

РЕФЕРАТ

Курсовая работа включает 48 страниц текста, 11 таблиц, 2 рисунка, 25 наименований использованных источников, 4 приложения.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, НЕЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ, НЕЦЕНОВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Цель курсовой работы – повышение конкурентоспособности ЗАО «МЗБН».

В курсовой работе поставлены следующие задачи: изучить теоретические аспекты неценовой конкуренции и конкурентоспособности предприятия, провести анализ конкурентоспособности ЗАО «МЗБН», разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ЗАО «МЗБН».

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ЗАО «МЗБН».

Предмет исследования – неценовая конкурентоспособность ЗАО «МЗБН».

При написании курсовой работы были использованы методы научного исследования: анализ и синтез, графический, табличный, методы экспертных оценок.

Теоретической базой послужили: учебная, научная, методическая литература по исследуемой тематике; периодические издания. В практической части использованы: финансовая, статистическая отчетность и материалы оценки конкурентоспособности предприятия.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней цифровой материал объективно отражает состояние объекта исследования, а все использованные из литературных источников положения сопровождаются ссылками на их авторов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	4
<u>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НЕЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</u>	7
<u>1.1. Сущность, понятие неценовой конкурентоспособности предприятия</u>	7
<u>1.2. Неценовые факторы в системе развития конкурентоспособности предприятия</u>	11
<u>1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия</u>	14
<u>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</u>	21
<u>2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия</u>	21
<u>2.2. Анализ неценовых конкурентных преимуществ предприятия</u>	27
<u>2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия</u>	30
<u>ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</u>	36
<u>3.1. Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия</u>	36
<u>3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий</u>	40
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u>	44
<u>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</u>	46
<u>ПРИЛОЖЕНИЯ</u>	49

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то, что концепция конкурентоспособности в последние десятилетия стала широко обсуждаемой темой в научных кругах, единого подхода к ее определению, определяющих ее факторов и показателей её измерения, не было достигнуто. Конкурентоспособность часто отождествляется с экономическими концепциями, такими как: производительность, экономичность, сальдо торгового баланса и т.д. Но это неправильный подход, так как конкурентоспособность является гораздо более широким и сложным понятием. Непонимание этого создает пробелы в методологии расчета. В то же время, очень важно понять её сущность, чтобы определить её определяющие факторы, рычаги вмешательства, которые будут использоваться национальными органами, методы оценки, а также и частного сектора в поддержании и повышении конкурентоспособности. Чтобы создать более четкое видение этого понятия, далее приводятся лишь некоторые из множества существующих определений.

Рыночная экономика в Республики Беларусь набирает немалую силу. Совместно с ней набирает обороты и конкурентность, как ведущий механизм регулирования хозяйственного процесса.

В передовых экономических условиях работа всякого хозяйственного субъекта считается предметом интереса обширного круга членов рыночных отношений, заинтересованных в итогах его функционирования.

Конкурентоспособность предприятия или же компании – это возможность благополучно оперировать на определенном рынке в этот период времени методом выпуска и реализации конкурентных товаров и услуг.

Еще пару десятков лет назад научная теория конкурентоспособности буквально отсутствовала. Переломным моментом стали работы передового американского экономиста Майкла Портера во главе с его концепцией ценности товара для потребителя.

В ходе многих десятилетий в нашей стране, в условиях высочайшей монополизации производителей, регулятором производства считался не настоящий спрос, а – производство и административно-командное устройство распределения, которые создавали и регулировали потребление. В данных условиях проблем конкурентоспособности фирмы и продукции, у производителей буквально не вставала, а в случае если и появлялась, то решалась только в отношении продукции, которая подлежала экспорту.

С развитием рыночного механизма этот вопрос в нашей стране, конечно, быстро обострилась, и ее разрешение нуждалось в интенсивном поиске путей и способов увеличения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров от всех субъектов рынка. В связи с этим на данный момент ключевым направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия является повышение конкурентоспособности для укрепления его положения на рынке в целях получения наибольшей прибыли.

В качестве объекта исследования данной работы выступает производственно-хозяйственная деятельность ЗАО «МЗБН».

Предметом исследования является неценовая конкурентоспособность ЗАО «МЗБН».

Целью курсовой работы является повышение конкурентоспособности ЗАО «МЗБН».

Задачами исследования являются:

- изучение теоретических аспектов неценовой конкуренции и конкурентоспособности предприятия;
- анализ конкурентоспособности ЗАО «МЗБН»;
- разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ЗАО «МЗБН».

При написании курсовой работы были использованы методы анализа и синтеза, графический, табличный, а также методы обработки результатов маркетинговых исследований, включающих методы экспертных оценок.

Теоретической и методологической основой исследования данной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам оценки и повышения конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость курсовой работы определяется возможностью использования ее результатов с целью повышения конкурентоспособности ЗАО «МЗБН».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НЕЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность, понятие неценовой конкурентоспособности предприятия

Понятие «конкурентоспособность предприятия» является рыночным, многофакторным и междисциплинарным. Оно берет начало из конкуренции и проявляется в конкурентных преимуществах предприятия.

Рассматривая проблему конкурентоспособности предприятия на современном этапе развития, стоит отметить, что ее единого, общепринятого понимания не существует. Ученые в зависимости от принадлежности к той или иной научной школе по-разному трактуют данный термин. Наиболее распространенные определения приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Существующие подходы к определению термина «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Трактовка
1	2
Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.	Способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам
Портер М.Э.	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (в регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Донцова Л.В.	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
Кулешова А.Б.	Возможность в существующих условиях проектировать, изготавливать, и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Светуньков С.Г.	Свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-ориентированных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов
Фатхутдинов Р.А	Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке
Портер М.Э.	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (в регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Миронов В.Г.	Эффективность использования производственного потенциала предприятия. Способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента
Завьялова Т.А.	Способность реализовывать потенциал для победы в состязании. Способ стать лидером в конкурентных отношениях

Примечание – источник: [2, с. 59].

Среди всех трактовок понятия «конкурентоспособность предприятия», данных в литературе, прослеживается общая черта, характеризующая это понятие как способность объекта к проявлению определенных качеств лучшим образом, чем у его оппонентов.

В рамках данной работы под конкурентоспособностью предприятия понимается возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Поддержание на высоком уровне конкурентоспособности обеспечивается всеми компонентами имеющихся у предприятия маркетинговых средств.

Неценовая конкуренция предполагает более прогрессивные и современные приемы: выделение собственной продукции среди предлагаемых товаров конкурентами, расширение ассортимента, повышение качества, увеличение расходов на рекламу и гарантийное обслуживание. Использование методов неценовой конкуренции порождает условную денежную устойчивость.

Существенным положительным моментом также является то, что конкуренты часто не могут сразу же принять ответные меры, давая сопернику преимущество. Если нововведения оказываются удачными, все траты на неценовые варианты конкуренции не только окупаются, но и служат источником дохода [5, с. 265].

Чтобы успешно применять методы неценовой конкуренции, организации должны быть в курсе последних событий на своем рынке и непрерывно развиваться, что и ведет хозяйство страны по пути прогресса.

Неценовая конкуренция – это разновидность тактики конкурентного соперничества. Здесь применяются различные методы, за исключением уменьшения стоимости на товары и услуги. Неценовая конкуренция предполагает использование более совершенных способов борьбы за покупателя: креативная реклама и (или) рост качественных характеристик товара. Повышение качества идет двумя путями: с помощью работы над техническими показателями продукции либо с помощью повышения его гибкости согласно пожеланиям клиентов. Неценовая конкуренция позволяет сосредоточиться на пути прогресса и поднимать уровень продаж без ценовых колебаний [19, с. 293].

Есть ряд ситуаций, когда применяется неценовая конкуренция:

- стоимость нельзя уменьшить из-за установленных рыночным контролером пределов;
- подписано карательное соглашение, которое не допускает снижения стоимости. Смысл подобного документа – стабилизация конкретного уровня доходности;
- корпорация вложила такое количество денег на производство товаров для нового рынка, что уменьшение стоимости с экономической точки зрения бессмысленно;
- велики расходы на распространение товаров;
- на рынке спрос превышает предложение, что означает: клиент станет покупать продукцию по любой цене;

– организация делает ставку на повышение качественных характеристик изготавливаемых товаров – за счет улучшения технических свойств продукции (т.н. продуктовая конкуренция) [23, с. 68].

Неценовая конкуренция характерна для тех отраслей, где ключевое значение имеют добротность товара, его уникальность, тара, внешний вид, стиль бренда, дополнительное обслуживание, вне рыночные способы влияния на покупателя. Все эти моменты не связаны напрямую со стоимостью, а то и вовсе не имеют к ней отношения. На первые позиции в списке неценовых критериев попали:

- уменьшенное потребление энергии и малая металлоемкость;
- минимальный вред для окружающей среды (или его отсутствие);
- возможность сдать товар в качестве стартового взноса на новый;
- реклама;
- высокий уровень гарантийного сервиса (а также постгарантийного);
- показатели сопутствующих предложений [13, с. 80].

Тем не менее, неценовая конкуренция работает как за счет улучшения качественных характеристик товаров и производственной технологии, модернизации, патентирования и брендинга, так и за счет грамотной «сервизации» продаж. Этот тип конкуренции базируется на желании заполучить часть отраслевого рынка (или значительный его сегмент) путем производства новой продукции либо усовершенствования уже известных товаров.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Поддержание на высоком уровне конкурентоспособности обеспечивается всеми компонентами имеющихся у предприятия маркетинговых средств.

Неценовая конкуренция является разновидностью тактики конкурентного соперничества, при которой применяются разнообразные методы, за исключением уменьшения цены на товары и услуги.

1.2 Неценовые факторы в системе развития конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности предприятия – это те производственно-хозяйственные и социально-экономические процессы и явления, которые, оказывая воздействие на деятельность предприятия, изменяют уровень его конкурентоспособности. Влияние факторов конкурентоспособности может быть как положительным, так и отрицательным. При положительном воздействии данные факторы представляют собой конкурентные преимущества. При отрицательном – становятся проблемами для предприятия [8, с. 92].

Многие ученые-экономисты предлагают деление неценовых факторов конкурентоспособности предприятий на внутренние и внешние, в зависимости от источника их возникновения (рисунок 1.1).

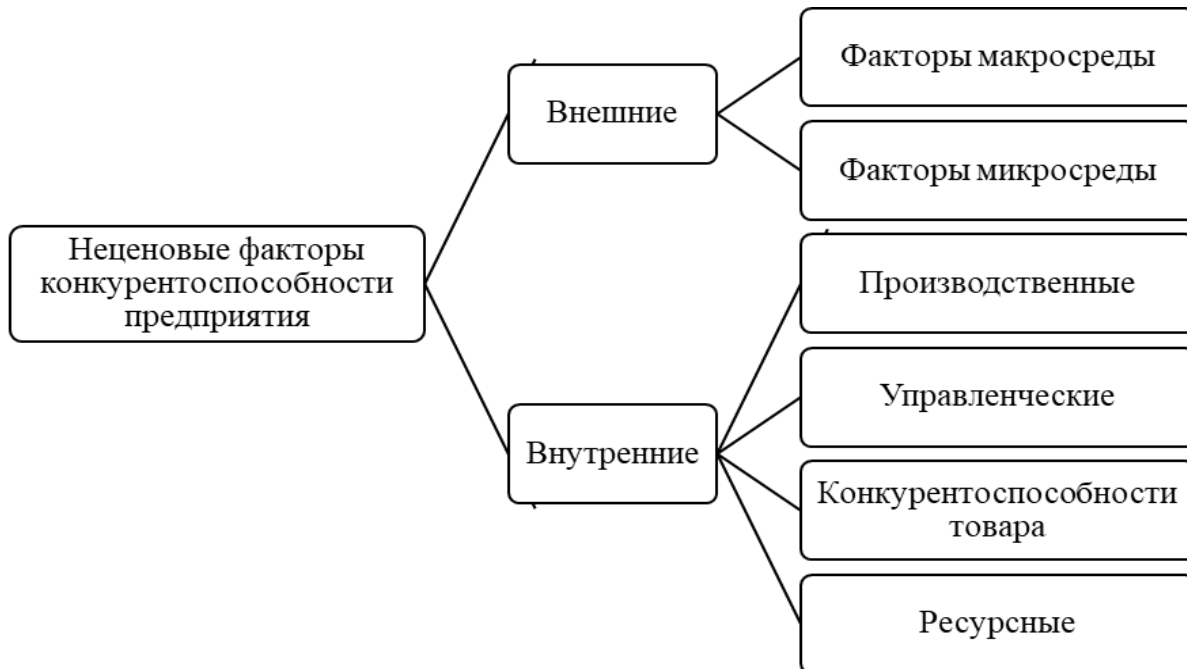


Рисунок 1.1 – Классификация неценовых факторов конкурентоспособности

Примечание – источник: [8, с. 93].

Источником факторов внешней макросреды является внешнее макроокружение. Факторы внешней макросреды – это те

организационно-правовые и социально-экономические отношения, которые влияют на деятельность предприятия и определенным образом формируют уровень его конкурентоспособности. К этой группе относятся политические, общеэкономические, правовые, социальные и технологические факторы.

Предприятие не может регулировать данные факторы, но необходимо учитывать их воздействие, которое может быть как положительным, так и отрицательным [16, с. 69].

К политическим факторам относятся политическая ситуация в стране, налоговая, внешнеэкономическая политика, а также политика регулирования бизнеса. Социальные факторы – это уровень и стиль жизни населения, уровень доходов, демографическая ситуация, уровень образования людей, их вкусы и предпочтения. Общеэкономические факторы включают в себя: экономическую ситуацию в стране (кризис, подъем, стабильность или спад деловой активности), перспективы роста отрасли, общее финансовое состояние (уровень инфляции, валютные курсы, ставки рефинансирования, состояние банковской системы). В число правовых факторов входят: изменение законодательства, трудовое, антимонопольное, экологическое и таможенное регулирование. Под технологическими факторами подразумевается политика в области технологий, тенденции научно-технического прогресса, скорость изменения и внедрения технологий, развитие коммуникационных технологий.

Факторы внешней среды – это все заинтересованные в деятельности предприятия стороны (кроме самого предприятия), т. е. внешнее микроокружение. К ним относятся факторы рынка, на котором функционирует предприятие. Данные факторы можно анализировать при помощи модели М. Портера «5 конкурентных сил». К ним относятся: интенсивность конкуренции, рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, появление товаров-заменителей, барьеры входа на рынок (т. е. новички на рынке). Данные факторы оказывают значительное непосредственное влияние на деятельность предприятия и формирование конкурентной стратегии [25, с. 13].

Конкурентоспособность как показатель, характеризующий именно данное

предприятие и позволяющий сопоставлять его с другими предприятиями, очевидно, прежде всего определяется внутренними факторами, каковыми являются ресурсы, которыми предприятие располагает. Внутренним факторам принадлежит решающая роль в формировании конкурентоспособности предприятия. Кроме этого они являются управляемыми, предприятие само планирует, формирует и регулирует их.

Внутренние факторы – это критерии, определяющие способность предприятия обеспечивать свою конкурентоспособность. Они достаточно разнообразны и их можно сгруппировать следующим образом:

1) производственные факторы (уровень организации производства, использование техники и технологий, уровень технического обслуживания, производственные отношения, уровень автоматизации и механизации производства, использование технического и кадрового потенциала);

2) управленческие факторы (организационная структура, система коммуникаций, стиль управления, мотивация персонала, обратная связь, управление маркетингом, логистика, внешнеэкономическая деятельность организации);

3) конкурентоспособность товара (качество, ассортимент, технический уровень выпускаемой продукции, сервисные факторы, система гарантий);

4) ресурсные факторы (наличие финансовых ресурсов, наличие и состав кадров, сырье, материалы, энергоносители, технологии, патенты) [7, с. 133].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия формирует множество неценовых факторов, которые традиционно делятся на внешние и внутренние. Имеет смысл разделить внешние факторы на факторы внешней макросреды и факторы внешней микросреды, которые играют решающую роль в формировании конкурентоспособности предприятия.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

В литературе по маркетингу, внимание уделяется качественным методам

оценки конкурентоспособности предприятий, основанные на стратегическом подходе. К ним относятся SWOT анализ; Метод McKinsey 7S (матрица General Electric), матричный метод Boston Consulting Group и другие. Следует подчеркнуть, с одной стороны, что каждый из этих методов позволяет осуществление анализа конкурентных преимуществ предприятия и разработки конкурентных стратегий. Предприятия Республики Беларусь, как правило, не располагают информацией, необходимой для использования методов Boston Consulting Group и McKinsey. По этой причине предпочтительными являются количественные методы [18, с. 74].

Рассмотрим более подробно некоторые методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1 Способ, базирующийся на теории эффективной конкуренции. Эта методика предоставляет более полное представление о конкурентоспособности организации, включая более значимые нюансы ее хозяйственной деятельности. Согласно этой теории эффективной конкуренции более конкурентоспособны те организации, на которых лучшим образом организована деятельность всех подразделений и служб. На эффективность их работы воздействует большое количество факторов – ресурсов предприятия. Оценка производительности работы каждого подразделения подразумевает оценку производительности применения им данных ресурсов. Принцип взаимосвязи производительности организации и применения ресурсов доказал М.Портер, разбирая причины конкурентоспособности отдельных компаний. Так, он писал: «Единственное на чем может основываться конкурентоспособность... – это продуктивность использования ресурсов». Исходя из вышесказанного, конкурентные выдающиеся качества как эффективность использования ресурсов обязаны оцениваться за длительный период, во время которого могут быть достигнуты стратегические, а не тактические цели фирмы.

2 Способ оценки конкурентоспособности организации с учетом производительности инновационного проекта. Эта методика базируется на теории эффективной конкуренции. Для оценки конкурентоспособности

организации предлагается система характеристик: эффективности производственной работы, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения продукта, конкурентоспособности продукта и эффективности инновационного проекта. Интегральный показатель конкурентоспособности определяется способом теории желательности и рассчитывается способом средней геометрической взвешенной [15, с. 376].

3 Способ оценки конкурентной силы организации.

Согласно способу, для оценки конкурентоспособности организации менеджеры формируют перечень главных факторов успеха определенной отрасли и конкурентных превосходств или же дефектов (6-10 показателей). Далее проводится оценка организации по всем критериям (используются шкала от 1 до 10). Для получения всеохватывающего показателя конкурентоспособности организации эти оценки суммируются. Подобная процедура делается и для более мощных организаций соперников. Сопоставление полученных оценок всеохватывающих характеристик конкурентоспособности организации и конкурентов разрешает обнаружить превосходство или же отставание организации по отношению к конкурентам.

4 Экспресс-оценка конкурентоспособности организации.

Представленный способ базируется на оценке большого количества факторов, способствующих/препятствующих увеличению конкурентоспособности организации. Методом выборочного опроса экспертов (руководителей, служащих предприятия) факторы оценивают по пятибалльной шкале. Из факторов оцененных менее двух баллов и в отношении которых есть существенные различия во мнениях сотрудников и руководителя, складывается проблемное поле [6, с. 50].

5 Способ анализа конкурентоспособности организации по отдельным составляющим комплекса маркетинга.

Способ базируется на том, что аспекты конкурентоспособности организации группируются по отдельным составляющим комплекса маркетинга: продукт; цена; место; продвижение продукта. Для расчетов по

вышесказанным элементам применяются количественные показатели. Не считая этого, применяются характеристики деловой активности и эффективности работы предприятия. По итогам расчетов устанавливают состояние предприятия на рынке: фаворит, кандидат на роль фаворита, последователь, занявший рыночную нишу и банкрот.

6 Способ оценки конкурентоспособности организации с внедрением конкурентной карты.

По представленному способу основывается конкурентная карта рынка с использованием двух показателей: рыночной долей занимаемой организацией; динамики рыночной доли. Рассредоточение рыночной доли разрешает отметить четыре стандартных положения организаций на рынке: фавориты рынка, организации с крепкой конкурентной позицией, организации со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры рынка. Более весомым статусом владеют организации первой группы (фавориты рынка с проворно улучшающейся конкурентной позицией), более слабым – аутсайдеры с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Этот способ разрешает оценивать конкурентоспособность организации в одно и тоже время на базе двух более весомых показателей, определяющих состояние организаций на рынке.

7 Способ оценки конкурентоспособности организации с учетом воздействия факторов внутренней и внешней среды. В этом способе предлагается принимать во внимание воздействие факторов не только лишь внутренней, но и внешней среды. Рейтинг конкурентоспособности, учитывающий факторы внешней среды предложено именовать показателем внешней конкурентоспособности организации. Рассчитываемый по конкурентоспособности отдельных ресурсов организации, показатель конкурентоспособности, именуется показателем внутренней конкурентоспособности организации [21, с. 53].

8 Способ оценки конкурентоспособности организации с учетом привлекательности отрасли и конкурентного потенциала организации.

Способ предусматривает состояние организации в местах привлекательности отрасли как зоны функционирования организации, а ещё внутреннего конкурентного потенциала.

Оценивается конкурентное состояние фирмы сквозь такие факторы как форма кооперирования, комбинирование производства, показатели платежеспособности и экономическая независимости фирмы и др.

9 Оценка конкурентоспособности организации на базе процессного подхода.

Способ базируется на положении: на уровне с наличием ресурсов весомое влияние имеют процессы предприятия, модифицирующие их в целевой результат. В случае если предприятие не в состоянии выбрать и скомбинировать собственные ресурсы лучше, быстрее, чем соперники, оно никогда не добьется хорошего положения на рынке.

Предлагается оценить конкурентоспособность предприятия сквозь конкурентоспособность товара. Все процессы, обеспечивающие конкурентоспособность продукта, разделяются на 3 группы: 1) основные, 2) обеспечивающие и поддерживающие, 3) управленческие [11, с. 25].

К основным процессам относят создание и реализацию. Обеспечивающие процессы – это обеспечение, финансирование, подбор сотрудников, энергообеспечение; поддерживающие – обслуживание, починка, улучшение других процессов. Для организации основных, обеспечивающих и поддерживающих реализуются управленческие процессы.

Плюсы подхода: сосредоточивание подразделений и служб на достижение конечного результата, оптимизацию процесса в целом; согласованность сфер работы организации.

10 Способ оценки конкурентоспособности организации на базе внешних конкурентных превосходств.

Оценка конкурентоспособности организации по предоставленному способу дает сопоставление характеристик организации с этими же показателями главных конкурентов с целью определения характеристик,

создающих выигрышное положение организации перед конкурентами. При оценке применяются лишь только внешние конкурентные преимущества организации, информацию о которых получить проще, в том числе о конкурентах [24, с. 67].

11 Методика, использующая в качестве почвы оценку конкурентоспособности товара (услуги). Данный способ базируется на утверждении о том, что чем выше конкурентоспособность продукции, тем выше конкурентоспособность производителя. В качестве показателя конкурентоспособности товара используют соответствие качественных и ценовых характеристик товара. Более конкурентоспособен товар, имеющий лучшее соотношение этих характеристик. Чем выше разница между потребительской ценностью товара для клиента и стоимостью, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара.

12 Способ оценки уровня конкурентоспособности организации с учетом имиджа. В этом способе внутренние конкурентные выдающиеся качества, определяющие рыночные позиции субъекта, группируются по шести весомым аспектам:

- конкурентоспособность изделия;
- финансовое положение предприятия – оценивается через коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- эффективность маркетинговой деятельности – оценивается через валовой заработок и валовые издержки, издержки на маркетинг, потенциал маркетинговых исследований;
- рентабельность продаж;
- имидж (марочный капитал) предприятия – оценивается через отношение количества повторных заявок к совокупному объему реализации;
- эффективность менеджмента – оценивается через отношение прибыли к выручке от реализации продукции [22, с. 452].

Степень конкурентоспособности организации интерпретируется в геометрическую фигуру – многоугольник конкурентоспособности.

14 Матричная способ – применяется матрица Мак-Кинзи. В базе способа с внедрением матрицы Мак-Кинзи лежит возведение модели «Степень привлекательности конкретного товарного рынка» – «Крепость позиций продуктов компании на рынке». Модель основывается на базе информации, приобретенной экспертным путем. В зависимости от занятой позиции, выбирается стратегия (наступательная, оборонительная, отступления). Основывается на базе двух характеристик: привлекательность рынка и конкурентная позиция.

Представленные способы оценки конкурентоспособности организации имеют определенные сильные и слабые стороны, области использования. Не существует общей, стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций. Для конкретной экономической ситуации и конкретной организации будет подходить одна либо несколько этих методик. Представленные методики оценки конкурентоспособности организации имеют свои сильные и слабые стороны, области применения. Не существует полноценной стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций.

В заключение главы подведем итоги.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Поддержание на высоком уровне конкурентоспособности обеспечивается всеми компонентами имеющихся у предприятия маркетинговых средств.

Неценовая конкуренция является разновидностью тактики конкурентного соперничества, при которой применяются разнообразные методы, за исключением уменьшения цены на товары и услуги.

Конкурентоспособность предприятия формирует множество неценовых факторов, которые традиционно делятся на внешние и внутренние. Имеет смысл разделить внешние факторы на факторы внешней макросреды и факторы внешней микросреды, которые играют решающую роль в формировании

конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятий оценивается несколькими методами, а именно с позиции конкурентных преимуществ, по теории равновесия предприятия и отрасли, структурная оценка, функциональная оценка, по качеству продукции, матричный метод Boston Consulting Group и т.д.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое Акционерное Общество «Минский завод безалкогольных напитков» (ЗАО «МЗБН») основано в 1966 г. в качестве обособленного цеха пивоваренного завода «Беларусь» с проектной мощностью 600 тыс. далл в год.

Предприятие является самостоятельным предприятием, акционерным обществом закрытого типа, предметом деятельности которого является производство минеральной воды, безалкогольных напитков.

На сегодняшний день предприятие является крупнейшим производителем минеральных и питьевых вод, безалкогольных напитков в Беларуси суммарной мощностью более 22 млн. далл в год, а также является единственным производителем в Республике Беларусь, обладающим технологией «горячего розлива», позволяющей производить продукты в ПЭТ бутылку без добавления консервантов.

Производство продукции основано на собственных природных источниках минеральных и питьевых вод, расположенных на территории предприятия. В настоящее время ассортимент предприятия включает в себя 11 торговых марок, среди которых, такие известные марки как: Минская-4, Бела-Кола, Росинка, Фан-Фан, Мультитэль, Квасыч и др.

Цель деятельности предприятия заключается в занятии лидирующей позиции на отечественном рынке за счет высокого качества производимой продукции, доступной цены, привлекательной упаковки, способности удовлетворить требования потребителя.

Миссия ЗАО «МЗБН» заключается в том, чтобы удерживать лидирующие позиции в индустрии безалкогольных напитков.

Главные ценности ЗАО «МЗБН»: сотрудники, клиенты, партнеры,

качество, надежность, уважение, открытость, репутация, опыт, профессионализм.

Натуральные и идентичные натуральным компоненты завод приобретает у лучших производителей Германии, Голландии, Польши, Словении. Большое внимание уделяется системе контроля качества, действующей на всех этапах производства.

Сегодня в структуру ЗАО «МЗБН» входит также предприятие «Виляя-Агро», которое специализируется на выращивании зерновых культур и производстве животноводческой продукции – молоке и мясе.

ЗАО «МЗБН» обладает собственной системой дистрибуции и системой логистики, которая соответствует передовым стандартам в секторе товаров FMCG, охватывающую региональные представительства во всех областных городах страны.

Продукция предприятия представлена во всех регионах Республики Беларусь, а также поставляет на экспорт в Российскую Федерацию и страны Евросоюза.

На предприятии внедрены и функционируют:

- система менеджмента качества (СМК);
- система менеджмента безопасности пищевых продуктов на основе анализа опасностей и критических контрольных точек (система НАССР);
- система управления окружающей средой (СУОС);
- система управления охраной труда (СУОТ).

Система НАССР сертифицирована на соответствие требованиям СТБ 1470-2012.

Система менеджмента качества сертифицирована на соответствие требованиям СТБ ISO 9001-2015

Руководством предприятия разработаны Политика и Цели в области качества и безопасности продукции, охраны труда и окружающей среды.

Производство продукции основано на собственных природных источниках минеральных и питьевых вод, расположенных на территории

предприятия, глубина которых составляет от 106 до 419 м.

Предприятие имеет Европейские сертификаты на продукцию и производство минеральной воды, напитков газированных и негазированных, питьевой воды.

Контроль продукции осуществляется на всех стадиях ее создания.

Натуральные минеральные воды, производимые на заводе, соответствуют следующим требованиям международных стандартов:

- происходят из естественного источника, защищённого от любого загрязнения;
- разливаются непосредственно в бутылки на расстоянии не более 50 метров от источника;
- оказывают на организм укрепляющее действие;
- добываются только официально признанным методом, из официально зарегистрированных источников;
- при производстве воды природной чистоты не допускается использование любых методов, которые могут изменить первоначальные, природные свойства, за исключением очистки от механических примесей.

Управление ЗАО «МЗБН» осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом общества на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственников имущества.

Схема организации управления ЗАО «МЗБН» представлена в Приложении А.

Единоличным исполнительным органом Общества является директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью предприятия.

Структурой Общества определены следующие области управления:

- управление производством, его стратегическим развитием, обеспечением производства материальными ресурсами, инженерно-техническое управление;
- финансово-экономическое управление;
- управление продажами готовой продукции, маркетингом и

логистикой;

- организация управления идеологической и кадровой работой;
- управление качеством.

Основное производство представлено цехом розлива, купажным участком и алкогольным участком. Для обслуживания основного производства на предприятии имеются холодильно-компрессорный, транспортный, энергетический, ремонтно-механический и ремонтно-строительный участки, участок КИПиА. Производственная лаборатория аттестована и имеет свидетельство о технической компетентности. Для оперативного обеспечения поставки продукции завода на потребительский рынок регионов на предприятии имеется семь региональных складов. Не основная деятельность предприятия представлена фирменным магазином розничной торговли, магазином-складом и столовой. Кроме того имеется здравпункт, оказывающий медицинскую помощь работникам предприятия и другие виды медицинских услуг.

На ЗАО «МЗБН» внедрены и постоянно развиваются, и совершенствуются системы управления качеством, пищевой безопасностью, охраны окружающей среды, охраны труда производства.

Основные показатели деятельности ЗАО «МЗБН» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.1. (на основе данных Приложений Б, В)

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ЗАО «МЗБН» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Объем произведенной продукции, тыс. руб.	41 748	47 109	55 281	5 361	8 172	112,84	117,35
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	39 313	45 043	52 142	5 730	7 099	114,58	115,76

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	30 066	37 961	44 529	7 895	6 568	126,26	117,30
Валовая прибыль, тыс. руб.	9 247	7 082	7 613	-2 165	531	76,59	107,50
Уровень валовой прибыли в выручке от реализации, %	23,52	15,72	14,60	-7,80	-1,12	66,84	92,88
Управленческие расходы, тыс. руб.	589	1 544	1 599	955	55	262,14	103,56
Уровень управленческих расходов в выручке от реализации, %	1,5	3,43	3,07	1,93	-0,36	228,67	89,41
Расходы на реализацию, тыс. руб.	684	1 033	1097	349	64	151,02	106,20
Уровень расходов на реализацию в выручке от реализации, %	1,74	2,29	2,10	6,09	0,90	131,61	91,87
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	7 974	4 505	4 917	-3 469	412	56,50	109,15
Рентабельность продаж, %	20,28	10	9,43	-10,28	-0,57	49,31	94,30
Прочие доходы по текущей деятельности, тыс. руб.	31 360	40 103	40 022	8 743	-81	127,88	99,80
Прочие расходы по текущей деятельности, тыс. руб.	31 258	40 479	40 351	9 221	-128	129,50	99,68
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. руб.	8 076	4 129	4 588	-3 947	459	51,13	111,12
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб.	-8 053	-3 224	-3 958	4 829	-734	40,03	122,77
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	23	905	630	882	-275	3934,7	69,61
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2	753	520	751	-233	37650	69,00
Среднесписочная численность персонала, чел.	589	593	598	4	5	100,7	100,8
Производительность труда, тыс. руб./чел.	66,75	75,96	87,19	9,21	11,24	113,80	114,79

Примечание – источник: собственная разработка.

На основании анализа данных таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, в

ЗАО «МЗБН» увеличился объем производства продукции на 12,84 % в 2018 году по отношению к 2017 году и на 17,35 % в 2019 году по сравнению с 2018 годом.

Увеличение объемов производства повлекло рост выручки от реализации продукции. За 2019 году выручка от реализации продукции увеличилась на 7 099 тыс. руб. или на 17,35 %.

Необходимо отметить, что за 2019 год темп роста производства продукции больше темпа роста выручки от реализации, что свидетельствует о росте остатков нереализованной продукции на складах предприятия и неоплаченной покупателями.

Себестоимость реализованной продукции за 2019 г. также увеличивается, ее рост составил 6 568 тыс. руб. или 17,3 %. Превышение темпа роста себестоимости в отчетном году над темпом роста выручки от реализации повлекло увеличение затрат на рубль реализованной продукции.

Валовая прибыль в 2019 году составила 7 613 тыс. руб. против прибыли в размере 9 247 тыс. руб. за 2017 год. Снижение валовой прибыли является следствием увеличения доли себестоимости в выручке от реализации.

Рост управленческих расходов в 2019 году составил 3,56 %. Управленческие расходы возросли за счет роста административных расходов, расходов на содержание управленческого персонала. Расходы на реализацию в анализируемом периоде, также имеют тенденцию к росту, за 2019 год данный показатель увеличился на 6,2 %. Рост расходов на реализацию связан с увеличением расходов на доставку продукции к месту отправления и погрузки, увеличением расходов на рекламную деятельность.

Прибыль от реализации за 2019 год составила 4 917 тыс. руб. Рост прибыли от реализации говорит о повышении эффективности деятельности предприятия, росте эффективности использования ресурсов.

В ЗАО «МЗБН» рентабельность продаж в 2018 году сократилась на 10,28 п.п., а за 2019 год – на 0,57 п.п., что обусловлено снижением темпа роста прибыли от реализации продукции.

В анализируемом периоде предприятие имело прочие доходы и расходы

по текущей деятельности. При этом, на протяжении 2018-2019 гг. расходы превышают доходы. За 2019 год сумма доходов по текущей деятельности составила 40 022 тыс. руб., а сумма расходов – 40 351 тыс. руб.

Убыток от инвестиционной и финансовой деятельности за 2019 год составил 3 958 тыс. руб. против убытка в размере 8 053 тыс. руб. в 2017 году.

В целом чистая прибыль ЗАО «МЗБН» сократилась на 233 тыс. руб. и составила за 2019 год 520 тыс. руб. Снижение чистой прибыли является безусловно отрицательным моментом, что свидетельствует о снижении деловой активности организации. Снижение чистой прибыли обусловлено ростом убытка от инвестиционной и финансовой деятельности.

Производительность труда в 2018 году составила 75,96 тыс. руб./чел., в 2019 году – 87,19 тыс. руб./чел. В 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение показателя на 11,24 тыс. руб./чел. или на 14,79 %. Увеличение производительности труда обусловлено опережающим темпом роста выручки от реализации над темпом роста среднесписочной численности работников.

Таким образом, ЗАО «МЗБН» является крупнейшим производителем минеральных и питьевых вод, безалкогольных напитков в Беларуси, а также является единственным производителем в Республике Беларусь, обладающим технологией «горячего розлива», позволяющей производить продукты в ПЭТ бутылку без добавления консервантов.

Деятельность ЗАО «МЗБН» характеризуется ростом объемов производства, выручки от реализации, показателей прибыли, производительности труда.

2.2. Анализ неценовых конкурентных преимуществ предприятия

В современных условиях конкуренция в сфере производства представляет собой не просто борьбу между производителями, а борьбу между

производителями за конкретного потребителя.

Неценовыми конкурентными преимуществами ЗАО «МЗБН» являются

- качество;
- взаимоотношения с потребителями;
- деловая репутацией.

На сегодняшний день успех современных организаций определяется качеством – начиная с производства заканчивая продукцией и предоставляемыми услугами. В современной рыночной экономике основным конкурентным преимуществом любого предприятия становится качество производимой продукции. Качество – главный инструмент в достижении устойчивого успеха и благополучия любой организации.

ЗАО «МЗБН» ориентировано на качество, что является основой для процветания, инструментом, открывающим новые возможности в усиливающемся конкурентном окружении.

Контроль качества поступающего сырья и готовой продукции обеспечивается производственной лабораторией в соответствии со схемой лабораторного контроля. Лабораторией ЗАО «МЗБН», оснащенной современными средствами измерения и испытательным оборудованием, проводятся испытания продукции по органолептическим, физико-химическим, микробиологическим показателям.

На ЗАО «МЗБН» внедрена и функционирует система менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001, которая сертифицирована в Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь.

Продукция предприятия неоднократно была удостоена высоких наград и становилась победителем международных конкурсов: «Продукт года», «Выбор года», «Лучшие товары Республики Беларусь», «Лучшие товары Республики Беларусь на рынке Российской Федерации», «Наша марка».

Выпуск продукции осуществляется в соответствии с государственными и межгосударственными стандартами, что подтверждается Протоколами

испытаний готовой продукции, выданными аккредитованными лабораториями в соответствии с Графиком производственного контроля.

Согласно результатам проведенных маркетинговых исследований специалистов ЗАО «МЗБН», продукция предприятия пользуется спросом у потребителей различных возрастных групп. Однако не задействована ниша товаров функционального назначения. С целью увеличения доли рынка предприятию необходимо вывести на рынок продукты для таких целевых аудиторий, как спортсмены, люди, ведущие здоровый образ жизни.

Проводимые опросы потребителей позволяют определить удовлетворенность качеством, упаковкой, ассортиментом, на основании которых принимается решение об изменении номинального объема, дизайна этикетки. Анализ потребителей показал, что современный потребитель хотел бы видеть больше продукции с натуральными добавками. С целью удовлетворения требований потребителя в организации необходимо проводить дальнейшую работу по замене синтетических красителей и ароматизаторов на натуральные, рассмотреть вопрос об использовании в продукции натуральных заменителей сахара.

Комплекс мероприятий по поддержанию деловой репутации включает в себя следующее:

- 1 Участие в выставках.
- 2 Участие в конкурсах.
- 3 Рекламные мероприятия, направленные как на продвижение выпускаемой продукции, так и на поддержание имиджа предприятия:
 - реклама в СМИ (радио, телевидение, периодические издания);
 - наружная реклама;
 - интернет реклама;
 - реклама в транспорте, на транспортных средствах предприятия;
 - печатная реклама (плакаты, буклеты, каталоги, календари и др.);
 - сувенирная продукция (ручки, ежедневники, блокноты и др.).
- 4 Развитие PR (общественные отношения) – мероприятия, направленные

на создание благоприятного имиджа компании.

5 Проведение дегустаций продукции, с целью ознакомление покупателей с новыми видами продукции, повышение объемов продаж, расширения географии сбыта и привлечения новых покупателей.

7 Мероприятия по размещению в торговых объектах страны рекламных материалов (воблеры, ценники, стопперы, шелфтокеры и др.), фирменного оборудования (полки, стеллажи, световые короба).

Таким образом, существующая деятельность предприятия основывается на выпуске качественной продукции, которая в максимальной степени удовлетворяет потребителя и имеет преимущество перед конкурентами. Узнаваемый бренд позволяет сохранять приверженность и доверие потребителей к ЗАО «МЗБН». Вся коммуникационная политика предприятия должна базироваться на поддержании имиджа бренда, его развитии и улучшении положительного восприятия потребителем.

2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия

Анализ конкурентоспособности ЗАО «МЗБН» проведем методом комплексной оценки.

Комплексную оценку проводят по следующим этапам:

- определение номенклатуры показателей конкурентоспособности;
- определение коэффициентов весомости показателей конкурентоспособности;
- измерение показателей и определение относительных показателей конкурентоспособности;
- расчет комплексного показателя;
- оценка уровня конкурентоспособности.

Основными конкурентами среди белорусских предприятий для ЗАО «МЗБН» на рынке является ИП «Coca-Cola Бевриджис Белоруссия» и

ООО «Дарида».

Конкурентоспособность данных организаций оценивались по следующим показателям, как квалификация персонала, ассортимент продукции, наличие сертифицированной системы качества, рынки сбыта, финансовое состояние, техническая оснащенность и владение современными технологиями, необходимыми для производства продукции.

После выбора критериев оценки производится определение коэффициентов весомости показателей конкурентоспособности.

Для оценки конкурентоспособности было отобрано шесть экспертов, которыми явились специалисты данных организаций.

Для установления коэффициента весомости пользуются рядом чисел от 6 до 1 с интервалом 1. При этом показателю, наиболее важному по мнению эксперта, присваивается коэффициент весомости 6. При определении коэффициента весомости второго показателя учитывают его важность по сравнению с первым. В дальнейшем сравнение проводится с первым и любым из уже определенных показателей.

Определение коэффициентов весомости показателей конкурентоспособности представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Определение коэффициентов весомости показателей конкурентоспособности

Показатели	Коэффициент весомости					
	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	эксперт 4	эксперт 5	эксперт 6
1	2	3	4	5	6	7
Квалификация персонала	5	6	4	4	6	6
Ассортимент продукции	1	2	1	1	1	2
Наличие сертифицированной системы качества	4	4	5	3	4	5

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Рынки сбыта	6	5	6	5	5	4
Финансовое состояние	3	1	2	2	3	1
Техническая оснащенность и	2	3	3	6	2	3

владение технологиями						
Итого	21	21	21	21	21	21

Примечание – источник: собственная разработка.

Расчет коэффициента весомости поводится расчет по формуле (2.1):

$$m'_i = \frac{m_i}{\sum_{i=1}^p m_i} m'_i = \frac{m_i}{\sum_{i=1}^p m_i} , \quad (2.1)$$

где $m'_i m'_i$ – средний коэффициент весомости i -ого показателя конкурентоспособности;

m_i – коэффициент весомости i -ого показателя конкурентоспособности;

p – число показателей конкурентоспособности, входящих в показатель.

Результаты расчетов коэффициентов весомости показателей конкурентоспособности представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Результаты расчета коэффициентов весомости

Показатели	Коэффициент весомости					
	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	эксперт 4	эксперт 5	эксперт 6
Квалификация персонала	0,238	0,286	0,190	0,190	0,286	0,286
Ассортимент продукции	0,048	0,095	0,048	0,048	0,048	0,095
Наличие сертифицированной системы качества	0,190	0,190	0,238	0,143	0,190	0,238
Рынки сбыта	0,286	0,238	0,286	0,238	0,238	0,190
Финансовое состояние	0,143	0,048	0,095	0,095	0,143	0,048
Техническая оснащенность и владение технологиями	0,095	0,143	0,143	0,286	0,095	0,143
Итого	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Примечание – источник: собственная разработка.

Далее определяют общее значение среднего коэффициента ($\overline{m'_i m'_i}$) по всем экспертам (N) по формуле (2.2):

$$\overline{m'_i} = \frac{\sum_{i=1}^N m'_i}{N} \quad \overline{m'_i} = \frac{\sum_{i=1}^N m'_i}{N} \quad (2.2)$$

Результаты представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Результаты расчета итоговых коэффициентов весомости

Критерии	Усредненный коэффициент весомости, m
Квалификация персонала	0,246
Ассортимент продукции	0,064
Наличие сертифицированной системы качества	0,198
Рынки сбыта	0,246
Финансовое состояние	0,095
Техническая оснащенность и владение технологиями	0,151
Итого	1,000

Примечание – источник: собственная разработка.

Измерение показателей конкурентоспособности и определение относительных показателей конкурентоспособности представлено в Приложении Г.

Измерение показателей конкурентоспособности ЗАО «МЗБН», ИП «Coca-Cola Бевриджис Белоруссия» и ООО «Дарида» приведено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты измерения показателей конкурентоспособности предприятий

Показатели	ЗАО «МЗБН»	ИП «Coca-Cola Бевриджис Белоруссия»	ООО «Дарида»
1	2	3	4
Квалификация персонала	4	5	4
Ассортимент продукции	3	5	4
Наличие сертифицированной системы качества	4	4	5
Рынки сбыта	3	5	4

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4
Финансовое состояние	4	5	4

Техническая оснащенность и владение технологиями	4	5	4
--	---	---	---

Примечание – источник: собственная разработка.

Результаты определения относительных качественных показателей конкурентоспособности представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Результаты определения относительных показателей конкурентоспособности

Показатель	ЗАО «МЗБН»	ИП «Coca-Cola Бевриджис Белоруссия»	ООО «Дарида»
Квалификация персонала	0,8	1	0,8
Ассортимент продукции	0,6	1	0,8
Наличие сертифицированной системы качества	0,8	0,8	1
Рынки сбыта	0,6	1	0,8
Финансовое состояние	0,8	1	0,8
Техническая оснащенность и владение технологиями	0,8	1	0,8

Примечание – источник: собственная разработка.

Групповой показатель конкурентоспособности (U) рассчитывается по формуле средней взвешенной арифметической (2.3):

$$U = \frac{\sum_{i=1}^n m_i q_i}{\sum_{i=1}^n m_i} \quad (2.3)$$

где m_i – коэффициент весомости;

q_i – относительный показатель.

Результаты расчетов группового показателя конкурентоспособности представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет комплексного показателя конкурентоспособности по

формуле средней взвешенной арифметической

Предприятия	Групповой показатель конкурентоспособности
ЗАО «МЗБН»	0,738
ИП «Coca-Cola Бевриджис Белоруссия»	0,960
ООО «Дарида»	0,840

Примечание – источник: собственная разработка.

В результате расчета группового показателя конкурентоспособности как средней взвешенной арифметической определено, что конкурентоспособность ЗАО «МЗБН» низкая относительно ИП «Coca-Cola Бевриджис Белоруссия» и ООО «Дарида».

В заключение главы подведем итоги.

ЗАО «МЗБН» является крупнейшим производителем минеральных и питьевых вод, безалкогольных напитков в Беларуси, а также является единственным производителем в Республике Беларусь, обладающим технологией «горячего розлива», позволяющей производить продукты в ПЭТ бутылку без добавления консервантов. Деятельность ЗАО «МЗБН» характеризуется ростом объемов производства, выручки от реализации, показателей прибыли, производительности труда.

Оценка конкурентоспособности ЗАО «МЗБН» была проведена методом комплексной оценки. В качестве основных конкурентов были выбраны относительно ИП «Coca-Cola Бевриджис Белоруссия» и ООО «Дарида». Конкурентоспособность данных организаций оценивалась по следующим показателям: квалификация персонала, ассортимент продукции, наличие сертифицированной системы качества, рынки сбыта, финансовое состояние, техническая оснащенность и владение современными технологиями, необходимыми для выполнения работ. В результате расчета группового показателя конкурентоспособности как средней взвешенной арифметической определено, что конкурентоспособность ЗАО «МЗБН» ниже

конкурентоспособности конкурентов.