения заемных и собственных средств, коэффициент маневренности и коэффициент ликвидности.

Таблица 5 – Структура оборотного капитала

Оборотные активы	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Стоимость оборотного капитала, тыс. руб.	Уд. вес, %	Стоимость оборотного капитала, тыс. руб.	Уд. вес, %	Стоимость оборотного капитала, тыс. руб.	Уд. вес, %	Стоимость оборотного капитала, тыс. руб.	Уд. вес, %
Запасы	485502	53	638299	62	655950	65,1	790679	66,6
НДС по приобретенным ценностям	10672	1,2	18669	1,8	107	0,01	74	0,006
Дебиторская задолженность	255016	27,8	265860	25,8	299930	29,8	356197	30
Финансовые вложения	142019	15,5	82300	7,9	6350	0,6	17500	1,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	22197	2,5	23905	2,5	44525	4,4	22441	1,9
Итого	916001	100	1029033	100	1006862	100	1186891	100

По данным таблицы 5, можно сделать вывод, о том что наибольшую долю затрат составляют запасы и дебиторская задолженность.

Коэффициент автономии ($K_{авт}$) отражает степень независимости финансового состояния предприятия от заемных средств.

Коэффициент автономии определяется по формуле:

$$K_{авт} = C_c / S_c \quad (4)$$

где C_c – собственные средства;

S_c - сумма всех финансовых источников ресурсов.

$$K_{авт} = 1235,916 / 1592,187 = 0,77$$

Степень независимости финансового состояния предприятия от заемных средств выше оптимального значения (0,5), это свидетельствует о том, что хозяйственный субъект в состоянии все платежи произвести за счет собственных средств.

Коэффициент маневренности (K_m) показывает, в какой степени предприятие способно маневрировать собственными средствами в мобильной форме. Этот коэффициент вычисляется по формуле:

$$K_M = \text{Собственные оборотные средства} / \text{Собственный капитал} \quad (5)$$

Для обоснованного вывода по данному коэффициенту, следует провести в дополнение к вычислению коэффициента маневренности за 2015 г. коэффициент маневренности за 2014 г.:

$$K_{M2014} = (926,142 + 436,666 - 334,559 - 102,107) / 926,142 = 1$$

$$K_{M2015} = (1235,916 + 507,149 - 434,076 - 73,070) / 1235,916 = 1$$

Коэффициент маневренности остался неизменным, что свидетельствует об стабильной мобильности собственных средств организации и свободы в маневрировании этими средствами.

Одним из важных критериев финансового положения предприятия является оценка его платежеспособности – способности предприятия рассчитываться по своим внешним обязательствам. Для этого используется два коэффициента: покрытия и абсолютной ликвидности.

Коэффициент покрытия определяется возможностью погашения краткосрочных обязательств за счет текущих активов:

$$K_{\Pi} = A_{T.ак} / KЗ \quad (6)$$

где $A_{T.ак}$ – текущие активы (запасы, денежные средства, дебиторская задолженность и другие активы);

$KЗ$ - краткосрочная задолженность (внешние обязательства).

$$K_{\Pi} = (790,679 + 356,197 + 73,073 + 434,076) / 101,853 = 16,2$$

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{аб.л.}$) показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно:

$$K_{аб.л.} = \text{Денежные средства} / \text{Краткосрочные пассивы} = 22,441 / 101,853 = 0,2$$

За счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов могут быть покрыты 20 % краткосрочных долговых обязательств.

Проведя анализ внутренней среды, можно выделить сильные и слабые

стороны ООО «Амурский бройлер». Сильные стороны: безупречная многолетняя деловая репутация, наличие профессиональных квалифицированных кадров, использование эффективных кормовых добавок и премиксов, льготный тариф на электроэнергию, деловые связи руководства предприятия с областной администрацией, удобность географического положения и использование средств льготного кредитования, широкий ассортимент. Слабые стороны: устаревшее оборудование, утилизация отходов производства, ветеринарная безопасность и старение материально-технической базы.

2.3 Анализ внешней среды ООО «Амурский бройлер»

Проведем анализ макросреды с помощью PEST – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

PEST-анализ – это стратегический инструмент для анализа внешней среды предприятия, который дает топ-менеджеру только ту информацию, которая важна для принятия решений.

PEST-анализ применяется при оценке текущего стратегического статуса компании, при разработке и контроле реализации стратегии, запуске инвестиционного проекта, выходе на новые рынки и т.п.

PEST как инструмент стратегического анализа позволяет расставлять приоритеты для мероприятий по продвижению или учету рисков, выявлять потенциал для улучшения текущего положения компании, возможные пути реализации операционной стратегии.

Проанализируем макросреду ООО «Амурский бройлер» и оценим её влияние на компанию.

Для проведения PEST – анализа определим факторы и представим их в четырехпольной матрице в таблице 6.

Таблица 6 – Факторы для проведения PEST – анализа

Социальные факторы:	Технологические факторы:
- Рост уровня образования населения; -хорошая репутация у фирмы.	- Увеличение количества патентов; - развитие инноваций; - изменение и адаптация новых технологий в данной отрасли.
Политические факторы:	Экономические факторы:
- ограничения на ввоз сырья; - высокие таможенные пошлины на ввоз некоторых видов производственного оборудования. Увеличение таможенных пошлин на производственное оборудование, приобретаемое для ООО «Амурский бройлер» приводит к повышению издержек предприятия. - повышение налогов, приводит к повышению цен на продукцию.	- прогноз по росту ВВП России в 2019 г. на 1,8 % - рост инфляции на 0,5 % - рост конкурентов; -повышение ставки НДС до 20%. Увеличение производственных издержек и удорожание продукции.

На основании проведенного анализа удалось узнать, что наиболее негативное влияние на деятельность ООО «Амурский бройлер» оказывают политические факторы, потому что налогообложение препятствует развитию фирмы из-за больших затрат по этой статье расходов. В то же время уровень жизни населения улучшается и все больше людей хотят покупать продукцию ООО «Амурский бройлер» и могут себе это позволить.

Социальные факторы оказывают положительное воздействие, потому как демографический уровень и структура доходов и расходов не претерпевает кардинальных изменений.

Технология также оказывает положительное воздействия, потому что для ООО «Амурский бройлер» требуются передовые технологии.

Анализ микроокружения можно провести с помощью оценки конкурентоспособности предприятия.

Значительное большинство современных рынков характеризуются как конкурентные. Следовательно, существует необходимость в изучении конкуренции, её уровня и интенсивности, в знании сил и рыночных факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и её перспективы.

Поскольку конкурентная среда создается не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в

соответствии с моделью М. Портера рассматриваются следующие группы факторов:

- ситуация в отрасли;
- влияние товаров-заменителей;
- влияние потенциальных конкурентов;
- влияние поставщиков;
- влияние покупателей.

С помощью модели пяти сил М. Портера проведём анализ конкуренции на рынке мяса птицы ООО «Амурский бройлер» в городе Благовещенске.

Состояние и прогноз изменения факторов конкуренции на рынке мяса птицы, полученные в результате обработки экспертной информации, приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Факторы конкуренции на рынке мяса птицы

№	Факторы конкуренции	Экспертная оценка	Прогноз изменения факторов
1	2	3	4
1	Ситуация в отрасли		
1.1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	четко проявляется	будет усиливаться
1.2	Изменение платежеспособного спроса	четко проявляется	останется стабильным
1.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	четко проявляется	останется стабильным
1.4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	четко проявляется	будет усиливаться
1.5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	четко проявляется	останется стабильным
1.6	Барьеры ухода с рынка	четко проявляется	останется стабильным
1.7	Барьеры проникновения на рынок	четко проявляется	останется стабильным
1.8	Ситуация на смежных товарных рынках	четко проявляется	будет усиливаться
1.9	Стратегии конкурирующих фирм	четко проявляется	будет усиливаться
2	Влияние потенциальных конкурентов		
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок	не проявляется	будет усиливаться
2.2	Доступ к каналам распределения	слабо проявляется	будет усиливаться
2.3	Отраслевые преимущества	слабо проявляется	останется стабильным
3	Влияние поставщиков		
3.1	Уникальность канала поставок	слабо проявляется	останется стабильным
3.2	Значимость покупателя	четко проявляется	останется стабильным

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
3.3	Доля отдельного поставщика	слабо проявляется	останется стабильным
4	Влияние покупателей		
4.1	Статус покупателей	четко проявляется	останется стабильным
4.2	Значимость товара у покупателя	четко проявляется	останется стабильным
4.3	Стандартизация товара	слабо проявляется	останется стабильным
5	Влияние товаров-заменителей		
5.1	Цена	четко проявляется	останется стабильным
5.2	Стоимость «переключения»	слабо проявляется	останется стабильным
5.3	Качество основного товара	четко проявляется	останется стабильным

В первую очередь проанализируем фактор ситуации в отрасли. В настоящее время рынок мяса птицы является высоко конкурентным и заполнен всеми видами товарного ассортимента. Спрос на рынке насыщен, предложение существенно превышает спрос. Фирмы, работающие на данном рынке, проводят агрессивные акции по завоеванию доли рынка путем снижения цен. В городе Благовещенске наряду с продукцией ООО «Амурский бройлер» имеется в продаже продукция более шести предприятий, например, АО «Приосколье», ОАО «Куриное царство», ПАО «Группа „Черкизово”», ТМ «Петруха», АО «Белая птица», ООО «Дальневосточная птица» и другие.

Вторым фактором является влияние потенциальных конкурентов. Наличие крупных птицеводческих холдингов в западных регионах России обуславливают высокую вероятность новых конкурентов на рынке и в перспективе данная ситуация будет только усиливаться. В западных регионах России, в настоящее время, строятся крупные птицеводческие предприятия. И в условиях перенасыщения рынка мяса птицы в данных регионах эти предприятия будут использовать Дальневосточные регионы как новые рынки. Причём в такой ситуации цена на продукцию играет второстепенную роль. Объясняется это тем, что избыточное мясо снижает цены на их основных рынках и реализация его по более низкой цене на Дальнем востоке сохраняет достаточно высокую цену в регионах его производства.

Третий фактор – это влияние поставщиков. Стандартизованность

каналов поставки, отсутствие единственных крупных поставщиков, свидетельствует о незначительном влиянии со стороны поставщиков кормов, кормовых добавок, ветеринарных препаратов. Дефицита сои, пшеницы, кукурузы, а так же различных премиксов, являющихся необходимыми в рационах кормов, не существует. По оценке экспертов в будущем данная ситуация не изменится.

Основными поставщиками являются: ОАО «Амурский партизан», ООО «Юнитекс», СПК «Заречье», колхоз «Прогресс», ЗАО «Марковское», ОАО «Ленинское», ООО «Ромненская зерновая компания», ООО «Зерком», ОПХ ВНИИ Сои п. Садовый, «Иркутский» МЖК, «Амурагроцентр», «Сибвет», ОАО «Волжский оргсинтез» (г. Омск), ЗАО «Кормофос» (п. Воскресенск), КПЗ «Новокиевский», Крахмалопаточный завод» (Владимирская область), «Витагрос» (Ефремовский завод, Тульская область), ООО «Амурсоль», г. Благовещенск.

Влияние покупателей является четвертым фактором. Наличие крупных торговых сетей и высокая значимость товара создают угрозу со стороны покупателей. У торговых сетей есть возможность выбора среди поставщиков продукции из мяса птицы, но необходимо отметить, что это касается только замороженной продукции. Охлажденное мясо птицы реализуют только два производителя: ООО «Амурский бройлер» и ООО «Дальневосточная птица» (птицефабрика, находящаяся в Приморском крае). Данная ситуация останется стабильной и в перспективе.

Рассмотрим реализацию продукции ООО «Амурский бройлер» и ООО «Дальневосточная птица» (таблица 8).

Таблица 8 – Реализация продукции ООО «Амурский бройлер» и ООО «Дальневосточная птица» за 2018 год

Показатель	Фирмы			
	ООО «Амурский бройлер»	ООО «Дальневосточная птица»	АО «Приосколье»	АО «Белая птица»
Количество реализуемой продукции, т.	6376	4879	5876	5379

На основе данных таблицы 8, построим диаграмму (рисунок 3).

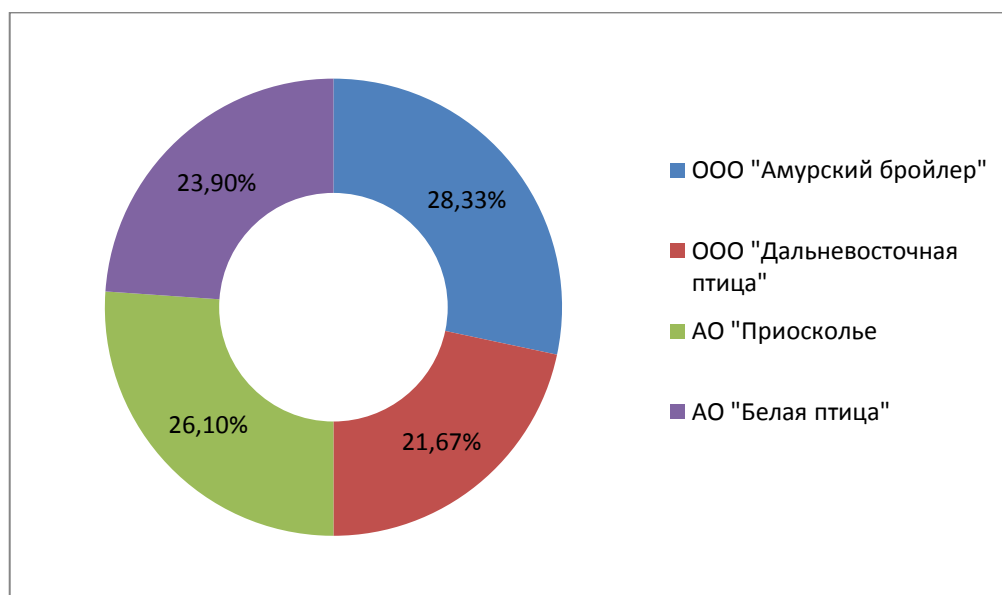


Рисунок 3 – Диаграмма реализации охлажденной продукции

Исходя из таблицы 8 и рисунка 3, можно сделать вывод, что ООО «Амурский бройлер» реализует больше продукции, чем конкуренты, это объясняется тем, что у ООО «Амурский бройлер» присутствуют крупные покупатели и товар значим для покупателей.

Пятым фактором является влияние товаров-заменителей. Высокие цены товаров-заменителей (мясо говядины и свинины) обуславливает их незначительное влияние. Данный фактор (высокая цена) и влияние его на конкуренцию в перспективе не изменится. Объясняется это тем, что мясо птицы, исходя из технологии его производства, имеет более низкую себестоимость и, соответственно, цену по сравнению с мясом говядины и

свинины.

Проведем оценку влияния основных сил конкуренции в отрасли (рисунок 4).



Рисунок 4 - Оценка влияния основных сил конкуренции в отрасли

Проанализировав, можно сказать, что рынок мяса птицы характеризуется как высоко конкурентный с превышением предложения над спросом. Спрос на диетическую птицеводческую продукцию будет увеличиваться. Уровень конкуренции на рынке в настоящий момент высокий.

К благоприятно проявляющимся факторам, определяющий уровень конкуренции, можно отнести отсутствие влияния поставщиков и товаров-заменителей.

К факторам, усиливающим уровень конкуренции, относятся сильное влияние покупателей и новых конкурентов.

В общем уровень конкуренции на рынке мяса птицы высокий и в прогнозируемом периоде будет усиливаться.

Проведя анализ внешней среды, можно выделить угрозы и возможности

ООО «Амурский бройлер». Угрозы: усиление конкуренции на рынке, снижение покупательной способности населения, рост цен на ресурсы, высокое влияние поставщиков и контактных аудиторий, усиление налогового бремени. Возможности: выход на новые рынки, завоевание новых сегментов покупателей, разработка новой продукции.

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «Амурского бройлера»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Безупречная многолетняя деловая репутация. 2. Наличие профессиональных квалифицированных кадров. 3. Использование эффективных кормовых добавок и премиксов. 4. Льготный тариф на электроэнергию. 5. Деловые связи руководства предприятия с областной администрацией. 6. Удобность географического положения. 7. Использование средств фонда льготного кредитования. 8. Широкий ассортимент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устаревшее оборудование. 2. Утилизация отходов производства. 3. Ветеринарная безопасность. 4. Старение материально-технической базы.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Завоевание новых сегментов покупателей. 3. Разработка новой продукции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкуренции на рынке. 2. Снижение покупательной способности населения. 3. Рост цен на ресурсы. 4. Высокое влияние поставщиков и контактных аудиторий. 5. Усиление налогового бремени.

Представленный нами выше SWOT-анализ содержит список слабых и сильных сторон предприятия, а также его угроз и возможностей. Чтобы в дальнейшей деятельности воспользоваться силами и возможностями и нивелировать влияние слабостей и угроз, необходимо установить связи между ними. Последнее позволяет сделать SWOT-матрица, содержащая SO-, WO-, ST- и WT- стратегии.

Первые стратегии предлагают использовать силы для того, чтобы воспользоваться возможностями. Вторые используют возможности для преодоления слабостей. Третьи используют силы во избежание угроз.

Четвертые минимизируют слабости для нивелирования влияния угроз.

Из представленных в SWOT-матрице стратегий в соответствии с оценкой профиля среды наиболее значимо на дальнейшей деятельности предприятия скажется реализация следующих стратегий:

1) Среди SO-стратегий:

- использование на полную мощность производственного потенциала за счет привлечения средств инвесторов и фонда льготного кредитования.

2) Среди WO-стратегий:

- модернизация оборудования, финансирование восстановительных работ и стратегических изменений за счет средств инвесторов и фонда льготного кредитования.

3) Среди ST-стратегий:

- повышение производственных показателей за счет использования эффективных кормовых добавок и премиксов;

- барьеры вхождения в отрасль для новых конкурентов, создаваемые хорошим имиджем и наличием налаженной сбытовой сети;

- вероятность совершенствования законодательства в области птицеводства вследствие деловых связей руководства предприятия с областной администрацией.

4) Среди WT-стратегий:

- обеспечение незаменимости продукта с помощью дифференциации;

- обеспечение более низких издержек на производство продукции;

- концентрация на сегменте.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»

Проведем рейтинговую оценку конкурентоспособности предприятий по замороженной продукции на рынке мяса птицы в городе Благовещенске.

Отобранные показатели, представленные в таблице 10, были оценены экспертами. При этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, минимальный – 1 балл.

Полученные результаты приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов

Показатели	Г _n	a _i	ООО «Амурский бройлер»		ООО «Дальневосточная птица»		АО «Приосколье»		АО «Белая птица»	
			β _i	a _i *β _i	β _i	a _i *β _i	β _i	a _i *β _i	β _i	a _i *β _i
Качество продукции	1	0,222	3	0,666	4	0,888	5	1,11	3	0,666
Ассортимент	2	0,194	5	0,97	3	0,582	3	0,582	4	0,776
Ценовая политика	3	0,167	2	0,334	4	0,668	5	0,668	3	0,501
Производственные возможности	4	0,139	5	0,695	3	0,417	4	0,556	3	0,417
Технологический уровень	5	0,111	4	0,444	5	0,555	4	0,444	4	0,444
Дилерская сеть	6	0,083	5	0,415	3	0,249	4	0,332	5	0,332
Маркетинг и реклама	7	0,056	4	0,224	4	0,224	3	0,168	2	0,112
Репутация или имидж	8	0,028	5	0,14	4	0,112	4	0,112	4	0,112
Итоговый бал	-	1	-	3,888	-	3,695	-	3,972	-	3,36

Уровни конкурентоспособности предприятий определены по формуле 1:

$$КС_{пред1} = 0,666+0,97+0,334+0,695+0,444+0,415+0,224+0,14 = 3,888 \text{ балла};$$

$$КС_{пред2} = 0,888+0,582+0,668+0,417+0,555+0,249+0,224+0,112 = 3,695 \text{ балла};$$

$$КС_{пред3} = 1,11+0,582+0,668+0,556+0,444+0,332+0,168+0,112 = 3,972 \text{ балла};$$

$$КС_{пред4} = 0,666+0,776+0,501+0,417+0,444+0,332+0,112+0,112 = 3,36 \text{ балла}.$$

Для определения весовых коэффициентов каждому показателю присваивается ранг в соответствии с его значимостью. Результаты ранжирования показателей представляются в колонке 3 таблицы 10. Далее по формуле 3 рассчитаем значение S_n:

$$S_n = \frac{(1+8)*8}{2} = 36.$$

Найденное значение S_n подставляем в формулу 2 для определения удельного веса показателей:

$$a_1 = \frac{(8-1+1)}{36} = 0,222, \text{ или } 22,2 \%;$$

$$a_2 = \frac{(8-2+1)}{36} = 0,194 \text{ и т.д.}$$

Сумма весовых коэффициентов показателей конкурентоспособности

должна быть равна 1 (100 %).

На основе данных о балльной оценке показателей таблицы 10 построены профили конкурентов (рисунок 5).

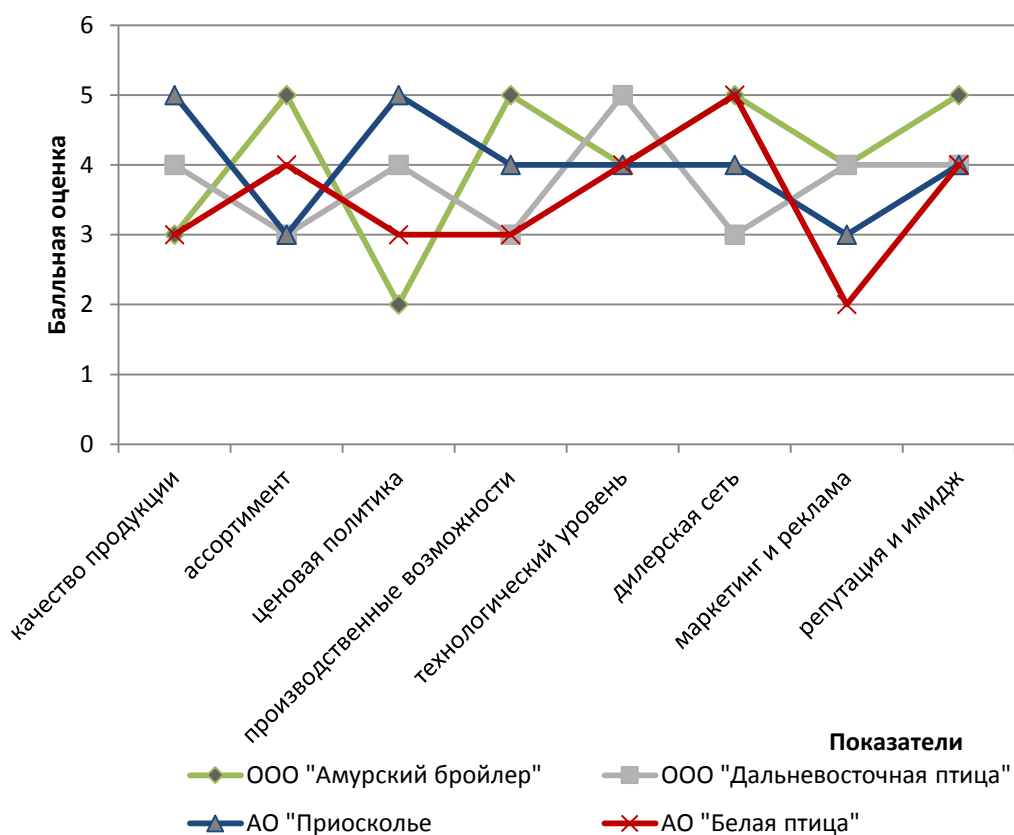


Рисунок 5 – Профили конкурентов

На рисунке 5 изображены радиационные диаграммы конкурентов (многоугольники конкурентоспособности) анализируемых фирм по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса. При изображении многоугольника конкурентоспособности на каждой оси графика откладываются в определенном масштабе достигнутые значения оцениваемого показателя каждого предприятия с учетом удельного веса показателей. Полученные точки на осях графика соединяются линией, получают для каждого предприятия многоугольник, позволяющий провести анализ как отдельной составляющей конкурентоспособности, так и предприятия в целом.

На основе многоугольника конкурентоспособности создаются площадь каждого сектора и общая площадь радара для каждого оцениваемого предприятия. Чем больше площадь круга занимает предприятия, тем выше его

конкурентоспособность.

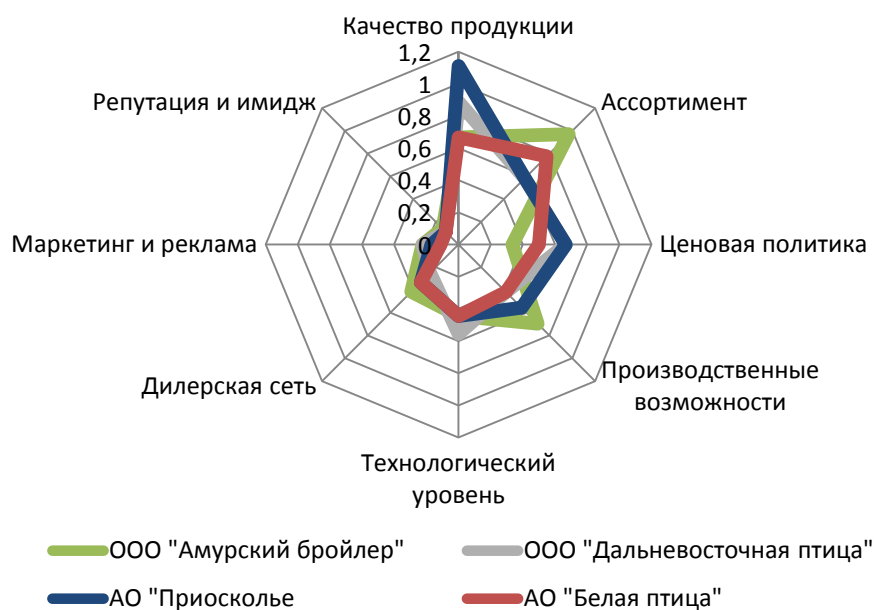


Рисунок 6 – Многоугольники конкурентоспособности предприятий

Из профилей и многоугольников видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества ООО «Амурский бройлер»: ассортимент, производственные возможности, дилерская сеть, репутация или имидж.

Преимущество ООО «Дальневосточная птица»: технологический уровень.

Преимущество АО «Приосколье»: качество продукции, ценовая политика.

Преимущество АО «Белая птица»: дилерская сеть.

При этом каждая фирма имеет недостатки в деятельности.

Из таблицы 10 и рисунков видно, что ООО «Дальневосточная птица» превосходит ООО «Амурский бройлер» технологическим уровнем. Обусловлено это более высоким уровнем автоматизации процесса переработки мяса птицы. АО «Приосколье» превосходит ООО «Амурский бройлер» качеством продукции и ценовой политикой.

В дальнейшем ООО «Амурский бройлер» следует серьезное внимание

уделить первому, третьему, пятому и седьмому показателям (качество продукции, ценовая политика, технологический уровень, маркетинг и реклама). По этим показателем предприятие имеет меньшие значения.

Конкурентная борьба между рассматриваемыми предприятиями по таким показателям как качество продукции (показатель 1), ценовая политика (показатель 3), технологический уровень (показатель 5), маркетинг и реклама (показатель 7), репутация или имидж (показатель 8), так как именно по этим показателям наблюдается равные значения баллов.

Таким образом, ООО «Амурский бройлер» имеет предпочтительные шансы на рынке замороженного мяса птицы. В то же время условное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы с основными конкурентами: ООО «Дальневосточная птица», АО «Приосколье» и АО «Белая птица».

Для более точного анализа, проведем оценку конкурентоспособности предприятий по методике «4Р».

В таблице 11 приведен лист анализа конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер» с использованием концепции «4Р».

Таблица 11 – Лист оценки конкурентоспособности по методике «4Р»

Факторы конкурентоспособности	ООО «Амурский бройлер»	ООО «Дальневосточная птица»	АО «Приосколье»	АО «Белая птица»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Продукт (Product)				
1. Широта ассортимента	5	3	3	4
2. Упаковка	5	4	4	4
3. Престиж торговой марки	4	4	4	4
4. Качество	3	4	5	3
Цена (Price)				
1. Отпускная	3	4	5	3
2. Розничная	3	5	5	4
3. Скидки с цены	2	4	5	3
Регион и каналы сбыта (Place)				
1. Магазины розничные	5	4	4	5

1	2	3	4	5
2. Дистрибьютеры	5	3	4	3
3. Торговые представители	5	4	4	4
Продвижение на рынке (Promotion)				
1. Реклама	4	4	4	2
2. Дегустация в торговых центрах	5	4	4	3
3. Промоутеры	4	3	4	2
Нормированный индекс рейтинга, %	53	50	55	44

Данная методика оценки конкурентоспособности также показывает, что ООО «Амурский бройлер» нужно обратить внимание на качество продукции, маркетинг и рекламу. По этим факторам предприятие имеет меньшие значения.

Проведем оценку конкурентоспособности предприятий на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.

Проведя исследования, удалось выяснить средний объем продаж и среднюю цену определенного товара в 2018 г. по каждой из выбранных фирм.

Определим рыночные доли предприятий-конкурентов.

Рыночная доля показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения по рассматриваемой группе товаров.

Значения рыночных долей рассчитывается по следующим формулам:

$$D_i^Q = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, i=1, \dots, n, 0 < D_i^Q \leq 1 \quad (7)$$

$$D_i^B = \frac{Q_i * P_i}{\sum Q_i * P_i} = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (8)$$

В таблице 12 рассчитаны рыночные доли каждого предприятия по количеству реализованной продукции (D_i^Q) и по общей стоимости реализованной продукции (D_i^B).

Таблица 12 – Рыночные доли предприятий ДВФО в 2018 г.

Предприятие	Объем продаж, т. (Q _i)	Средняя цена тушки, тыс. руб. (P _i)	Выручка предприятия, тыс. руб. (B _i)	Рыночная доля предприятия по кол-ву реализ. продукции (D _i ^Q)	Рыночная доля предприятия по общ. стоим. реализ. продукции (D _i ^B)
ООО «Амурский бройлер»	92	157	14444	0,204	0,215
ООО «Дальневосточная птица»	77	170	13090	0,17	0,195
АО «Приосколье»	86	117	10062	0,19	0,15
АО «Белая птица»	63	105	6615	0,139	0,1
ОАО «Куриное царство»	60	238	14280	0,133	0,213
ТМ «Петруха»	74	117	8658	0,164	0,129
Итого	452	-	67149	1	1

Определим ценовой сегмент рынка.

Ценовой сегмент рынка каждого предприятия определяется через соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции.

Если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} > 1$, то предприятие работает в дешевом ценовом сегменте.

Если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} = 1$, то предприятие работает в среднем ценовом сегменте.

Если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} < 1$, то предприятие работает в дорогом ценовом сегменте.

Расчеты ценовых сегментов сведены в таблице 13 и представлены на рисунке 7.

Таблица 13 – Определение ценового сегмента

Предприятие	Отношение рыночных долей предприятия (D _i ^Q /D _i ^B)	Ценовой сегмент рынка
ООО «Амурский бройлер»	0,95	дорогой
ООО «Дальневосточная птица»	0,87	дорогой
АО «Приосколье»	1,27	дешевый
АО «Белая птица»	1,39	дешевый
ОАО «Куриное царство»	0,62	дорогой
ТМ «Петруха»	1,27	дешевый

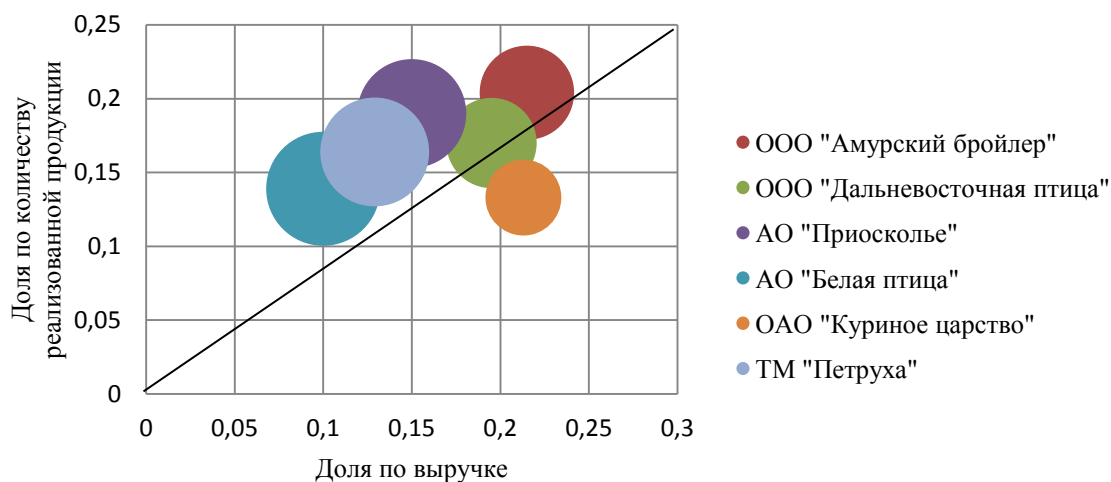


Рисунок 7 – Соотношение рыночных долей

Рассчитаем среднеарифметическое значение рыночных долей.

Средняя рыночная доля по совокупности предприятий ($\overline{D_{\text{ср}}}$) определяется по формуле средней арифметической простой:

$$\overline{D_{\text{ср}}} = \frac{\sum D_t^B}{n} \quad (9)$$

По данным таблицы 13 средняя рыночная доля по совокупности предприятий составит:

$$\overline{D_{\text{ср}}} = \frac{1}{6} = 0,1667, \text{ или } 16,67 \%$$

Разделим совокупность предприятий анализируемого рынка на два сектора по размеру рыночной доли.

Вся совокупность предприятий в соответствии с занимаемой рыночной долей делится на два сектора: первый – предприятия, рыночная доля которых меньше среднего значения (АО «Приосколье», АО «Белая птица», ТМ «Петруха»), и второй – предприятия, рыночная доля которых больше среднего значения в целом по всему рынку (ООО «Амурский бройлер», ООО «Дальневосточная птица» и ОАО «Куриное царство»).

В каждом секторе рассчитаем среднее значение рыночной доли предприятий по формулам:

$$\overline{D_{cp1}} = \frac{1}{K_1} * \sum D_{c1} \quad (10)$$

$$\overline{D_{cp2}} = \frac{1}{n - K_1} * \sum D_{c2} \quad (11)$$

$$\overline{D_{cp1}} = \frac{0,15+0,1+0,129}{3} = 0,126.$$

$$\overline{D_{cp2}} = \frac{0,215+0,195+0,213}{3} = 0,208.$$

Для первого сектора средняя величина рыночной доли составляет 12,6 %, для второго – 20,8 %.

Рассчитаем в каждом из секторов среднеквадратическое отклонение.

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли предприятий рассчитывается по секторам $D_i \geq (\leq) \overline{D_{cp}}$:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{K_1}\right) * \sum (D_{c1} - D_{cp1})^2}, c_1 = 1, \dots, K_1; \quad (12)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n - K_1}\right) * \sum (D_{c2} - D_{cp2})^2}, c_2 = 1, \dots, n - K_1 \quad (13)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{3}\right) * ((0,15 - 0,126)^2 + (0,1 - 0,126)^2 + (0,129 - 0,126)^2)} = 0,004199.$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{3}\right) * ((0,215 - 0,208)^2 + (0,195 - 0,208)^2 + (0,213 - 0,208)^2)} = 0,008092.$$

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли для каждого сектора составило соответственно: $\sigma_1 = 0,004199$ и $\sigma_2 = 0,008092$.

Распределим рыночные доли конкурентов по классификационным группам.

Для распределения рыночных границ однородной группы предлагается

использовать закон вариации индивидуальных значений признака, а для неоднородных групп – закон вариации средних величин.

Чем меньше средняя величина и дисперсия, тем однороднее изучаемая совокупность явлений и надежнее полученная средняя.

Для однородной совокупности предприятий расчет границ классификационных групп по рыночной доле производится по следующей системе:

$$\begin{aligned}
 & \overline{D}_{cp} + 3 * \sigma_2; D_{max}; \\
 & \overline{D}_{cp}; \overline{D}_{cp} + 3 * \sigma_2; \\
 & \overline{D}_{cp} - 3 * \sigma_1; \overline{D}_{cp}; \\
 & D_{min}; \overline{D}_{cp} - 3 * \sigma_1.
 \end{aligned}
 \tag{14}$$

Если совокупность рыночных долей сектора неоднородная, то для определения границ рынка предлагается использовать закон вариации средних величин:

$$\begin{aligned}
 & \overline{D}_{cp} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; D_{max}; \\
 & \overline{D}_{cp}; \overline{D}_{cp} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; \\
 & \overline{D}_{cp} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}; \overline{D}_{cp}; \\
 & D_{min}; \overline{D}_{cp} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}
 \end{aligned}
 \tag{15}$$

Однородность каждого сектора можно определить с помощью коэффициента вариации:

$$V_i = \frac{\sigma_{ci}}{D_{cpi}} * 100 \%,
 \tag{16}$$

$$V_1 = \frac{0,004199}{0,126} * 100 \% = 3,33 \%;$$

$$V_2 = \frac{0,008092}{0,208} * 100 \% = 3,89 \%$$

Совокупность предприятий в соответствии с занимаемой рыночной долей по первому и второму секторам является однородной, поэтому для распределения рыночных долей конкурентов по классификационным группам используем систему формул 13.

Границы классификационных групп по величине рыночной доли:

нижняя граница: $D_{min} = 0,1$;

верхняя граница: $D_{max} = 0,215$;

промежуточная граница 1: $\bar{D}_{cp} - 3 * \sigma_1 = 0,1667 - 3 * 0,004199 = 0,1541$;

промежуточная граница 2: $\bar{D}_{cp} + 3 * \sigma_2 = 0,1667 + 3 * 0,008092 = 0,191$.

Распределение предприятий по величине рыночной доли за 2018 г. показано в таблице 14.

Таблица 14 – Распределение предприятий по величине рыночной доли ДВФО за 2018 г.

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Предприятия
$\bar{D}_{cp} + 3 * \sigma_2; D_{max}$	0,191; 0,215	Лидер рынка	ООО «Амурский бройлер», ООО «Дальневосточная птица», ОАО «Куриное царство»
$\bar{D}_{cp}; \bar{D}_{cp} + 3 * \sigma_2$	0,1667; 0,191	Предприятие с сильной конкурентной позицией	-
$\bar{D}_{cp} - 3 * \sigma_1; \bar{D}_{cp}$	0,1541; 0,1667	Предприятие со слабой конкурентной позицией	-
$D_{min}; \bar{D}_{cp} - 3 * \sigma_1$	0,1; 0,1541	Аутсайдер	АО «Приосколье», АО «Белая птица», ТМ «Петруха»

Распределение рыночной доли позволяет выделить четыре стандартных положения организаций на рынке:

- 1) лидеры рынка;
- 2) предприятия с сильной конкурентной позицией;
- 3) предприятия со слабой конкурентной позицией;

4) аутсайдеры рынка.

Определим темп прироста долей рынка.

Для классификации предприятий по степени изменения конкурентной позиции, которая определяется в данном случае величиной рыночной доли, необходимо рассчитать средний темп прироста рыночной доли и его среднеквадратическое отклонение. Для учета конъюнктурной ситуации на рынке рассчитывается показатель тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Тенденция оценивается с помощью показателя темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{при}} = \frac{D_i^t - D_i^{t_0}}{D_i^{t_0}} * 100 \%, \quad (17)$$

Данные для расчета представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Рыночные доли предприятий ДВФО в 2017 г.

Предприятие	Объем продаж, т. (Q _i)	Средняя цена тушки, тыс. руб. (P _i)	Выручка предприятия, тыс. руб. (B _i)	Рыночная доля предприятия по кол-ву реализ. продукции (D _i ^Q)	Рыночная доля предприятия по общ. стоим. реализ. продукции (D _i ^B)
ООО «Амурский бройлер»	92,5	157	14522,5	0,21	0,217
ООО «Дальневосточная птица»	74,5	170	12665	0,17	0,196
АО «Приосколье»	79,4	117	9289,8	0,182	0,144
АО «Белая птица»	65	105	6825	0,149	0,106
ОАО «Куриное царство»	58	238	13804	0,133	0,214
ТМ «Петруха»	76,2	117	8915,4	0,175	0,138
Итого	436,1	-	66621,7	1	1

По данным таблицы 15 рассчитаем темпы прироста рыночной доли каждого предприятия.

$$T_{\text{при1}} = \frac{0,215 - 0,217}{0,217} * 100 \% = -0,92 \%;$$

$$T_{\text{пр}2} = \frac{0,195-0,196}{0,196} * 100 \% = -0,51 \%;$$

$$T_{\text{пр}3} = \frac{0,15-0,144}{0,144} * 100 \% = 4,17 \%;$$

$$T_{\text{пр}4} = \frac{0,1-0,106}{0,106} * 100 \% = -5,66 \%;$$

$$T_{\text{пр}5} = \frac{0,213-0,214}{0,214} * 100 \% = -0,47 \%;$$

$$T_{\text{пр}6} = \frac{0,129-0,138}{0,138} * 100 \% = -6,52 \%.$$

Минимальное значение темпа прироста доли ($T_{\text{пр} \text{ min}}$) составляет -6,52 %.

Максимальное значение темпа прироста доли ($T_{\text{пр} \text{ max}}$) равно 4,17 %.

Вычислим среднее значение темпа прироста доли рынка.

Средний темп прироста рыночной доли ($\bar{T}_{\text{пр ср}}$) можно рассчитать по формуле:

$$\bar{T}_{\text{пр ср}} = \bar{T}_{\text{р}} - 100 \%, \quad (18)$$

$$\bar{T}_{\text{р}} = \sqrt[n-1]{K_{\text{р}1}^{\text{ц}} * K_{\text{р}2}^{\text{ц}} * \dots * K_{\text{р}n}^{\text{ц}}} * 100 = \sqrt[n-1]{K_n^{\text{б}}} * 100, \quad (19)$$

Средний темп роста рыночных долей определен следующим образом:

$$\bar{T}_{\text{р}} = \sqrt[6]{1,06 * 0,99 * 1,04 * 0,94 * 0,99 * 0,93} * 100 \% = 99,054 \%.$$

Средний темп прироста рыночной доли ($\bar{T}_{\text{пр ср}}$) составил:

$$\bar{T}_{\text{пр ср}} = 99,054 - 100 \% = -0,946 \%.$$

В соответствии со значением среднего темпа прироста рыночной доли предприятия разделились на два сектора: первый – предприятия, темп прироста рыночной доли которых меньше среднего значения (АО «Белая птица», ТМ «Петруха»), второй – предприятия, темп прироста рыночной доли которых больше среднего значения в целом по всему рынку (ООО «Амурский бройлер», ООО «Дальневосточная птица», АО «Приосколье», ОАО «Куриное царство»).

Средний темп роста рыночной доли первого сектора предприятий:

$$\bar{T}_{\text{прС1}} = \sqrt[2]{0,94 * 0,93} * 100 \% = 93,499 \%$$

Средний темп прироста рыночной доли первого сектора предприятий:

$$\bar{T}_{\text{прС1}} = 93,499 - 100 \% = -6,501 \%$$

Средний темп роста рыночной доли второго сектора предприятий:

$$\bar{T}_{\text{прС2}} = \sqrt[4]{1,06 * 0,99 * 1,04 * 0,99} * 100 \% = 101,47 \%$$

Средний темп прироста рыночной доли второго сектора предприятий:

$$\bar{T}_{\text{прС2}} = 101,47 - 100 \% = 1,47 \%$$

Рассчитаем в каждом из секторов среднеквадратическое отклонение темпов прироста долей рынка.

Расчет среднеквадратических отклонений темпа прироста рыночной доли для каждого сектора предприятий выполнен по формулам:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{K_1}\right) * \sum (T_{\text{прС1}} - \bar{T}_{\text{прС1}})^2}, c_1 = 1, \dots, K_1; \quad (20)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n - K_1}\right) * \sum (T_{\text{прС2}} - \bar{T}_{\text{прС2}})^2}, c_2 = 1, \dots, n - K_1 \quad (21)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{2}\right) * ((-5,66 - (-6,501))^2 + (-6,52 - (-6,501))^2)} = 0,35,$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{4}\right) * ((6,44 - 1,47)^2 + (-0,51 - 1,47)^2 + (4,17 - 1,47)^2 + (-0,47 - 1,47)^2)} \\ = 9,919.$$

Распределим темпы прироста долей рынка конкурентов по классификационным группам.

Для однородной совокупности предприятий расчет границ классификационных групп по темпу прироста рыночной доли производится по следующей системе:

$$\begin{aligned}
& \bar{T}_{\text{пр ср}} + 3 * \sigma_2; T_{\text{пр max}}; \\
& \bar{T}_{\text{пр ср}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} + 3 * \sigma_2; \\
& \bar{T}_{\text{пр ср}} - 3 * \sigma_1; \bar{T}_{\text{пр ср}}; \\
& T_{\text{пр min}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} - 3 * \sigma_1.
\end{aligned}
\tag{22}$$

Если совокупность предприятий по темпу прироста рыночной доли неоднородна, то для определения границ рынка необходимо использовать закон вариации средних величин:

$$\begin{aligned}
& \bar{T}_{\text{пр ср}} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; T_{\text{пр max}}; \\
& \bar{T}_{\text{пр ср}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; \\
& \bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}; \bar{T}_{\text{пр ср}}; \\
& T_{\text{пр min}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}.
\end{aligned}
\tag{23}$$

Однородность каждого сектора определяется с помощью коэффициента вариации:

$$V_i = \frac{\sigma_{ci}}{\bar{T}_{\text{пр ci}}} * 100 \%,
\tag{24}$$

$$V_1 = \frac{0,35}{-6,501} * 100 \% = 5,38 \%;$$

$$V_2 = \frac{9,919}{1,47} * 100 \% = 74,76 \%.$$

Совокупность предприятий по темпу прироста рыночной доли по первому и второму секторам неоднородна, поэтому для распределения предприятий по динамике доли рынка используем формулу 23.

Границы классификационных групп по темпу прироста рыночной доли:

нижняя граница: $T_{\text{пр min}} = - 6,52 \%$;

верхняя граница: $T_{\text{пр max}} = 6,44 \%$;

промежуточная граница 1: $\bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}} = -0,946 - \frac{3 * 0,35}{\sqrt{3}} = -1,5529 \%$;

промежуточная граница 2: $\bar{T}_{\text{пр ср}} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}} = -0,946 + \frac{3 * 9,919}{\sqrt{3}} = 1,6254 \%$.

Для определения степени изменения конкурентной позиции предприятий выделяются типичные состояния предприятий по динамике рыночной доли:

- 1) предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
- 2) предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
- 3) предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией;
- 4) предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

В таблице 16 представлено распределение предприятий по темпу прироста рыночной доли.

Таблица 16 – Распределение предприятий по темпу прироста рыночной доли

Формула	Граница классификационных групп, %	Характеристика	Предприятия
$\bar{T}_{\text{пр ср}} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}; T_{\text{пр max}}$	1,6254; 6,44	Предприятие с быстро растущей конкурентной позицией	АО «Приосколье»
$\bar{T}_{\text{пр ср}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} + \frac{3 * \sigma_2}{\sqrt{n}}$	-0,946; 1,6254	Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией	ООО «Дальневосточная птица», ОАО «Куриное царство»
$\bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}; \bar{T}_{\text{пр ср}}$	-1,5529; -0,946	Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией	ООО «Амурский бройлер»
$T_{\text{пр min}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}$	-6,52; -1,5529	Предприятие с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	АО «Белая птица», ТМ «Петруха»

На основе таблицы 14 и 16 построим матрицу конкурентной карты рынка (таблица 17).

Таблица 17 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Темп прироста рыночной доли $T_{при}$		Рыночная доля D_i			
		Классификационные группы			
		Лидеры рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		0,191; 0,215	0,1667; 0,191	0,1541; 0,1667	0,1; 0,1541
Фирмы с быстро растущей конкурентной позицией	1,6254; 6,44				АО «Приосколье»
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией	-0,946; 1,6254	ООО «Дальневосточная птица», ОАО «Куриное царство»			
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией	-1,5529; -0,946	ООО «Амурский бройлер»			
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	-6,52; -1,5529				АО «Белая птица», ТМ «Петруха»

Лидирующее положение на рынке с ухудшающейся конкурентной позицией занимает ООО «Амурский бройлер». В наихудшем положении находится АО «Белая птица» и ТМ «Петруха», которые занимают положение аутсайдера рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Во второй главе проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Амурский бройлер». В частности, приводится краткая характеристика деятельности ООО «Амурский бройлер» и дается оценка конкурентоспособности предприятия.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АМУРСКИЙ БРОЙЛЕР»

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»

Проанализировав ООО «Амурский бройлер» следует серьезное внимание уделить качеству продукции, ценовой политике, технологическому уровню и рекламе.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»:

- 1) дифференциация продукта;
- 2) снижение издержек на производство продукции;
- 3) повышение эффективности рекламы.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

1) Дифференциация продукта. Дифференциация выражает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Из-за большого количества продавцов и покупателей имеет место быть такое явление, как дифференциация продукта, т.е. наличие у продукта таких свойств, которые отличают его от аналогичных товаров конкурентов. Такими свойствами являются высокое качество продукта, красивая упаковка, хорошие условия продажи, выгодное месторасположение магазина, высокий уровень сервиса.

2) Снижение издержек на производство продукции. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты. Осуществление данного мероприятия возможно путем автоматизации производства продукции, что приведет к снижению цен на продукт, а это, в свою очередь, позволит реализовывать больший объем продукции и обеспечит выход на новые рынки.

3) Повышение эффективности рекламы. Реклама всегда содержит

информацию о товарах и услугах, обычно представленную в сжатой, художественной форме, эмоционально окрашенную и доводящую до сознания и внимания потенциальных покупателей наиболее важные факты и сведения о товарах и услугах. Введение этого мероприятия возможно путем создания сайта ООО «Амурский бройлер». Сайт – это виртуальный офис, работающий круглосуточно. В любой момент потребитель может зайти «в него» и получить нужную ему информацию:

- подробное описание продукта;
- контактные данные;
- время работы.

Реализация всех трех предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности является финансово не рациональной, в связи с этим было принято решение о выборе наиболее эффективного мероприятия с помощью метода взвешенных критериев.

Основными критериями выбора мероприятия, которые разработали эксперты являются:

- 1) минимальные затраты на реализацию;
- 2) минимальный срок окупаемости;
- 3) рентабельность;
- 4) увеличение качества продукции;
- 5) увеличение объемов продаж.

Для оценки альтернатив экспертам была предложена шкала от 1 до 5, где наиболее высокая оценка – 5.

Представим результаты метода взвешенных критериев в виде таблицы 18.

Таблица 18 – Оценка альтернативных вариантов мероприятий

Критерии выбора	Вес	Оценки мероприятий, балл					
		Дифференциация продукта		Снижение издержек на производство продукции		Повышение эффективности рекламы	
		оценка	оценка с учетом веса	оценка	оценка с учетом веса	оценка	оценка с учетом веса
минимальные затраты на реализацию	0,8	3	2,4	3	2,4	5	4,0
минимальный срок окупаемости	0,8	3	2,4	3	2,4	2	1,6
рентабельность	0,5	3	1,5	5	2,5	2	1,0
увеличение качества продукции	0,7	4	2,8	5	3,5	1	0,7
увеличение объемов продаж	1,0	4	4,0	5	5,0	2	2,0
Сумма баллов		-	13,1	-	15,8	-	9,3

Желательное предпочтение эксперт отдает критерию № 5. Эксперт считает, что увеличение объемов продаж должно привести к эффективному мероприятию ООО «Амурский бройлер». Вторым обязательным условием является то, что минимальные затраты на реализацию и минимальный срок окупаемости. Третьим обязательным условием является то, что увеличение качества продукции. Также эксперт отмечает, что критерий рентабельность менее значимый.

Сравниваем полученные результаты. Критерий увеличение объемов продаж является наиболее значимым при выборе мероприятия, наиболее точно этому критерию отвечает мероприятие снижение издержек на производство продукции. Поэтому этому мероприятию поставлена максимальная оценка, равная 5 баллов. Минимальные затраты на реализацию и минимальный срок окупаемости также являются важными критериями. По данному критерию мероприятие повышение эффективности рекламы получила 5 баллов. По данным таблицы 18 предпочтительный вариант имеет мероприятие «снижение издержек на производство продукции» с наибольшей суммой 15,8 баллов.

По результатам выбора метода взвешенных критериев делаем вывод, что снижение издержек на производство продукции является эффективным мероприятием для ООО «Амурский бройлер».

3.2 Разработка мероприятия снижение издержек на производство продукции

Основным мероприятием повышения конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер» является снижение издержек на производство продукции.

Снизить издержки можно за счет автоматизации производства, то есть разработать проект и изготовить машину по отделению шей и голов от тушек птицы.

С помощью специальной машины голову можно быстро и просто отделить от тушки. Для этого нужно попасть в промежуток между позвонками птицы — первым-вторым либо вторым-третьим. Удаление головы у некоторых тушек кур, а также цыплят происходит вместе с их пищеводом, тогда как у остальных тушек трахея с пищеводом остаётся.

Большая часть промышленных машин, отделяющих головы, имеют принцип работы, при котором голову отрывают от шеи другим методом. В процессе расстояние, которое есть между направляющими и конвейером постепенно увеличивается. А так как в подвесках конвейера находится голова птицы, она потом отделяется. Положение птичьих голов должно быть точно зафиксировано в направляющих с помощью шнеков, чтобы обеспечить максимально ровное отрезание шеи всего самого основания.

Тушка продолжает перемещаться и попадает просто в шнековые витки, которые движутся синхронно с самим конвейером. Когда расстояние достаточно увеличится, птичья голова подтянется, упрётся в направляющие, а затем отрезается об заострённые грани.

С учётом размера птицы оборудование можно отрегулировать по:

- 1) скорости подачи шнека;
- 2) его высоте;
- 3) углу и уровню наклона;

4) размеру пазов, на которых удерживается шея.

Для создания машины по отделению шей и голов от тушек птицы необходима покупка материалов (таблица 19).

Таблица 19 – Затраты на материалы для создания машины по отделению шей и голов тушки

Наименование материала	Количество	Стоимость за 1 единицу, руб.	Общая стоимость, руб.
Электрический двигатель	2 шт.	4816	9632
Нож	2 шт.	10131	20262
Металлоконструкция	200 кг.	40	8000
Лента транспортная	60 м.	1200	72000
Итого	-	-	109894

Таким образом, затраты на материалы для создания машины по отделению шей и голов от тушек птицы составят 109894 руб.

Рассчитаем численность рабочих линии убоя птицы до и после установки машины по отрезанию шей и голов тушек птицы (таблица 20).

Таблица 20 – Численность рабочих линии убоя птицы

Наименование операции	До установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы			После установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы		
	Числ-ть, чел.	Прод-ть смены, час	Кол-во часов, всего	Числ-ть, чел.	Прод-ть смены, час	Кол-во часов, всего
1	2	3	4	5	6	7
Живая	5	9	45	5	9	45
Обескровливание	2	9	18	2	9	18
Разрезка кия	2	9	18	2	9	18
Подработка тушек	2	9	18	2	9	18
Подрезка зоба	2	9	18	2	9	18
Подвеска на 2 конвейер	2	9	18	2	9	18
Удаление кишечника	4	9	36	4	9	36
Удаление клоаки	4	9	36	4	9	36
Удаление желудка	7	9	63	7	9	63
Удаление печени						
Выдирание зоба (контроль)	1	9	9	1	9	9
Отделение печени от желчи и сердца	4	9	36	4	9	36
Контроль внутренности тушек	1	9	9	1	9	9
Отделение шеи	5	10	50	1	10	10

1	2	3	4	5	6	10
Отделение головы от шеи	3	10	30		10	0
Дополнительная операция = контроль (тушка без головы)				1	10	10
Сортировка тушек	1	10	10	1	10	10
Итого	45		414	39		354

Исходя из данных таблицы 20, можно сделать вывод, что численность после установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы составит 39 человек, что на 6 человек меньше чем до установки машины.

Для реализации сокращения персонала необходимо определить список необходимых операций и продолжительность их выполнения.

Для реализации сокращения персонала проводятся следующие действия (проекты приказов в приложении В и Г):

- А) принятие решения по сокращению персонала;
- В) разработка приказа о сокращении персонала;
- С) регистрация в соответствующем Журнале регистрации приказов;
- Д) письменное уведомление органов службы занятости о предстоящем высвобождении работников;
- Е) соблюдение права на преимущественное оставление на работе;
- Ф) письменное предупреждение о предстоящем увольнении;
- Г) письменно каждому попадающему под сокращение работнику предлагается перевод на другую работу на данном предприятии;
- Н) издать приказ о прекращении трудового договора;
- И) приказ регистрируется в Журнале регистрации приказов;
- Ж) с приказом работодателя о прекращении трудового договора работника знакомят под роспись;
- К) работнику выплачивается денежная компенсация за неиспользованный отпуск, заработная плата и остальные причитающиеся выплаты;
- Л) оформление записи о прекращении трудового договора в трудовой

книжке и личной карточке. Данные записи в карточке работник заверяет своей подписью.

Далее задаем продолжительность выполнения вышеперечисленных действий. Представим данные в таблице 21.

Таблица 21 – Порядок и продолжительность выполнения процесса

Операция	Содержание	Предшествующие операции	Продолжительность операции, дней
А	Принятие решения по сокращению персонала	-	3
В	Разработка приказа о сокращении персонала	-	5
С	Регистрация в соответствующем Журнале регистрации приказов	-	2
Д	Письменное уведомление органов службы занятости о предстоящем высвобождении работников	А, В, С	16
Е	Соблюдение права на преимущественное оставление на работе	Д	12
Ф	Письменное предупреждение о предстоящем увольнении	Е	10
Г	Письменно каждому попадающему под сокращение работнику предлагается перевод на другую работу на данном предприятии	Е	31
Н	Издать приказ о прекращении трудового договора	Ф, Г	1
І	Приказ регистрируется в Журнале регистрации приказов (распоряжений)	Н	5
Ј	С приказом (распоряжением) работодателя о прекращении трудового договора работника знакомят под роспись	І	7
К	Работнику выплачивается денежная компенсация за неиспользованный отпуск, заработная плата и остальные причитающиеся выплаты;	Ј	2
Л	Оформление записи о прекращении трудового договора в трудовой книжке и личной карточке	К	11

Наибольшее время займет письменное уведомление каждому попадающему под сокращение работнику перевод на другую работу на данном

предприятия.

Построим сетевой граф по процессу сокращения персонала и определим, сколько времени займет весь процесс реализации; какие операции являются критическими (то есть, не имеют резерва времени и не могут быть выполнены в другое время); какие операции имеют резерв и можно ли изменить сроки их выполнения.

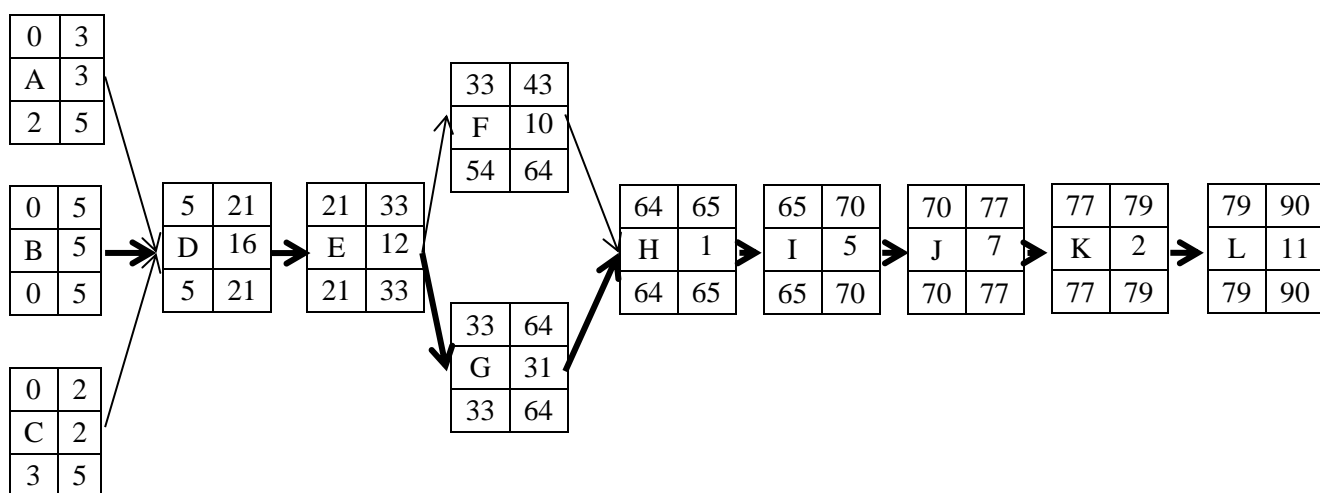


Рисунок 8 – Сетевой граф

Общая продолжительность реализации мероприятия составит 3 месяца, а именно 90 дней. В сетевом графе жирной линией обозначен критический путь, который проходит через операции B, D, E, F, G, H, I, J, K, L это означает, что данные операции не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь.

Далее операции продолжают с учетом неопределенности, так как при реализации мероприятия часто сталкиваются с такой проблемой как несоответствие плановых сроков с фактическими сроками выполнения мероприятия. Для расчета наиболее вероятного ожидаемого времени выполнения проекта по методике PERT были рассмотрены операции, которые подвержены неопределенности, заданы оптимистическое (a) и пессимистическое (b) время их выполнения. Для критических операций была

рассчитана дисперсия. Расчетные данные представлены в таблице 22.

Все операции подвержены неопределенности во времени, кроме операции L – Оформление записи о прекращении трудового договора в трудовой книжке и личной карточке.

Таблица 22 - Характеристика неопределенных операций

Операция	Продолжительность операции по графу (m), дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время операции (t), дней $T = (2a + 3b) / 5$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
В	5	2	8	5,6	1
D	16	13	19	16,6	1
E	12	10	14	12,4	0,447
F	10	7	13	10,6	1
G	31	28	34	31,6	1
H	1	1	1	1	0
I	5	3	7	5,4	0,447
J	7	5	9	7,4	0,447
K	2	1	3	2,2	0,11
$\sigma_{\text{общ}}^2 = \sum \sigma_{\text{крит}}^2 = 5,451$				$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 2,335$	

Показатель дисперсии характеризует степень разброса возможных значений продолжительности выполнения операций. Так, при неблагоприятных обстоятельствах продолжительность реализации мероприятия может увеличиться на 3 дня и составить 93 дня, при благоприятных условиях продолжительность может снизиться на 3 дня и тем самым составить 87 дней.

Далее необходимо рассчитать вероятность отклонения по таблице нормального распределения и определить величину риска. Полученные значения приведены в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет оптимального срока выполнения операций

Продолжительность t_i , дней	Отклонение $Z = \frac{t_i - t_{\text{ср}}}{\sigma}$	Вероятность $P(Z)$	Риски, %
1	2	3	4
87	1	0,7977	80
88	0,667	0,7486	75
89	0,333	0,5255	53

1	2	3	4
90	0	0,50	50
91	0,333	0,5255	47
92	0,667	0,7486	25
93	1	0,7977	20
94	1,333	0,9082	9

Исходя из расчетных данных, построим график рисков, на котором укажем оптимальный срок реализации мероприятия по сокращению персонала.

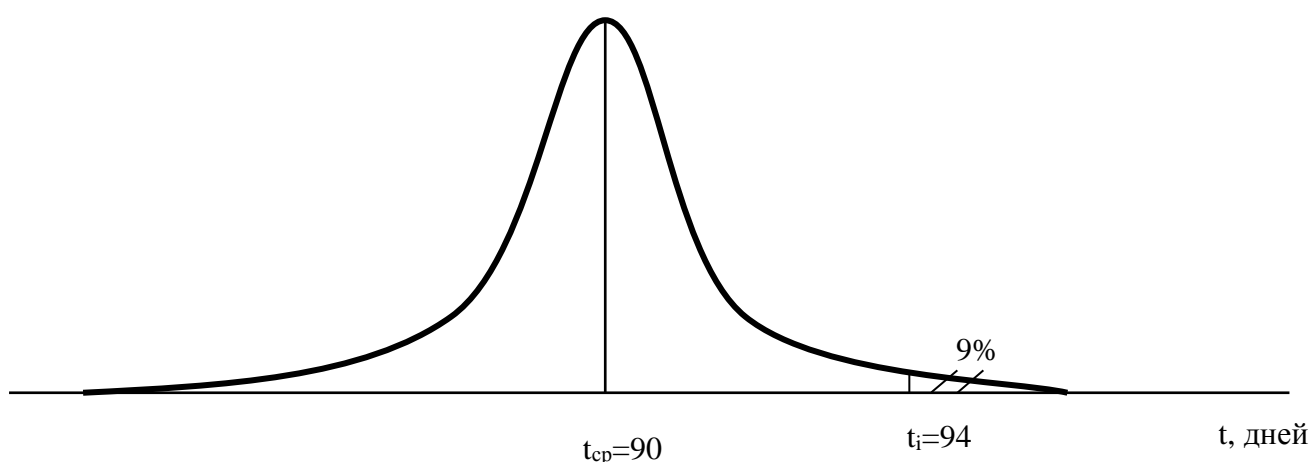


Рисунок 9 – График рисков

На рисунке 9 видно, что оптимальный срок реализации управленческого решения по сокращению персонала составляет 94 дня с риском 9 %.

В итоге, на реализацию мероприятия по сокращению персонала требуется 3 месяца, а именно 94 дня с риском 9 %.

Далее составим матрицу распределения ответственности лиц, причастных к принятию и реализации мероприятия, она представлена в таблице 24.

Условные обозначения: Р – руководство; О – «организовывает», отвечает за выполнение; У – «участвует в выполнении»; И – «получает информацию» о принятых решениях.

Таблица 24 – Матрица распределения ответственности

Мероприятия	Директор	Начальник ПЭО	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Начальник отдела кадров
Принятие решения по сокращению персонала	Р	У	У	О	У
Разработка приказа о сокращении персонала	Р	И	И	И	О
Регистрация в соответствующем Журнале регистрации приказов	Р	О	И	У	И
Письменное уведомление органов службы занятости о предстоящем высвобождении работников	Р	О	И	У	И
Соблюдение права на преимущественное оставление на работе	Р	О	И	У	И
Письменное предупреждение о предстоящем увольнении	Р	У	О	У	У
Письменно каждому попадающему под сокращение работнику предлагается перевод на другую работу на данном предприятии	Р	У	У	И	У
Издан приказ о прекращении трудового договора	Р	У	И	У	О
Приказ регистрируется в Журнале регистрации приказов	Р	У	У	И	О
С приказом работодателя о прекращении трудового договора работника знакомят под роспись	Р	И	У	У	О
Работнику выплачивается денежная компенсация за неиспользованный отпуск, заработная плата и остальные причитающиеся выплаты	Р	И	О	У	И
Оформление записи о прекращении трудового договора в трудовой книжке и личной карточке	Р	У	У	И	О

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование реализации мероприятия и является компактной формой представления взаимосвязи между отдельными ролями, принимающих мероприятие и возложенными на них обязанностями.

По таблице 24 видно, что ответственными за выполнение мероприятий являются начальник ПЭО и начальник отдела кадров. Получают информацию о принятых мероприятиях чаще всего главный бухгалтер и бухгалтер. Директор же занимается только руководством.

3.3 Экономическое обоснование предложенного мероприятия

Оценка эффективности является одним из важнейших инструментов, позволяющих провести анализ целесообразности проведения мероприятия.

Для оценки эффективности мероприятия проведем анализ фонда оплаты труда (таблица 25).

Таблица 25 – ФОТ

Показатели	До установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы	После установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы
Тр/затраты на забой птицы, чел*час/1000 гол.	0,01086	0,00930
Сдельная расценка на убой 1 гол., руб.	0,62	0,53
Месячный фонд оплаты труда с налогами, тыс. руб.	2859	2498

Таким образом, месячный фонд оплаты труда с налогами после установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы составил 2498 тыс. руб., что на 362 тыс. руб. меньше чем до установки машины.

Далее проанализируем затраты на электроэнергию и воду (таблица 26).

Таблица 26 – Энергоресурсы

Показатели		До установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы	После установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы
Электроэнергия			
Кол-во одновременно работающих пил, шт.		8	3
Энергопотребление 1 пилы, кВт*ч.		0,75	0,75
Время в работе, час.		9	9
Кол-во эл/энергии, кВт.	В смену	54	20,3
	В месяц	1242	465,8
Тариф по эл/энергии, руб./кВт		5,45	
Сумма затрат на эл/энергию за месяц, тыс. руб.		7	3
Вода			
Доп. расходы воды на охлаждение, м ³	В смену		21
	В месяц		483
Тариф по воде, руб./м ³		30	
Сумма затрат на воду за месяц, тыс. руб.		0	14

Исходя из данных, представленных в таблице 26 можно сказать, что сумма затрат на электроэнергию за месяц после установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы сократятся на 4 тыс. руб. и составят 3 тыс. руб. Но сумма затрат на воду за месяц увеличится на 14 тыс. руб.

После установки машины по отрезанию шей и голов тушки птицы субъективными факторами будут являться:

- 1) улучшение товарного вида тушки;
- 2) снижение количества влаги в упакованной продукции, отсутствие жалоб от покупателей;
- 3) уменьшение времени работы льдогенератора, так как меньшее количество сырья будет попадать в ванну охлаждения;
- 4) после установления машины заточка режущих элементов 8 пил буде производиться 1 раз в две недели, в настоящее время заточка производиться ежедневно.

Таким образом, эффект от установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы составит 242 тыс. руб./месяц. За счет проведения этого мероприятия ООО «Амурский бройлер» повысит свою конкурентоспособность

по таким факторам как ценовая политика и технологический уровень, то есть снизит издержки на производство продукции, что позволит снизить цены на продукт, а это, в свою очередь, позволит реализовывать больший объем продукции и обеспечит выход на новые рынки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

В бакалаврской работе решены ряды задач:

- изучены понятие, виды и факторы конкурентоспособности;
- изучены методы оценки конкурентоспособности предприятий;
- изучены основные направления повышения конкурентоспособности предприятия;
- проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Амурский бройлер»;
- проведена оценка конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер»
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Амурский бройлер».

ООО «Амурский бройлер» является единственной в области птицефабрикой мясного направления, применяющей законченный технологический процесс выращивания птицы на мясо, начиная от получения племенного яйца от собственного родительского стада, его инкубации, до последующего откорма цыпленка и его забоя.

Организационная структура организации является линейно-функциональной. Управленческие решения принимаются генеральным

директором или общим собранием участников общества.

Проанализировав ООО «Амурский бройлер», можно предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности.

По результатам выбора метода взвешенных критериев сделали вывод, что снижение издержек на производство продукции является эффективным мероприятием для ООО «Амурский бройлер».

Снизить издержки можно за счет автоматизации производства, то есть разработать проект и изготовить машину по отделению шей и голов от тушек птицы. Таким образом, затраты на материалы для создания машины по отделению шей и голов от тушек птицы составят 109894 руб. Численность после установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы составит 39 человек, что на 6 человек меньше чем до установки машины.

На реализацию мероприятия по сокращению персонала требуется 3 месяца, а именно 94 дня с риском 9 %.

Эффект от установки машины по отрезанию шей и голов от тушек птицы составит 242 тыс. руб./месяц. За счет проведения этого мероприятия ООО «Амурский бройлер» повысит свою конкурентоспособность таким факторам как ценовая политика и технологический уровень, то есть снизит издержки на производство продукции, что позволит снизить цены на продукт, а это, в свою очередь, позволит реализовывать больший объем продукции и обеспечит выход на новые рынки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агалакова, О.С. Особенности конкурентоспособности розничных торговых предприятий / О.С. Агалакова, О.Л. Тетенькина // Вектор экономики. – 2016. – № 4. – С. 13-18.
- 2 Акбашева, А.Г. Исследование подходов к оценке конкурентоспособности торгового предприятия / А.Г. Акбашева, Ю.А. Кузнецова // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. – 2015. – № 8. – С.162-165.
- 3 Ананьева, Н.В. Исследование конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Фортуна Плюс» / Н.В. Ананьева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2016. – № 5. – С. 160-163.
- 4 Анисимов, А.П. Экономика, планирование и анализ деятельности предприятий: Учеб. для техникумов. / А.П. Анисимов. - М.: Транспорт, 2015. – 245 с.
- 5 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. / И.Т. Балабанов. – М: Финансы и статистика, 2014. – 358 с.
- 6 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 540 с.
- 7 Балакирева, А.Е. Интеграция классических и современных методик разработки конкурентной стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности предприятия / А.Е. Балакирева, В.В. Костина, Н.И. Меркушова // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 405-412.
- 8 Бекмурзаева, З.Х. Система показателей конкурентоспособности торгового предприятия / З.Х. Бекмурзаева, Э.Е. Быдтаева // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – № 10. – С. 81-84.
- 9 Бобрышева, А.А. Практическое применение модели Майкла Портера в мукомольной отрасли / А.А. Бобрышева // Молодой ученый. – 2016. – №21. – С. 317-319.
- 10 Боровских, Н.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия /

- Н.В. Боровских, Е.В.Паскевич // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 299-302.
- 11 Булатова, И.С. методологический подход к повышению конкурентоспособности торговых предприятий / И.С. Булатова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. - № 23. – С .4-13.
- 12 Бычков, В.П. Экономика предприятия: Учебник. / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 543 с.
- 13 Васильева, А. В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. – 2013. – 112 с.
- 14 Васкевич, Е.В. Анализ конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Дьяконов А.В. / Е.В. Васкевич // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2017. - № 1. – С. 24-34.
- 15 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е.Вершигора. – М.: ПМБ РАУ, 2015. - 238 с.
- 16 Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. – М.: МИСиС, 2017. - 118 с.
- 17 Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд./ О.С.Виханский. – М.: Гардарики, 2014. – 528 с.
- 18 Габидуллина, Л.Х. Степень влияния элементов макросреды на конкурентоспособность сетевого торгового предприятия / Л.Х. Габидуллина, Жевнерович И.В. // Современное общество и власть. – 2016. - № 3. – С. 178-182.
- 19 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 448 с.
- 20 Гуляев, Г.Ю. Модель комплексной оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Г.Ю. Гуляев // Экономист года 2016: сб. статей Международного науч.-практ. конкурса. - Пенза, 2016. - С. 14-27.
- 21 Жилина, Е.В. Методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Е.В. Жилина // Торговля, предпринимательство и право. – 2016. - № 1. – С. 29-33.

22 Заляев, Р.Р. Разработка схемы формирования инструментов повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р.Р. Заляев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. - № 43. – С. 33-38.

23 Иванишина, В.А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации / В.А. Иванишина // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 3 – С. 9-12.

24 Иванова, М.А. Оценка конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях / М.А. Иванова // Вестник института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2017. - № 1. – С.16-21.

25 Идиятуллина, Э.Р. Особенности оценки конкурентоспособности торговых и сервисных предприятий / Э.Р. Идиятуллина // Инновационная наука. – 2016. - № 5. – С. 94-97.

26 Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 407 с.

27 Карловская, М.А. Конкурентоспособность торгового предприятия и возможные пути ее повышения / М.А. Карловская // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - № 7. – С.192-196.

28 Конева, А.И. Факторы влияния на развитие внешнеэкономической деятельности предприятий / А.И. Конева // Развитие общественных наук российскими студентами. – 2017. - № 3. – С. 48-51.

29 Королев, В.И. Внешнеторговый менеджмент: содержание и инструменты / В.И. Королев, Е.Н. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – № 1. – С.94-103.

30 Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С. 374-377.

31 Лебедева, А.А. Формирование механизма повышения конкурентоспособности АО «Тандер» / А.А. Лебедева // Молодой ученый. – 2017. - № 7. - С. 168-171.

32 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С.

Лившиц. М.: КНОРУС, 2014. - 244 с.

33 Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. – 2-е изд. – М.: Дело, 2014. – 392с.

34 Морозова, Д.Р. Факторы конкурентоспособности предприятий торговли / Д.Р. Морозова // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт: сб. статей межд. науч.-практ. конф. – Уфа: Изд-во: ООО «Агентство международных исследований», 2017. - С. 146-149.

35 Рашкина, О.Ю. Конкурентоспособность торгового предприятия / О.Ю. Рашкина // Актуальные вопросы права, экономики и управления. - 2016. № 2. - С. 108-117.

36 Рожков, И.М. Финансовый менеджмент: анализ финансово-экономического состояния и расчет денежных потоков предприятия: Практикум. № 1352 / И.М. Рожков. - М.: МИСиС, 2016. - 38 с.

37 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая // 5-е изд., исправленное и дополненное – М.: ИНФРА-М, 2015. – 345 с.

38 Салматшоева, Л.Б. Пути повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Л.Б. Салматшоева // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2017. - № 3. - С.33-38.

39 Севостьянова, О.Г. Интегральная оценка конкурентоспособности торгового предприятия с учетом ключевых факторов успеха / О.Г. Севостьянова // Исследования молодых учёных. - 2016. - № 9. – С. 130-136.

40 Севостьянова, О.Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия / О.Г. Севостьянова // Вестник Белгородского государственного университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 4. – С. 291-301.

41 Сергеев, И.В. экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 511 с.

42 Сергеева, Т. А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 977-979.

43 Столбунец, И.Д. Конкурентоспособность торговых предприятий: сущность, основные компоненты и ее значение / И.Д. Столбунец, И.Г. Акчурина // Исследования молодых учёных. - 2017. № 7. – С. 88-91.

44 Фиров, Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Н.В. Фиров // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 22. С. 2 - 9. 80

45 Хасбулатова, Б.М. Конкурентоспособность торговых предприятий и ее роль в обеспечении эффективной работы на рынке / Б.М. Хасбулатова // Теория и практика общественного развития. – 2015. - № 9. – С. 50-52.

46 Химич, Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Ю.С. Химич // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 2. С. 111 – 113.

47 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев. – М.: ЮнитиДана, 2012. – 799 с.

48 Чайцева, С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях / С.С. Чайцева // Символ науки. – 2017. - №2. – С.122-126.

49 Щетинина, И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции / И.В. Щетинина // Экономинфо. - 2012. - № 18. С. 52 – 53.

50 Яненко М.Б. К вопросу повышения конкурентоспособности торговых предприятий / М.Б. Яненко // Глобальный научный потенциал. – 2017. - № 1. – С. 52-54.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационно-производственная структура ООО «Амурский бройлер»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Должностные инструкции

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор ООО
«Амурский бройлер»
_____ О.А.Турков
«_____» _____ 2001 г

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

начальника отдела экономического планирования, управленческого учета и контроля

1. Общие положения

1.1. Начальник отдела экономического планирования и анализа осуществляет руководство работой по экономическому планированию, анализу на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности.

1.2. В практической деятельности руководствуется постановлениями правительства, действующим законодательством РФ, производственно-финансовым планом, приказами и распоряжениями генерального директора предприятия, правилами внутреннего трудового распорядка и настоящей должностной инструкцией.

1.3. Подчиняется заместителю генерального директора по экономическим вопросам.

2. Обязанности

2.1. Возглавляет подготовку проектов текущих и перспективных планов производственных подразделений предприятия по всем видам деятельности, а также обоснования и расчетов к ним.

2.2. Обеспечивает организацию комплексного экономического анализа деятельности предприятия и его производственных подразделений за отчетный период.

2.3. Руководит составлением бизнес-планов предприятия, согласовывает и взаимно увязывает все его разделы.

2.4. Организует разработку плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат и доведение их до подразделений, проектов постоянных, временных, разовых цен на выпускаемую продукцию и услуги, планово-расчетных цен на основные виды сырья, материалов, используемых в производстве, сметной калькуляции товарной продукции.

2.5. Осуществляет методическое руководство (совместно с бухгалтерией) и организацию работы по внедрению, совершенствованию и расширению сферы действий внутрихозяйственного расчета.

2.6. Обеспечивает разработку методических материалов по расчету экономической эффективности мероприятий по внедрению новой технологии, техники.

2.7. Организует систематический контроль за ходом выполнения установленных плановых заданий производственными подразделениями.

2.8. Обеспечивает разработку положений:

- об условиях оплаты труда и премирования работников подразделений;
- об изобретениях и рационализаторских предложениях;
- о присвоении квалификационного разряда и его повышения.

2.9 Обеспечивает правильное применение утвержденных положений по оплате труда, соблюдение трудового законодательства.

2.10 Осуществляет контроль за правильностью использования фонда заработной платы, начислением заработной платы, премий, вознаграждений, всех видов доплат.

2.11 Осуществляет контроль за соблюдением штатной дисциплины, должностных окладов, применением тарифных разрядов и ставок.

2.12 Осуществляет контроль за правильностью расчетов калькуляций, смет на ремонтно-строительные и восстановительные работы.

2.13 Организует участие отдела в разработке рациональной плановой и учетной документации в сфере планирования, учета и экономического анализа.

2.14 Оказывает необходимую помощь постоянно действующим совещаниям по вопросам планирования, анализа, учета и контроля.

2.15 Принимает участие в разработке должностных инструкций руководителей, специалистов, работников подразделений.

2.16 Организует помощь молодым специалистам и лицам, находящимся на производственной практике.

2.17 Руководит работниками отдела экономического планирования и анализа.

3. Права

3.1 Давать руководителям и специалистам производственных подразделений предприятия указания по методике планирования, анализу производственно-хозяйственной деятельности и определению экономической эффективности мероприятий, по вопросам организации труда и оплаты.

3.2 Требовать от соответствующих лиц своевременного представления отчетов, сведений и расчетов, необходимых для качественной разработки планов и экономического анализа.

3.3 Вносить предложения по улучшению планирования и введению более эффективных мер контроля за выполнением принятых планов.

3.4 Рассматривать и давать заключение по проектам приказов и распоряжений по предприятию, касающихся вопросов планирования, анализа, организации труда и его оплаты.

3.5 Вносить предложения о поощрении работников и о наложении взысканий на лиц, по вине которых произошло нарушение установленных требований.

3.6 По поручению генерального директора представлять предприятие в различных организациях по специальным вопросам.

4. Ответственность

Начальник отдела экономического планирования и анализа несет ответственность: - за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей,

- за причиненный ущерб в результате неправильных действий или халатное отношение к работе (в установленном законом порядке).

С должностной инструкцией ознакомлен _____

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор ООО
«Амурский бройлер»
_____ О.А.Турков
« ____ » _____ 2001 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ **экономиста по планированию, управленческого учета** **и контроля**

1. Общие положения

1.1. Экономист по планированию и анализу осуществляет составление перспективных и текущих планов производства продукции по подразделениям, хозрасчетных заданий. Анализирует их выполнение, выявляет резервы производства и дает предложения по их использованию. Осуществляет работу по совершенствованию организации труда и планированию заработной платы по подразделениям, анализирует расход фонда заработной платы по подразделениям.

1.2. В практической деятельности руководствуется постановлениями правительства, действующим законодательством РФ, производственно-финансовым планом, приказами и распоряжениями генерального директора предприятия, правилами внутреннего трудового распорядка и настоящей должностной инструкцией.

1.3. Подчиняется начальнику отдела экономического планирования.

2. Обязанности

2.1 Составляет годовые производственные программы для производственных подразделений с разбивкой по месяцам, кварталам и периодам работ и после утверждения своевременно доводит их до исполнителей.

2.2 Участвует в разработке плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат и доводит их до подразделений.

2.3 Анализирует выполнение плановых и хозрасчетных заданий, выявляет отклонения и причины, вызвавшие их, вносит соответствующие коррективы. Доводит результаты анализа до руководителей производственных подразделений и отдельных исполнителей.

2.4 Разрабатывает и внедряет совместно с бухгалтерией единые формы документов по учету и отчетности внутри предприятия.

2.5 Подготавливает справки, сводки, сведения о работе производственных подразделений, относящиеся к компетенции экономической службы.

2.6 Инструктирует руководителей производственных подразделений предприятия по вопросам составления годовых, квартальных, месячных планов, технико-экономического анализа, ведения отчетности и т.д.

2.7 Анализирует эффективность применения действующих форм и систем оплаты труда, разрабатывает совместно с отраслевыми специалистами рекомендации и предложения по рациональным формам организации труда и его оплаты.

2.8 Проводит фотохронометражные наблюдения и на основе их разрабатывает технически обоснованные нормы труда.

2.9 Осуществляет контроль за правильностью применения норм труда, расценок, тарифных ставок и должностных окладов, начисления заработной платы. Анализирует выполнение норм труда и выявляет причины их невыполнения или резкого перевыполнения.

2.10 Осуществляет контроль за правильностью тарификации работ и присвоения разрядов рабочим, соблюдением штатной дисциплины, режима труда и отдыха и трудового законодательства.

2.11 Изучает совместно с отделом кадров причины текучести кадров и разрабатывает мероприятия по ее сокращению.

2.12 Принимает участие в работе тарифно-квалификационной комиссии.

3. Права

3.1 Давать руководителям и специалистам производственных подразделений предприятия указания по методике планирования, анализа производственно-хозяйственной деятельности и определению экономической эффективности организационно-технических мероприятий.

3.2 Требовать от соответствующих лиц своевременного представления отчетов, сведений и расчетов, необходимых для качественной разработки планов и экономического анализа.

3.3 Проверять выполнение плановых заданий по подразделениям предприятия.

3.4 Вносить предложения о поощрении или наказании работников подразделений.

3.5 По поручению генерального директора представлять предприятие в различных организациях по специальным вопросам.

4. Ответственность

Экономист по планированию и анализу несет ответственность:

- за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за причиненный ущерб в результате неправильных действий или халатного отношения к работе (в установленном законом порядке).

С должностной инструкцией ознакомлен _____

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор ООО
«Амурский бройлер»
_____ С.И.Ерошевский.
« ____ » _____ 2001г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ЭКОНОМИСТА-НОРМИРОВЩИКА

1. Общие положения

1.1. Экономист-нормировщик выполняет работы по нормированию труда на ремонтно-строительных работах.

1.2. В практической деятельности руководствуется планами ремонтно-строительных работ, тарифно-квалификационными справочниками, типовыми нормами выработки (времени), проектно-сметной и технической документацией, трудовым законодательством, приказами и распоряжениями генерального директора, указаниями и распоряжениями начальника отдела, правилами внутреннего трудового распорядка и настоящей должностной инструкцией.

1.3. Подчиняется начальнику отдела экономического планирования.

2. Должностные обязанности

Экономист-нормировщик по строительно-ремонтным работам обязан:

2.1. Постоянно совершенствовать техническое нормирование и учет, разрабатывать и внедрять обоснованные нормы выработки (времени) взамен устаревших и на те виды работ, где они отсутствуют.

2.2. Вести своевременный и достоверный учет на данном участке производства, знать установленные формы документации, соблюдать правильность занесения записей и данных по объемам и качеству выполненных работ в соответствующие формы.

2.3. Внедрять и применять типовые, технически обоснованные нормы времени (выработки). Разъяснять исполнителям изменившиеся условия оплаты и нормы труда.

2.4. Анализировать выполнение норм выработки (времени), устанавливать причины их невыполнения или резкого перевыполнения и готовить предложения по устранению выявленных причин.

2.5. Совместно с инженером-строителем (прорабом) определять объемы строительных и ремонтных работ на объектах, участвовать в приемке выполненных объемов работ.

2.6. Участвовать в разработке мероприятий, обеспечивающих выполнение установленных норм выработки (времени), устранение потерь рабочего времени, снижение трудоемкости работ, в изучении наиболее эффективных приемов и методов труда, содействовать их распространению.

2.7. Выявлять резервы рабочего времени, простои оборудования и механизмов и причины их возникновения.

2.8. Проводить фотохронометражные наблюдения, обработку и анализ полученных данных. Изучать наиболее эффективные приемы и методы труда и организовывать их внедрение.

2.9. Организовывать работу по апробации нормативных материалов по труду в строительстве и их внедрение после утверждения.

2.10. Принимать участие в подведении итогов и анализе результатов работы ремонтно-строительной службы по утвержденным показателям и лимитам.

2.12. Участвовать в комиссиях по тарификации работ и присвоении разрядов рабочим строительных специальностей.

2.13. Вести соответствующий учет и составлять отчетность о количестве и составе норм и уровне их выполнения в установленном порядке.

2.14. Обеспечивать хранение учетно-нормативной документации, использование по назначению бланков форм учета.

2.15. Соблюдать правила внутреннего распорядка, охраны труда, технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

3. Права

Экономист-нормировщик по строительно-ремонтным работам имеет право:

3.1. Применять межотраслевые и отраслевые нормативы по труду.

3.2. Применять временные нормативы по труду, установленные при помощи фотохронометражных наблюдений по тем видам строительно-ремонтных работ, по которым они отсутствуют.

3.3. Вносить предложения по пересмотру норм труд и снижению трудоемкости работ, по улучшению действующих и внедрению новых форм и методов ведения первичной документации.

3.4. Требовать представления требований о выполнении норм выработки в строительстве отдельными рабочими, бригадами и участками.

3.5. Уточнять оформленные к оплате наряды и документы по начислению заработной платы работникам строительства.

4. Ответственность

Экономист-нормировщик по строительно-ремонтным работам несет ответственность за:

4.1. Применение технически обоснованных и прогрессивных норм времени (выработки) на ремонтно-строительных работах, качество применения отраслевых нормативных материалов.

4.2. Ведение учета количества и состава норм труда и уровня их выполнения на ремонтно-строительных работах.

4.3. Качество составления и своевременность представления соответствующей отчетности по нормированию труда в установленном порядке.

4.4. Соблюдение действующих нормативных документов по вопросам нормирования и оплаты труда.

4.5. Своевременность пересмотра устаревших норм выработки (времени) в соответствии с календарными планами.

4.6. Качество устанавливаемых норм выработки (времени), правильность применения расценок по оплате труда, оформление нарядов, достоверность учета выполнения норм и объемов работ.

4.7. Соблюдение трудовой и производственной дисциплины, правил по охране труда и технике безопасности.

4.8. Невыполнение обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, причиненный предприятию ущерб в результате неправильных действий или халатного отношения к работе (в установленном законом порядке).

Зам. генерального директора по экономике

А.М.Щегольков

Начальник отдела

Н.В.Теплова

С должностной инструкцией ознакомлен _____

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Проект приказа

ООО «_____»

ПРИКАЗ №

о сокращении штата сотрудников

г. _____
___. __. 20__ г.

В соответствии с решением совместного заседания Совета учредителей и профсоюзного комитета ООО «_____», которое состоялось __. __. 20__ года (протокол от __. __. 20__ № ____), в связи с необходимостью рационализации штатной структуры организации

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Исключить с __. __. 20__ года из штатного расписания ООО «_____» следующие должности:
 - оператор ПК III категории – 1 единица;
 - кладовщик – 1 единица;
 - кассир – 1 единица.
2. Ответственному за кадровый учет _____ (ФИО) в порядке, установленном действующим трудовым законодательством:
 - уведомить сотрудников о предстоящем увольнении по сокращению штата;
 - довести до сведения профсоюза и органов службы занятости данные о предстоящем высвобождении сотрудников;
 - провести изыскание вакантных должностей для лиц, попадающих под сокращение.

Руководитель организации _____

ФИО

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Уведомление

Уведомление

о предстоящем увольнении в связи с сокращением штата работников организации

Дата

Уважаемый _____!

В связи с проведением мероприятий по сокращению штата работников занимаемая вами должность _____ (указать наименование должности) будет с _____ (дата) сокращена.

Новое штатное расписание утверждено приказом _____ (наименование должности руководителя организации) и вступит в силу с _____.

В соответствии с ч.1 ст.180 ТК РФ Вам предлагается следующая работа (вакантная должность) в _____ (наименование организации), соответствующая Вашей квалификации.

В соответствии с ч.1 ст.178 ТК РФ Вам будет выплачено выходное пособие в размере Вашего среднего месячного заработка, а также за Вами будет сохранен средний заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

Наименование должности руководителя _____ (подпись)

С уведомлением ознакомлен _____ (Ф.И.О., дата, подпись)