



УДК 332.14

Д.А. Петрукович¹, О.Я. Седель²¹канд. пед. наук, доц., зав. каф. эканомікі і управлення
Брэстскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя А.С. Пушкіна²канд. тэхн. наук, доц., доц. каф. эканомікі і управлення
Брэстскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя А.С. Пушкінаe-mail: ¹dmitrypet@mail.ru; ²sedel.oleg@mail.ru

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ

Рассмотрено положение основных производителей пива на рынке Республики Беларусь. Установлена необходимость разработки мероприятий повышения конкурентоспособности отдельного предприятия, находящегося в процедуре банкротства (санации). Даны оценки некоторым показателям конкурентоспособности предприятия. На основании анализа показателей предложены методические рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности предприятия, находящегося в особых условиях.

Введение

Как известно, одним из главных условий управления конкурентоспособностью предприятия является разработка методов ее анализа и измерения, что, в свою очередь, позволит управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка. Неоднозначность существующих в современной экономике методических подходов к исследованию конкурентоспособности предприятия предопределяет и множественность используемых методов их оценки.

Принципиально все применяемые методы определения и оценки уровня конкурентоспособности предприятия могут быть объединены в следующие группы:

- 1) основанные на анализе сравнительных преимуществ;
- 2) базирующиеся на теории равновесия фирмы и отрасли;
- 3) построенные на основе теории эффективной конкуренции;
- 4) основанные на теории качества товара;
- 5) матричные методы оценки конкурентоспособности;
- 6) интегральный метод;
- 7) основанные на теории мультипликатора;
- 8) определение позиции и конкуренции с точки зрения стратегического потенциала предприятия.

Предпосылкой для завоевания предприятием прочных конкурентных позиций считается наличие сравнительных преимуществ, дающих возможность обеспечить относительно низкие затраты производства по сравнению с конкурентами. В качестве критериев оценки в рамках теории сравнительных преимуществ, кроме издержек производства, употребляются следующие: объем прибыли, норма прибыли, объем продаж, доля на рынке. Конкурентоспособность предприятия оценивают также по качеству продукции с использованием метода многоугольных профилей. Этот метод является одним из немногих, обладающих наглядностью оценки.

В качестве примера для анализа конкурентоспособности организации выбрано предприятие ОАО «Брестское пиво». Выбор предприятия для примера достаточно противоречив по логике: предприятие находится в стадии банкротства, на нем введена процедура санации. Этим и определяются особые условия проведения исследования, ре-



зультатом которого станут методические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий, работающих в кризисных или предкризисных условиях.

При производстве напитков ОАО «Брестское пиво» использует высококачественный солод и хмель, а также артезианскую воду, которая проходит обработку на специальных установках (обезжелезивание, умягчение). В качестве ингредиентов, используемых для органолептических показателей напитков, которые выпускаются «Брестским пивом», используются только разрешенные Министерством здравоохранения Республики Беларусь препараты. «Брестское пиво» производит широкий ассортимент продукции. Самую большую долю в структуре ассортимента ОАО «Брестское пиво» занимает пиво (62 % от общего товарного ассортимента).

Основными конкурентами ОАО «Брестское пиво» являются: ОАО «Крыніца», ИЗАО «Пивоварни Хайнекен», ОАО «Пивзавод Оливария», ОАО «Лидское пиво», ПУП «Полоцкие напитки и концентраты». Доля данных предприятий на рынке пива Республики Беларусь в 2016 г. представлена на рисунке 1.

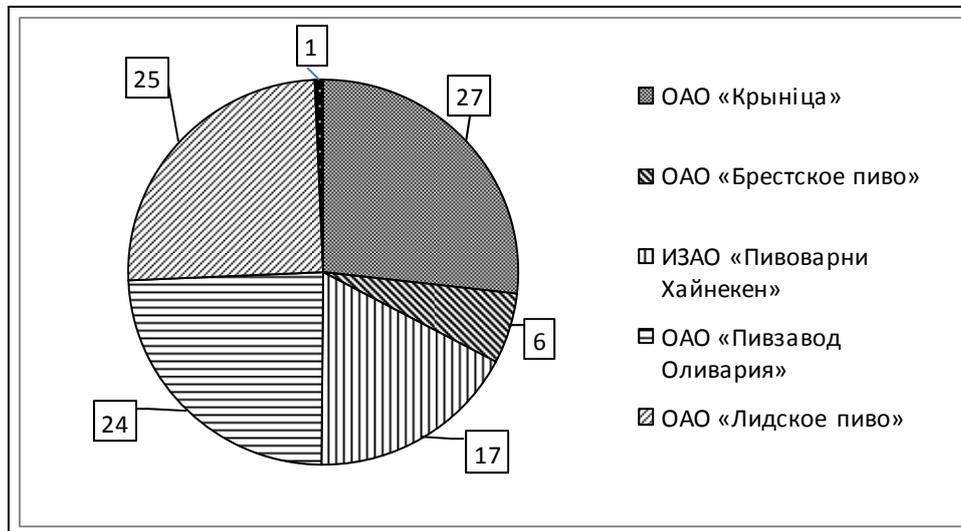


Рисунок 1. – Доля предприятий на рынке пива Республики Беларусь, %

Данные диаграммы показывают, что многие конкуренты имеют больший обхват рынка, чем ОАО «Брестское пиво». Наибольшая доля рынка принадлежит пивоваренной компании ОАО «Крыніца» – 26,7 %, а наименьшая – ПУП «Полоцкие напитки и концентраты» – 0,7 %. На долю ОАО «Брестское пиво» приходится 5,89 % рынка.

Для оценки маркетинговой среды предприятия ОАО «Брестское пиво» и разработки стратегии мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия был проведен SWOT-анализ внутренней и внешней среды ОАО «Брестское пиво».

Изучение данных матрицы SWOT ОАО «Брестское пиво» позволяет сделать вывод, что предприятие должно выработать такую стратегию, которая бы позволила избавиться от основных недостатков, таких как финансовая неустойчивость, зависимость от рынка потребителей, зависимость от основных поставщиков сырья, плохо развитая распределительная сеть, и предотвратить надвигающиеся угрозы. Сильные стороны предприятия, такие как хорошее техническое оснащение, конкурентоспособные цены, оперативное выполнение заказов и хорошее качество производимой продукции, позволяют устранить угрозу появления новых конкурентов, т.е. удержать свои конкурентные



позиции хотя бы на прежнем уровне. Для более эффективной работы и повышения конкурентоспособности «Брестское пиво» должно воспользоваться своими сильными сторонами и исходя из имеющихся возможностей предпринять ряд мер, среди которых:

- 1) стабилизация финансового положения и платежеспособности за счет продуктивной работы на внутреннем и внешнем рынке;
- 2) расширение рынков сбыта за счет налаживания эффективной работы распределительной сети, открытия филиалов и торговых домов за рубежом;
- 3) повышение качества продукции.

Для оценки конкурентоспособности продукции, производимой на ОАО «Брестское пиво», в сравнении с основными конкурентами на внутреннем и внешнем рынке также был применен метод экспертных оценок. Для сравнения были выделены следующие параметры:

- 1) конкуренты и их ассортимент (доля внутреннего рынка среди основных отечественных конкурентов);
- 2) доля экспорта среди белорусских производителей пива;
- 3) качество продукции;
- 4) средняя закупочная цена;
- 5) финансовое состояние;
- 6) доставка продукции;
- 7) реклама и стимулирование сбыта;
- 8) степень известности брендов среди покупателей.

Все данные по вышеуказанным критериям были сведены в таблицу 1.

Таблица 1. – Исходные данные для оценки сравнительных преимуществ конкурирующих предприятий

Факторы конкурентоспособности	ОАО «Брестское пиво»	ОАО «Крыніца»	ИЗАО «Пиво-варни Хайнекен»	ОАО «Пивзавод Оливария»	ОАО «Лидское пиво»	ПУП «Полоцкие напитки и концентраты»
Широта ассортимента (количество видов)	16	22	17	16	20	7
Доля внутреннего рынка, %	5,89	26,77	17,48	24,18	24,98	0,7
Доля экспорта, %	9,9	63,4	1,0	2,9	19,1	1,3
Качество продукции (1–10), балл	4,6	5,0	4,7	4,7	4,6	4,3
Средняя закупочная цена, бел. руб.	1,58	1,61	1,81	1,92	1,91	1,78
Финансовое состояние (1–10), балл	4	9	8	9	8	7
Доставка продукции, (1–10), балл	8	9	8	8	9	8
Реклама и стимулирование сбыта (1–10), балл	7	9	8	9	8	6
Степень известности брендов среди покупателей (1–10), балл	8	10	9	9	9	7

Для сравнительного анализа был составлен эталонный образец предприятия по производству пива, включающий в себя лучшие характеристики: широта ассортимента – 22; доля внутреннего рынка – 26,77 %; доля экспорта 63,4 %; качество продукции – 5,0 баллов; средняя закупочная цена – 1,58 руб.; доставка продукции – 9 баллов;



степень разрэкламаваннасці прадукцыі – 9 баллов; ступень вядомасці сярод пакупатэлей – 10 баллов.

На аснове эталоннага адрэзка, было прайзведзена нармраванне паказатэлей канкурэнтаспосабнасці прадпрыятця, пупем дэлецыя паказатэлей арганізацыі на эталонны паказатэль.

Табліца 2. – Нармраваныя паказатэлі ацэнкі канкурэнтаспосабных праймушчэстваў

Фактары канкурэнтаспосабнасці	ОАО «Брэстскае пыво»	ОАО «Крыніца»	ИЗАО «Пывоварні Хейнекен»	ОАО «Пывавод Оліварыя»	ОАО «Лідскае пыво»	ПУП «Полоцкіе напіткі і канцэнтраты»	Весовое значенне	Sin угла між дурдпусамі
Шырота асортымента	0,73	1	0,77	0,73	0,91	0,32	0,11	0,6293
Доля внутрэнняга рынку	0,22	1	0,65	0,90	0,93	0,03	0,10	0,5878
Доля экспорта	0,16	1	0,02	0,05	0,30	0,02	0,10	0,5878
Качэства прадукцыі	0,92	1	0,94	0,94	0,92	0,86	0,15	0,809
Срэдня закупацкая цэна	1	0,98	0,87	0,82	0,83	0,89	0,15	0,809
Фінансавое састаянне	0,44	1	0,89	1	0,89	0,78	0,12	0,682
Доставка прадукцыі	0,89	1	0,89	0,89	1	0,89	0,07	0,4226
Рэклама і стымуліраванне сбыта	0,78	1	0,89	1	0,89	0,67	0,10	0,5878
Ступень вядомасці брэнда сярод пакупатэлей	0,80	1	0,90	0,90	0,90	0,70	0,10	0,5878
Ітого	5,60	8,98	6,82	7,22	7,46	5,38	1	–

Согласно данным таблицы 2, ОАО «Брэстскае пыво» мае канкурэнтныя праймушчэства толькі па закупацкай цэне. Асновнымі недастаткамі яўляецца качэства прадукцыі, фінансавое састаянне, рэкламная дэятэльнасць і дэятэльнасць па стымуліраванню продаж, а такжэ ступень вядомасці брэндаў сярод пакупатэлей.

Качэства прадукцыі ОАО «Брэстскае пыво», па ацэнкам экспертаў, нахадзіцца на дастаточна высокам узрвнэ і сраўніма с качэствам ОАО «Лідскае пыво». Здэсь в качэстве экспертаў будэм іспользаваць мнэня незавісымых патрэбітэлей і спецыялістаў, ізучаючых прайзвудство пыва в Рэспубліке Беларусь. Такіе выводы следуют із публікацый [1–3].

Фінансавое састаянне ОАО «Брэстскае пыво» гораздо хужэ, чэм у яго канкурэнтаў. Ступень разрэкламаваннасці, вядомасць брэндаў прадпрыятця і прадукцыі ОАО «Брэстскае пыво» ніжэ, чэм у всіх канкурэнтаў. Доля внутрэнняга рынку ОАО «Брэстскае пыво» в сраўненнн с канкурэнтамі незначітэльна.

На аснове даннх табліцы і іх вэсавых значеннй была пастроена радарная дыаграмма канкурэнтаспосабнасці прадпрыятцй (рысунок 2), яўляючыхся асновнымі канкурэнтамі ОАО «Брэстскае пыво».

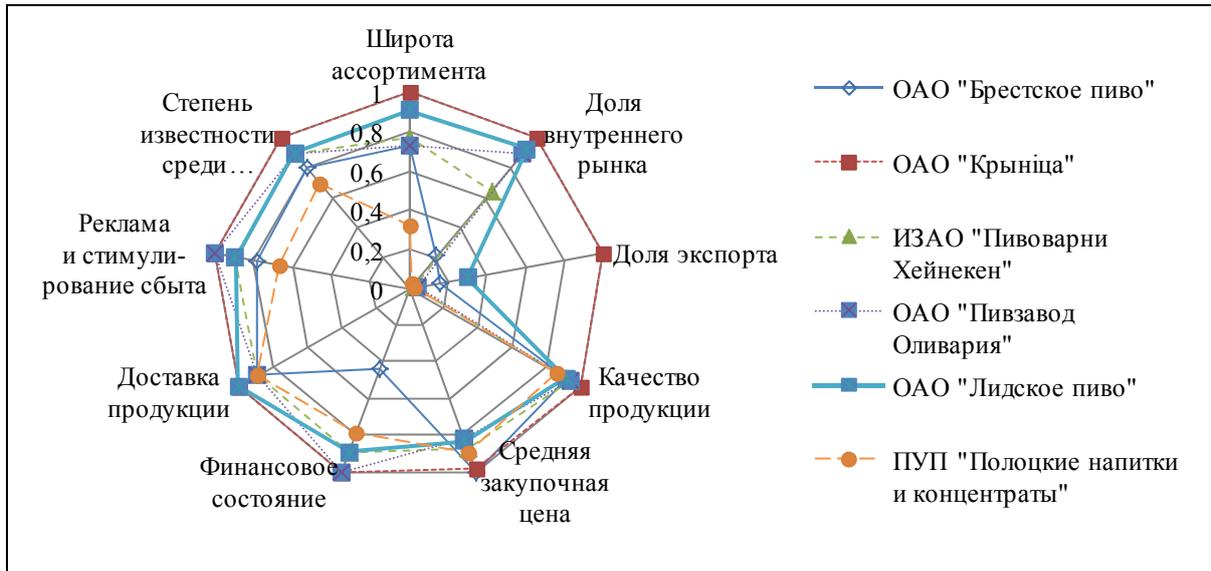


Рисунок 2. – Диаграмма комплексной оценки конкурентоспособности ОАО «Брестское пиво» и его конкурентов

Рейтинг конкурентоспособности предприятий были определены с учетом весового значения и данных таблицы 2 и формулы 1. Площадь многоугольника рассчитывалась по формуле 1 [1]; результаты были сведены в таблицу 3:

$$S = (r_1 r_2 \sin a_1 + r_2 r_3 \sin a_2 + \dots + r_4 r_5 \sin a_4 + r_5 r_1 \sin a_5) / 2, \quad (1)$$

где S – площадь многоугольника; r_n – нормированное значение n -го показателя; $\sin a_n$ – синус между радиусами n -го и $(n + 1)$ -го.

Таблица 3. – Рейтинг уровня конкурентоспособности предприятий

Предприятие	Площадь многоугольника	Рейтинг
ОАО «Крыніца»	2,84	1
ОАО «Лидское пиво»	2,01	2
ОАО «Пивзавод Оливария»	1,82	3
ИЗАО «Пивоварни Хейнекен»	1,69	4
ОАО «Брестское пиво»	1,29	5
ПУП «Полоцкие напитки и концентраты»	1,16	6

Заклучение

Таким образом, согласно составленному рейтингу ОАО «Брестское пиво» по уровню конкурентоспособности находится на предпоследнем месте, Безусловным лидером на рынке пива Республики Беларусь является ОАО «Крыніца», которое имеет преимущество по всем показателям, кроме цены. На втором месте находится ОАО «Лидское пиво», которое выигрывает в первую очередь за счет большой доли внутреннего рынка и доли экспорта. Для повышения конкурентоспособности руководству ОАО «Брестское пиво» необходимо предпринять меры по улучшению своих показателей по следующим направлениям: 1) повысить качество продукции; 2) улучшить финансовое состояние; 3) улучшить маркетинговую деятельность; 4) расширить рынки сбыта.



Одним из наиболее эффективных инструментов, позволяющих наладить механизм управления повышения конкурентоспособности, является бенчмаркинг. Суть конкурентного бенчмаркинга сводится в постоянном изучении и анализе деятельности более сильных конкурентов, чтобы в дальнейшем перенять используемые ими стратегические механизмы для повышения эффективности деятельности собственного предприятия и как следствие повышения его конкурентоспособности. Использование конкурентного бенчмаркинга позволит отслеживать появление новых видов пива на рынке, уровень их качества, новые технологии в производстве, используемые конкурентами, наиболее эффективные механизмы повышения интереса потребителей к продукции предприятия.

Качество продукции является одним из основных факторов, влияющих на имидж и репутацию предприятия, поэтому для повышения своей конкурентоспособности предприятие должно регулярно вести работу по отслеживанию качества производимой продукции на всех стадиях ее производства и применять меры по его повышению. Кроме того, получить конкурентные преимущества предприятие может посредством эффективной маркетинговой деятельности, включающей маркетинговые исследования рынка, продвижение продукции, стимулирование сбыта и др.

В целях повышения конкурентоспособности ОАО «Брестское пиво» должно принимать участие в выставках, проходящих не только в Республике Беларусь, но и за рубежом. Среди предлагаемых направлений рекламной компании по повышению конкурентоспособности ОАО «Брестское пиво» важное значение имеет регулярное размещение рекламы в прессе. Эффективным средством продвижения продукции и как следствие повышения конкурентоспособности предприятия является внутримаркетинговая реклама. Таким образом, реализация предложенных мероприятий по оптимизации маркетинговой деятельности ОАО «Брестское пиво» позволит улучшить положение предприятия и его продукции на рынке, получить преимущества в сравнении с конкурентами и повысить свою конкурентоспособность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пивная промышленность [Электронный ресурс] / Р. Осипов [и др.] // ЗАО Инвестиционная компания ЮНИТЕР. – 2015. – Режим доступа: <https://uniter.by/upload/brewing%20industry.pdf>. – Дата доступа: 01.11.2017.
2. Особенности производства. Как варят Брестское пиво [Электронный ресурс] / В. Борисевич // ООО БИНКЛБАЙ. – 2017. – Режим доступа: <http://docplayer.ru/258352-99-Pivnaya-promyshlennost.html>. – Дата доступа: 01.11.2017.
3. Белорусский рынок пива [Электронный ресурс] / Р. Осипов [и др.] // Beer-Mir.com. Forum. – Режим доступа: <http://forum.beermir.com/viewtopic.php?t=649&postdays=0&postorder=asc&start=0>. – Дата доступа: 01.11.2017.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 30.10.2017

Petrukovich D.A., Sedel O.Ya. Ways to Increase Competitiveness of the Organization in Special Conditions

The article considers the position of the main beer producers in the market of the Republic of Belarus. The need to develop measures to increase the competitiveness of an individual enterprise in the process of bankruptcy (sanation) is established. The estimation of individual indicators of enterprise competitiveness is given. On the basis of the analysis of indicators, methodological recommendations are proposed to increase the level of competitiveness of an enterprise that is in special conditions.