

УДК 658:005.332.4

## ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ

**Воробьева С.А., Золина Е.Н., Пуреськина О.Ю.**

*ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», Саранск, Россия (430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68) e-mail: menegment310@yandex.ru*

Дано авторское определение конкурентного положения, позволяющего составить рейтинг конкурирующих предприятий. На примере предприятия молочной промышленности Республики Мордовия осуществлен анализ организационного механизма исследования и оценки конкурентного положения данной организации, определены его основные конкуренты на региональном уровне, осуществлена выборка параметров для оценки конкурентного положения, проведено их сравнение и составлена рейтинговая оценка, определившая лидерскую позицию исследуемой компании и ее слабые стороны: недостаточно широкий ассортимент продукции, слабый маркетинг. На основе сделанных выводов разработаны рекомендации по ассортиментной политике предприятия, в частности предложено включение в традиционный ассортимент молочных продуктов фасованного козьего молока, сыра и творога, а также ориентация на производство национальных молочных продуктов. Для улучшения маркетинговой позиции предприятия представляется целесообразным использование торгового маркетинга, технологий брендинга, BTL-услуг (презентации, дегустации, сэмплинга, премиума («подарок за покупку»), конкурсов – мероприятий по продвижению продукции, лотереи-акции и др.).

Ключевые слова: конкурентное положение, рейтинговая оценка конкурентов, рынок молочной продукции, ассортимент, продвижение продукции

## RESEARCH AND ESTIMATION OF COMPETITION STATUTE ENTERPRISES AT THE MARKET

**Vorobeva S.A., Zolina E.N., Pureskina O.Y.**

*Ogarev Mordovia State University, e-mail: menegment310@yandex.ru*

Authorial determination of competition position allowing to make rating of competitive enterprises is given. On the example of enterprise of suckling industry of Republic of Mordovia the analysis of organizational mechanism of research and estimation of competition position of this organization is carried out, his basic competitors are certain at regional level, the selection of parameters is carried out for the estimation of competition position, their comparison is conducted and a rating estimation defining leader position of the investigated company and her weak parties is made: wide not enough assortment of products, weak marketing. On the basis of drawn conclusion recommendations are worked out on assortment politics of enterprise, in particular, plugging in the traditional assortment of dairies of the packaged goat's milk, cheese and curd, and also orientation is offered on the production of national dairies. For the improvement of marketing position of enterprise the use of the trade marketing, branding technologies is expedient, BTL – services (presentation, tasting, sampling, gift for a purchase, competitions - measures on advancement of products, lottery-action of and other).

Keywords: competition position, rating estimation of competitors, market of suckling products, assortment, advancement of products

Решение сложной и многогранной проблемы повышения конкурентоспособности предприятий требует развития подходов в области исследования и оценки их конкурентного положения на рынке. Без этого невозможно определение путей укрепления конкурентных позиций, принятие обоснованных управленческих решений в данной сфере. Все это ставит исследуемую проблему в разряд актуальных.

Целями исследования являются изучение теоретических и практических аспектов конкурентного положения предприятия на рынке, его оценка и разработка рекомендаций по его укреплению.

Несмотря на достаточно частое использование понятия «конкурентное положение» многими отечественными и зарубежными авторами, в большинстве трудов, посвященных конкуренции и оценке конкурентного положения, отсутствуют четкие и однозначные определения этого понятия. Единой составляющей большинства приведенных определений конкурентного положения является то, что конкурентное положение отражает определенное место предприятия на рынке, его сравнительное по отношению к конкурентам положение [1, 2, 4, 5]. Исходя из этого под конкурентным положением мы будем понимать положение компании на рынке, определяемое набором характеристик, которые могут выступать конкурентными преимуществами фирмы и отражены в количественных измерителях, что позволяет сформировать рейтинговые позиции среди оцениваемых компаний.

Проведем исследование и оценку конкурентного положения филиала ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск», занимающегося реализацией молочной продукции на территории Республики Мордовия (РМ).

Одним из слагаемых успеха бизнеса исследуемого предприятия стало его вхождение в 2002 г. в состав Группы компаний «Юнимилк», переименованной в 2010 г. в «Danone-Юнимилк» (после слияния молочного бизнеса Danone и Юнимилк в России и СНГ), а в мае 2013 г. – в «Danone в России». В 2015 г. официальное название предприятия стало звучать: «Группа компаний Danone в России Общество с ограниченной ответственностью “ДАНОН ТРЕЙД” Филиал “Саранск”». В настоящее время существуют две площадки: ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» – торговая площадка; молочный комбинат «Саранский» – производственная площадка. Молочный комбинат «Саранский» не занимается реализацией своей продукции на рынок, не имея ни маркетинговой, ни сбытовой сети, а лишь продает свою продукцию филиалу, а затем филиал выводит продукцию на рынок. С 1 июля 2015 г. произойдет объединение этих двух площадок, поэтому для определения конкурентного положения предприятия на рынке мы будем рассматривать ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» и молочный комбинат «Саранский» в едином русле.

Вертикально интегрированная компания объединяет в настоящее время 25 молочных предприятий в России и два на Украине, имеет 72 региональных торговых представительства. Danone оказывает финансовую поддержку своим подразделениям, в том числе и исследуемому предприятию. Инвестиции головной компании обеспечили ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» наращивание производственных мощностей за счет оснащения новейшим оборудованием и введения в эксплуатацию новых линий производства.

ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» остается приверженным стратегии регионального развития, постоянно увеличивая предложение молока и молочных производных продуктов в регионах по мере роста регионального потребления.

Основные результаты экономической деятельности предприятия в 2012–2014 гг. отражены в таблице 1.

**Таблица 1**

Оценка финансовых результатов в ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» за 2012–2014 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. в % к 2012 г.
Выручка от реализации продукции- всего, тыс. руб.	1789 195	2183361	2437453	136,00
Полная себестоимость реализованной продукции - всего, тыс. руб.	1490251	2051432	2150837	144,33
Прибыль (+), убыток (-) от реализации продукции, всего, тыс. руб.	298944	131929	286616	95,88
Чистая прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	185207	30367	121200	65,44
Уровень рентабельности реализованной продукции, %	20,06	6,43	13,33	66,43
Среднесписочная численность персонала, чел.	337	337	337	100,00
Производительность труда, тыс. руб./человек	5309,18	6478,82	7232,8	136,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	15,960	17,100	18,480	115,79
Текучесть кадров, %	5	3	3	60,00

Проведенный анализ показал, что ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» обладает достаточным потенциалом, получает прибыль от продаж и имеет все необходимые условия для успешного развития.

ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» как филиал Группы компаний Danone по России не вправе самостоятельно принимать решения, поэтому постоянный мониторинг отрасли молочной промышленности и комплексное исследование конкурентного положения филиала «Саранск», как и других предприятий Группы компаний Danone в России, проводят Департамент маркетинга головной компании и Отдел маркетинга Дивизиона Волга. Но если первое подразделение маркетинга исследует конкурентов Danone по России в целом, то второе производит соответствующий мониторинг только в пределах регионов ПФО (Приволжского федерального округа).

В оценку возможностей ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» входят характеристика конкурентоспособности молочных продуктов и предприятия в целом, выявление финансового и производственного потенциала, положения на рынке относительно конкурентов. Необходимо отметить, что углубленное исследование конкурентов ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» не проводится.

Для оценки конкурентного положения ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» на региональном уровне оценим конкурентные позиции компании на рынке молочной продукции РМ (табл. 2).

**Таблица 2**

Конкурентные позиции ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» на рынке молочной продукции Республики Мордовия

Показатели / Предприятия	ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск»	ОАО «Молоко»	ОАО «Елочка»	ОАО «Завод маслодельный “Атяшевский”»
Ассортимент	Молоко, сметана, простокваша, творог, кефир, ряженка	Молоко, сливки, варенец, кефир, йогурт, бифидок, бифилайф, простокваша, ряженка, снежок, сметана, творог, масло, сыр	Молоко, йогурт, ряженка, кефир, сметана, масло, сыр, бифидок, творог	Молоко, сухое обезжиренное молоко, масло, кефир, сметана, йогурт, чапамо ловцо, простокваша, ряженка, сыр, творог
Производствен ная мощность приемки и переработки молока, т в сутки	300	60	55	100
Упаковка	Фин-пак, пюр- пак, тетра-пак, лин-пак	Фин-пак	Фин-пак	Фин-пак, пюр-пак
Уникальные продукты	Творог «Обрам»	Бифилайф	–	Чапамо ловцо
Поставщики	Сельхозпредпри ятия и хозяйства Октябрьского, Кочкуровского, Лямбирского, Старошайговско го, Большеигнатовс кого, Атяшевского, Дубенского, Рузаевского, Ромодановского, Инсарского и Чамзинского районов РМ,	Хозяйства Рузаевского района РМ, Пензенской области	Хозяйства Ельниковского района РМ	Сельхозпредпри ятия и хозяйства Атяшевского, Дубенского, Чамзинского, Ичалковского, Ардатовского районов РМ и Ульяновской области

	Пензенской и Нижегородской областей			
Рынки сбыта	РМ, Нижегородская, Пензенская, Ульяновская, Московская, Тульская, Рязанская, Ленинградская, Екатеринбургская области	РМ, Нижегородская, Пензенская, Самарская, Саратовская, Московская области	РМ, Нижегородская, Самарская, Московская области	РМ, Нижегородская и Ульяновская области, Чувашская республика
Доля рынка в РМ	70%	10%	4,5%	7%
Уровень цен	Высокий	Средний	Ниже среднего	Ниже среднего
Прибыльность	121200 тыс. руб.	-13198 тыс. руб.	6518 тыс. руб.	9166 тыс. руб.
Производительность тыс. руб./человек	7232,8	460,7	1510,0	3305,0
Срок хранения молока, сутки	10	5	5	5

Анализируя данную таблицу, можно заметить, что у ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» слабая сторона в ассортименте продукции, так как широта номенклатуры не такая большая, как у его конкурентов. Но по всем остальным параметрам предприятие занимает лидирующие позиции за счет высокого качества своей продукции, более длительного срока хранения за счет специальной упаковки и уникального оборудования для РМ, которое позволяет выпускать конкурентоспособную продукцию, не имеющую аналогов в регионе, в их числе творог «Обрам».

Проведем рейтинговую оценку конкурентов компании по основным параметрам (табл. 3).

**Таблица 3**

Рейтинговая оценка конкурентов ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» в РМ

Показатели / Предприятия	ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск»	ОАО «Молоко»	ОАО «Елочка»	ОАО «Завод маслодельный «Атяшевский»»
Ассортимент	2	5	3	4
Производственная мощность приемки и переработки молока	5	2	1	3
Охват рынков сбыта	5	4	2	3
Прибыльность	5	1	2	4
Доля рынка в РМ	5	2	1	1
Производительность	5	2	3	4

Рентабельность предприятия	5	0	2	4
Уровень цен	2	3	5	4
Зависимость от поставщиков	5	3	3	4
Упаковка	5	3	3	4
Сроки хранения	5	3	3	3
Общий балл	49	28	28	38

По данным таблицы видно, что безусловным лидером по основным параметрам является ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск», ОАО «Завод маслодельный «Атяшевский»» отстает от лидера по некоторым позициям, на третьем и четвертом местах идут ОАО «Елочка» и ОАО «Молоко».

Итак, проведя оценку конкурентного положения ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск», можно сделать следующие выводы: исследуемое предприятие является безусловным лидером на региональном рынке молочной продукции и занимает большую долю рынка — 69,7% что составляет больше половины, так и вся компания «Danone» является лидером на российском рынке. В целом показатели эффективности работы ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» возрастают, что положительно сказывается на его финансовом положении и укреплении его позиций на конкурентном рынке. Несмотря на высокие позиции, у филиала «Саранск» есть и слабые стороны: небольшой ассортимент продукции, высокие цены, отсутствие отдела маркетинга, что существенно снижает контроль за деятельностью конкурентов, поиск новых возможностей сбыта и продвижения продукции.

Для того чтобы удержать существующие позиции и расширять сферу деятельности ООО «ДАНОН ТРЕЙД», необходимо повышать эффективность производства и конкурентоспособность молочной продукции до мирового уровня. В сложившейся ситуации необходимо усовершенствовать систему внутрифирменного планирования предприятия [3]. Для выбора верных стратегических и тактических направлений деятельности нужны объективные методики оценки конкурентного положения предприятия на рынке молочной продукции РМ. Мы считаем, что объективности можно добиться через определение степени удовлетворенности потребителей качеством выпускаемых предприятием молочных продуктов. Кроме того, еще одним из вариантов повышения устойчивости конкурентного положения ООО «ДАНОН ТРЕЙД» Филиал «Саранск» может служить комплекс мероприятий по продвижению молочной продукции и привлечения потребителей, в частности торговый маркетинг, технологии брендинга, ВТL-услуги (презентация, дегустация, сэмплинг, премиум («подарок за покупку»), конкурс – мероприятие по продвижению продукции, лотерея-акция и др.).

Важность роли рынка молочной продукции определяется не только значительными объемами производства, реализации и потребления молока и молочных продуктов, но и их

социальной значимостью. Несмотря на рост новинок, представляемых производителями молочной продукции, основной оборот в этой категории по-прежнему определяют традиционные продукты. В розничной торговле в связи с актуальностью здорового питания появляются национальные молочные продукты (кумыс, тан, айран). Поэтому одним из способов расширения ассортимента продукции можно предложить производство национальной молочной продукции для РМ. Филиал Danone в городе Самара уже начал работать в данном направлении и выпустил новый продукт «Закваска» под брендом «Простоквашино». Данный продукт набирает популярность у населения.

Также как вариант развития предприятия можно предложить производство фасованного козьего молока. В последние годы наблюдается существенный рост интереса к этому продукту. У козьего молока есть постоянная аудитория – дети, страдающие аллергией и диатезом (им этот продукт рекомендуют врачи), а также взрослые, которым коровье молоко по медицинским причинам противопоказано. При этом оптовые цены производителей начинаются от 50 руб. за 1 л, а розничные находятся в диапазоне 120–250 руб. за 1 л. Конкуренция по производству фасованного козьего молока на российском и мордовском рынках мала. Специального оборудования для переработки козьего молока не потребуется, основные затраты будут составлять затраты на поиск поставщиков и продвижение данного товара. Повышение эффективности сбыта фасованного козьего молока можно осуществить с помощью заключения взаимовыгодных договоров с молочными кухнями и ресторанами, которые используют этот продукт для диетического питания, а также компаниями, специализирующимися на детском питании. В дальнейшем возможно расширение линейки продукции из козьего молока – это производство сыра и творога, розничная цена которых свыше 500 руб. за 1 кг.

На основе разработанных предложений компания может добиться укрепления своего конкурентного положения как на региональном, так и на российском уровне.

### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Горобашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2014. – 447 с.
3. Кирдяева О.В., Воробьева С.А. Совершенствование тактического планирования на промышленных предприятиях // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4; URL: [www.science-education.ru/110-9664](http://www.science-education.ru/110-9664) (дата обращения: 23.06.2015)

4. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие. – М.: КноРус, 2013. – 120 с.
5. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

**Рецензенты:**

Марабаева Л.В., д.э.н., профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», г. Саранск;

Филиппова Н.А., д.э.н., профессор кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н.П. Огарева», г. Саранск.