

УДК 339.137.22

V.S.Konopleva, A.V.Gerasimova,
I.A.Konopleva**COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE
AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIEN-
CY OF ITS FUNCTIONING**

The article considers applied research on the analysis of the competitiveness of a particular enterprise in the field of manufacture and sale of sanitary equipment in modern crisis conditions. The authors analyzed the company's activities, on the basis of SWOT and PEST analyses, identified the strengths and weaknesses of the enterprise, identified its main competitors, pointed out the possibility of import substitution of products, identified the problems faced by enterprises in modern conditions. All this made it possible to develop recommendations for improving the competitiveness of the company and recommend them to the management of the enterprise.

Keywords: competitiveness, import substitution, SWOT analysis, PEST analysis, Online store, linear-functional management structure, SMM (promotion of the company and its brand), DIY ("Do it yourself").

В.С.Коноплева¹, А.В.Герасимова²,
И.А. Коноплева³**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ПРЕДПРИЯТИЯ, КАК ИНСТРУМЕНТ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

В статье рассмотрены прикладные исследования по анализу конкурентоспособности конкретного предприятия в области изготовления и продажи сантехнического оборудования в современных кризисных условиях. Авторы проанализировали деятельность фирмы, на основе проведённых SWOT и PEST-анализов выявили сильные и слабые стороны предприятия, определили его основных конкурентов, указали на возможность импортозамещения продукции, определили проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в современных условиях. Всё это позволило выработать рекомендации по повышению конкурентоспособности фирмы и рекомендовать их руководству предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, импортозамещение, SWOT-анализ, PEST-анализ, Интернет-магазин, линейно-функциональная структура управления, SMM (продвижение компании и её бренда), DIY ("Сделай это сам").

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-1-36-39-47

В современных условиях рыночной экономики на российском рынке наблюдается тенденция роста продукции отечественного производства, активное импортозамещение сырья, реструктуризация логистической производственной цепи. Изменения коснулись как внешней экономической деятельности производственных организаций, так и их внутренней организационной структуры. Вследствие данных изменений руководящий состав и менеджеры высшего звена должны оперативно находить новые инструменты управления организацией, адаптировать её к изменяющемуся рынку и укреплять ослабевшие соб-

¹ Коноплева В.С., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva V.S., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Economics, Associate Professor; Western branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Kaliningrad

E-mail: bora-bora@inbox.ru

² Герасимова А.В., доцент кафедры социальных технологий, кандидат педагогических наук, доцент; Северо-Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Санкт-Петербург

Gerasimova A.V., Associate Professor of the Department of Social Technologies, PhD in Pedagogics, Associate Professor; North-Western branch of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Saint-Petersburg

E-mail: asya.gerasimova2016@mail.ru

³ Коноплева И.А., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат технических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva I.A., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Western branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Kaliningrad

E-mail: apollo311@mail.ru

ственные позиции. Эти действия смогут привести организацию к успешной непрерывной деятельности и занять высокие позиции в рыночной конкуренции.

На фоне ухода с рынка крупных западных производителей сантехники и сантехнического оборудования появляется возможность занять освободившиеся ниши. Отечественные производители активно разрабатывают стратегию, позволяющую производить наиболее конкурентоспособную продукцию, не уступающую по качеству европейской. Чтобы организация эффективно функционировала, необходимо разработать методы и инструменты, с помощью которых можно проанализировать конкурентоспособность предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в соответствующем сегменте рынка, и повысить собственную конкурентоспособность и преимущество перед другими отечественными производителями. Степень изученности данной темы подтверждается проведенным анализом таких авторов, как Чайникова Л.Н. [11], Белостокова В.Ю. [2], Фатхудинов Р.А. [10], Горбашко В.А. [5], Котлер Ф. [6], Мансуров Р.Е. [7], Головачев А.С. [4], Розанова Н.М. [8], Тарануха Ю.В. [9] и др.

Цель исследования – в условиях изменения экономической ситуации в стране возникла необходимость проведения анализа функционирования конкретного предприятия за счёт выявления проблем и разработки предложений и мероприятий по повышению его конкурентоспособности.

Методы исследования. В процессе исследований были использованы следующие методы: анализ научной литературы и Интернет-источников по проблеме исследования, классификация по группам, опрос, обобщение, формализация, SWOT-анализ, PEST-анализ макрофакторов, сравнение и т.д.

Общая характеристика исследуемого предприятия

Конкурентоспособность предприятия – важнейшая составляющая эффективного функционирования компании. Объективная оценка конкурентоспособности конкретного предприятия, возможность её повышения, использование появившейся возможности импортозамещения в современных условиях позволяют вывести исследуемую фирму на передовые позиции в продаже изготовленной продукции.

Для практической реализации основных положений конкурентоспособности, разработки рекомендаций для руководства конкретного предприятия необходимо проанализировать его финансово-хозяйственную деятельность, что и было выполнено авторами в процессе проведения исследований на промышленном предприятии с условным названием ООО "Терракота", занимающемся производством и торговлей сантехнического оборудования и керамических изделий. Кроме основных видов деятельности следует отметить также и дополнительные виды, к которым относятся:

- 18.1 "Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области";
- 41.20 "Строительство жилых и нежилых зданий";
- 23.49 "Производство прочих керамических изделий";
- 49.4 "Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам";
- 79.11 "Деятельность туристских агентств";
- 82.99 "Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включённая в другие группировки".

Основной канал сбыта реализуемой продукции предприятия – это дистрибьюторы. Продукция доступна для приобретения как на территории всей РФ, так и в таких странах как Беларусь, Казахстан, Грузия и др.

В ассортименте организации присутствует как бытовая (раковины, ванны, умывальники, унитазы, аксессуары для ванных комнат), так и инженерная сантехника (смесители). Вся продукция бренда сертифицирована согласно законодательным нормам. Сертификаты соответствия ГОСТ-15167-93, ТУ-22.23.12-001-94088828-2022 представлены на официальном сайте производителя. Также вся продукция подлежит гарантийному обслуживанию. На изделия из санфарфора, акриловые ванны и поддоны, панели для акриловых ванн и рамы инсталляционных систем распространяется гарантийное обслуживание в течение 10 лет. На наливные и сливные механизмы, а также бачки инсталляционных систем гарантия действует 5 лет, на остальную продукцию – 1 год.

Для предприятия ООО "Терракота" характерна линейно-функциональная организационная структура управления, которая обеспечивает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – давать советы, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Линейно-функциональная структура управления обладает рядом преимуществ. В первую очередь, она является достаточно гибкой, и в случае изменений в компании смо-

жет быстро перестроиться. Такая структура позволяет легко и оперативно управлять подчинёнными и решать возникшие проблемы и вопросы. Кроме того, данная структура управления характеризуется полной персональной ответственностью за результаты работы, так как она подразумевает делегирование и распределение задач по разным отделам и подотделам [3, с. 314].

Из недостатков такой структуры можно отметить то, что на нижних уровнях производственные звенья мало взаимодействуют между собой и, кроме того, каждое звено больше заинтересовано в достижении своей узкой цели, ограничивающейся отделом, а не общей цели организации.

Так как организационная структура ООО "Терракота" достаточно сложная, генеральный директор организует бизнес-процессы производства и сбыта, рекламной деятельности и хозяйственного обеспечения при помощи управления топ-менеджерами (второй ступень организационной структуры).

Все специалисты организации имеют высшее экономическое и юридическое образование. Большая часть сотрудников имеет стаж работы по специальности более 5 лет, также около половины всех сотрудников работают в организации более 7 лет, специалисты имеют действующие аттестаты менеджеров, руководителей и технологов.

Среди персонала ООО "Терракота" был проведён анонимный опрос с целью выявления приоритетов направлений социальных программ для повышения эффективности деятельности предприятия, с результатами которого можно ознакомиться в Табл. 1.

Таблица 1 – Результаты опроса среди персонала предприятия для определения приоритетных направлений развития социальных программ

Наименование социального направления развития и повышения эффективности деятельности персонала	Количество баллов из 10 возможных
Обучение и профессиональное развитие персонала компании	7,86
Использование мотивационных схем оплаты труда персонала	7,63
Предоставление социального пакета работникам компании	9,65
Создание условий для отдыха и проведения досуга персонала	5,52
Участие сотрудников компании в принятии решений по развитию и повышению эффективности функционирования компании	9,01
Поддержка внутренних коммуникаций между работниками, а также между работниками и руководством компании	6,75

Сотрудники отметили наивысшим баллом критерий "Предоставление социального пакета работникам компании". Персонал имеет возможность посещать бассейн и спортзал за счёт работодателя, также на производстве организовано бесплатное питание персоналу. Все сотрудники устроены по трудовому договору. Руководители, водители и торговые представители имеют корпоративные автомобили и оплачиваемую корпоративную связь, а также обеспечены техникой для эффективного рабочего процесса (ноутбуки, телефоны и т.д.).

Следующее направление, которое отметили сотрудники – это участие в принятии решений по развитию и повышению эффективности функционирования компании. Рабочие имеют возможность поспособствовать в улучшении функционирования не только их рабочего подразделения, но и организации в целом.

Руководство открыто к новым предложениям и корректировкам производственных процессов со стороны рабочего персонала предприятия. В случае если новая технология, предложенная рабочим, даст положительный эффект в рамках производства и деятельности организации, руководство даст распоряжение на выпуск приказа о разовой премии сотруднику.

Наиболее проседающими критериями являются создание условий для отдыха и проведения досуга, и обучение и профессиональное развитие персонала.

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО "ТЕРРАКОТА"

Для оценки конкурентоспособности предприятия был проведён SWOT-анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия. Данный метод анализа позволил:

- определить слабые важные участки деятельности компании, которые требуют первоочередного решения;
- рассмотреть альтернативные варианты принятия решений с учётом выявленных проблем;
- провести комплексную оценку и сопоставить внешнее окружение и внутренний потенциал ООО "Терракота".

В Табл. 2 представлен SWOT-анализ ООО "Терракота".

Таблица 2 – SWOT-анализ предприятия ООО "Терракота"

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – качественный продукт с адекватной ценой лидер рынка (30% рынка) керамики – современное производство на рынке РФ; парк станков обновляется, закупается только новое оборудование с более высокой производительностью – собственный дизайнерско-конструкторский отдел; собственное опытное производство (экспериментальный участок) позволяет оперативно собрать прототип и максимально быстро внедрить в серийное производство – хорошие финансовые ресурсы и отсутствие задолженностей перед банками за счёт холдинговой международной структуры (до предыдущего года) – узнаваемые на рынке бренды – ведущая роль маркетинга в деятельности компании – повышение эффективности продвижения за счёт упора на розничную торговлю – обучение продавцов работе с товаром и методикам продаж, работа с потребителями на уровне тематических журналов и порталов в Интернете 	<ul style="list-style-type: none"> – сотрудничество с DIY-сетями (DIY – "Сделай это сам"), растущими в своём количестве на рынке – появление отечественных производителей комплектующих хорошего качества – снижение интереса к дорогим импортным товарам на рынке (из-за санкций, роста цен и значительного сокращения представленности европейских производителей на рынке) – продолжение работы с рядом европейских поставщиков по сниженным закупочным ценам – увеличение доли рынка за счёт ухода с рынка части европейских компаний из-за невозможности продолжать деятельность после введения санкций или сокращения поставок
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие чёткого УТП (уникального торгового предложения) у продукта и его позиционирования ввиду значительного роста мелких конкурентов и размытости уникальности товара и товарной категории – рынок не всегда брендирован. Так как керамика – это товар длительного пользования (10-15 лет в среднем), покупатель не всегда может назвать какой фирмы продукция у него установлена – слабая работа в Интернете – кроме корпоративного сайта и отслеживания цен в Интернет-магазинах (с целью отслеживания и демпинга и борьбы с ним), другая работа не ведётся – не всегда достаточно профессиональный уровень персонала на производственных участках, так как невысокая заработная плата по сравнению с близлежащим крупным городом-миллионником. Высококласные специалисты могут перейти в другие компании. Однако с ключевым персоналом ведётся индивидуальная работа. – слабоуправляемая дистрибуция 	<ul style="list-style-type: none"> – появление большого числа конкурентов в среднем и низком ценовом сегменте за счёт продукции азиатского рынка (Китай) – дефицит сырья на фоне экономических и политических изменений – увеличение себестоимости из-за дефицита сырья, снижения качества сырья, изменения рецептуры и, как следствие, снижение прибыльности производства – эмбарго на поставки комплектующих из ряда европейских стран. Ряд выпусков товаров был под угрозой срыва, задержки составили от нескольких недель до нескольких месяцев – давление со стороны DIY как низкомаржинального сегмента. Угроза "жертвования" выпуска основной продукции под DIY, в случае нехватки производственных мощностей во избежание штрафов – запрет экспорта в страны ближнего и дальнего зарубежья – остановка производства из-за невозможности поставки сырья и нарушения цепочек поставок

По результатам построения матрицы SWOT-анализа по элементам внешней и внутренней среды, были сформулированы стратегические задачи и синтез стратегий, предложены решения, приведённые в Табл. 3, которые позволяют определить дальнейшие направления деятельности организации.

Таблица 3 – Предлагаемые мероприятия для реализации в ООО "Терракота"

Как пользоваться возможностями	За счёт чего снизить угрозы
1) выпуск продукции под европейскими брендами (такая возможность ещё остаётся) – более дешёвое предложение тем, кто хочет купить европейский товар, но не может из-за ограничения поставок и высокой цены 2) использование возможностей конструкторского отдела для ускорения выпуска новинок и модификации существующих моделей (оптимизация, снижение стоимости) 3) использование ребрендинга некоторых изделий 4) объединение усилий маркетинга внутри группы в России для оптимизации расходов (совместные с другими брендами акции, мероприятия, презентации, обучение и т.п.)	1) развитие собственных технологий и внедрение оптимальных комплектующих – мощности и финансовые возможности позволяют быть на шаг впереди конкурентов – поиск новых комплектующих взамен дорожающих или имеющих сложности с поставками в Россию 2) уход в более дешёвые сегменты (с одной стороны, они более доступны новым конкурентам, с другой стороны, в этот сегмент приходят покупатели, отказывающиеся от европейской продукции из-за санкций, сроков поставок, снижения покупательской способности 3) выпуск товаров DIY под их брендами (если этой угрозе нельзя противостоять, её следует контролировать) 4) анализ политической ситуации и переход на комплектующие, поставки которых не попадают под ограничения
Как усилить слабые стороны?	Как снизить негативный эффект?
1) больше вкладывать в поддержание имиджа и рекламу, разъясняющую отличие от конкурентов (даже при отсутствии отличий, явно видимых покупателю) 2) увеличить усилия по оформлению мест продаж – предоставление бесплатных стендов и индивидуальные застройки 3) усилить роль маркетинга для отслеживания рыночных тенденций и оперативной передачи их в соответствующие отделы 4) усилить присутствие в Интернете – контекстная реклама, продвижение в сети, SMM (продвижение компании и её бренда) и работа с тематическими площадками	1) объединение усилий отделов маркетинга, конструкторского и экспериментального участка – это позволит оперативно внедрять новые модели, отслеживать изменения на рынке и предоставлять покупателям максимально грамотную техническую информацию о продукте 2) налаживание работы с DIY-сетями, но ограничение их доли в общем портфеле (не более 25% продукции) – в противном случае возможна нехватка мощностей для более высокомаржинальных продуктов и, вследствие этого, резкое падение маржи 3) максимально использовать возможности группы компаний в России на всех уровнях работы – максимальная интеграция отделов 4) максимальное использование накопленного опыта в производстве, применение технологий для разработки новых изделий в условиях невозможности применения опыта RDC

Можно сделать следующие выводы по проведённому SWOT-анализу и синтезу его решений:

– несмотря на негативное влияние экономических и политических макрофакторов, вместе с новыми угрозами создаются и новые возможности;

– в процессе проведения SWOT-исследования выявлено одно из главных слабых мест компании – неповоротливость в запуске новинок и модификации текущего ассортимента;

– необходимы структурные изменения – создание единой службы маркетинга, объединяющей исследования (что нужно рынку?), конструкторский отдел и экспериментальный участок (как мы это будем делать?), маркетинг и анализ ассортимента (по какой цене мы это будем продавать?), трейд-маркетинг (как и где мы это будем продвигать?);

– необходимо подстроить новые разработки под сложившуюся экономико-политическую ситуацию в стране, увеличить интенсивность представления продукции в местах продаж (оформление бренд-зон и шоурумов);

– увеличить представленность компании в Интернете, для чего следует развивать в первую очередь направление SMM, т.е. продвижение компании и её бренда в поисковых системах.

В целях выявления, анализа организации и мониторинга ключевых внешних факторов, которые могут оказать влияние на организацию в настоящее время и в будущем, применялся PEST-анализ. Такой анализ особенно актуален в условиях постоянно меняющейся внешней среды. В Табл. 4 представлен PEST-анализ предприятия ООО "Терракота".

Таблица 4 – Макрофакторы, воздействующие на предприятие

Вид	Макрофакторы
Политические	– специальная военная операция – ограничения на ввоз иностранных материалов, оборудования и комплектующих
Экономические	– снижение доступности европейской керамики, переключение на отечественного производителя – почти полное сокращение дорогого сегмента – падение курса национальной валюты → повышение себестоимости, снижение покупательской способности – отставание в производительности труда и технологиях по сравнению с мировыми показателями – невозможность использования разработок других стран
Социокультурные	– мода на ремонт (ванная комната перестаёт быть просто санузлом) – улучшение жилищных условий (в новых домах ванны большего размера) – нехватка квалифицированных инженерных кадров – присутствие кризисных настроений в обществе и откладывание трат "не первой необходимости" до лучших времен – отток квалифицированного персонала
Технологические	– появление новых технологий отделки (окраски) – сложности в покупке и обслуживании нового оборудования с новыми возможностями – санкции на использование части технологий и ввоз оборудования
Экологические	– внимание со стороны природозащитных организаций и необходимость улучшения очистных сооружений и систем дожига для уничтожения отходов деятельности предприятия – появление новых претензий со стороны экологических органов, приводящие к росту "экологических" статей бюджета – прекращение действия некоторых сертификатов в связи с санкциями и сложившейся политической ситуацией
Правовые	– Федеральные законы, поддерживающие ипотеку – Российское торговое и таможенное право в условиях формирования Таможенного союза и вступления в ВТО

Исходя из проведённого анализа, можно сделать вывод о том, что негативные факторы внешней среды не только действует неблагоприятным образом на организацию и отрасль, но и одновременно с этим открывают новые возможности деятельности предприятия.

Сущность влияния группы факторов заключается в следующем:

– В политической борьбе всё чаще используются экономические меры как инструмент. Ограничения и запрет на ввоз ряда зарубежных товаров влияют по-разному. С одной стороны, это положительное влияние – таможенный контроль более тщательно проверяет (и тем самым останавливает поставки), что ведёт к высвобождению некоторой ниши. С другой стороны, ограничения касаются и сырья, и комплектующих, из-за ограничения ввоза которых срывается сборка и производство продукции.

– В экономической группе факторов изменяется структура спроса – эконом-сегмент будет усиливаться (люди, покупающие товары в любом сегменте либо вообще отказываются от покупки, так как данные товары не являются товарами первой необходимости, либо переключаются на локальных производителей (супер-эконом и эконом), либо на товары-заменители (вместо подвесного унитаза установить дешёвый напольный, так как для установки подвесного унитаза требуется инсталляция, панель смыва и т.д.). С другой стороны, останется сегмент "выше среднего" и премиум: покупатели, ориентированные раньше на европейского производителя, будут искать аналоги отечественного производителя;

– Что касается социокультурной группы факторов, то "Мода на ремонт", изменение статуса санузла и дополнительное продвижение других сантехнических товаров способствуют тому, что в ванную комнату всё чаще устанавливают новую сантехнику и при каждом следующем ремонте её стараются обновлять – это положительный фактор.

– Несмотря на кризисные явления население продолжает покупать/менять жильё.

Как правило, это сопровождается ремонтом, в том числе и в ванной комнате. Поэтому влияние законов, облегчающих ипотеку, может быть положительным.

Направления повышения конкурентоспособности предприятия

Для успешной работы и эффективного развития компании по реализации сантехнической продукции необходимо выявить своё место на рынке, соотнести возможности конкурентов со своими возможностями, определить средства для достижения необходимого эффекта.

Анализ финансовых показателей ООО "Терракота" за 2023 г. показал, что ухудшений в количестве продаж не произошло, так как строительная сфера для Российской Федерации является одной из приоритетных и поддерживается правовыми законами государства. Кроме того, многие конкуренты ушли с рынка продаж сантехнического оборудования, что минимизировало негативные тенденции реализации продукции в ООО "Терракота".

Анализ продаж, проведённый в ходе исследования на рынке сантехнического оборудования, показал, что сейчас активно реализуется продукция низкого ценового сегмента, которой по стоимости бренд ООО "Терракота" уступает, но по качеству продукции – нет. Потребители в рамках сложившейся экономико-политической ситуации в первую очередь смотрят на цену и останавливают свой выбор на сантехнике из Китая. В этом случае следует разработать высокую уникальность продукции, и стремиться оставаться в своём ценовом сегменте. Часть продукции можно преобразовать на сегмент ниже по стоимости, но сохранив при этом максимально все преимущества продукта.

Уменьшить расходы, кроме того, возможно за счёт пересмотра статей операционных издержек. Аренда и связь могут приносить намного меньшие затраты для организации.

Одним из важнейших направлений в повышении конкурентоспособности является рекламная деятельность. Реклама – надёжный способ распространения информации, поэтому предприятие должно стараться поддерживать её на стабильном и высоком уровне.

Следует отметить, что реклама попадает в категорию стимулирования сбыта наряду с индивидуальной реализацией, стимулированием продаж и связями с общественностью, каждый из которых может применяться либо для сбыта, либо для привлечения клиентуры на продукцию, услуги или идеи предприятия.

Кроме того, важное место должен занять Интернет-маркетинг, который следует развивать, в первую очередь, для расширения рынка, повышения популярности бренда, привлечения покупателей и заказчиков в бизнес с помощью Интернета и его возможностей.

Если направить большие усилия на развитие Интернет-маркетинга в организации, можно добиться создания большего, чем прежде, спроса на продукцию ООО "Терракота", выявить скрытые потребности на рынке, привлечь внимание к продукту, запустить добровольное распространение информации о бренде и, в конечном итоге, добиться роста прибыли.

Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия

В ходе проведённого анализа функционирования компании ООО "Терракота", его микро- и макросреды, выполненного PEST-анализа, SWOT-анализа по выявлению сильных, слабых сторон предприятия, угроз и его возможностей с целью реализации принятой конкурентной стратегии были выработаны и представлены руководству организации следующие предложения по повышению конкурентоспособности предприятия:

1. Поиск новых поставщиков сырья на азиатском рынке с сохранением качества и с целью удобства логистической цепи, а также минимизацией затрат.

2. Разработка чёткого собственного уникального торгового предложения (УТП), которое будет позиционировать ценность продукции перед покупателями. Создание рекламной деятельности, которая будет разъяснять отличие от конкурентов, даже если отсутствуют явные признаки, которые отличают продукцию ООО "Терракота" от аналогичной и видны покупателю. При создании УТП сделать акцент на то, что бренд имеет европейское качество при отечественном производстве.

3. Усиленное развитие Интернет-маркетинга в организации. Создание контекстной рекламы, которая позволит охватить наибольшее количество заинтересованных пользователей – потенциальных покупателей. Также стоит задействовать активное SMM-продвижение в социальных сетях, таких как Вконтакте, Одноклассники, Telegram и др. Данные платформы позволяют стать ближе к потребителю, найти с ним общий понятный язык, поддерживать свой статус и репутацию, проводить различные конкурсы и опросы, которые, в конечном итоге, приводят к расширению потребительского круга. По отчёту от

Rsc.world, в 2023 г. в России в 8 наиболее крупных социальных сетях насчитывалось более 100 млн пользователей, что эквивалентно более 70% общей численности населения [1]. Это значит, что SMM-специалисты способны достигать до подавляющего большинства людей в нашей стране.

4. Разработка и создание своего собственного Интернет-магазина. На данный момент официальный сайт бренда не предоставляет возможности приобрести напрямую продукцию, это связано с тем, что ООО "Терракота" занимается оптовыми продажами и работает с дистрибьюторами. Анализ сайта предприятия показал, что здесь указана рекомендованная розничная стоимость продукции различных линеек, а для тех, кто хочет её приобрести есть отдельная вкладка в шапке сайта "Где купить". Далее высвечивается карта и список дистрибьюторов, розничных и Интернет-магазинов с их контактными данными (адреса, номера телефонов, сайты и т.д.). В зависимости от города и страны покупатель может выбрать ту точку продаж, которая будет наиболее удобна для него по местоположению и получить консультацию по приобретаемому продукту в самом магазине (либо в технической официальной службе).

Однако розничных покупателей такой сайт может путать, так как после того, как они выбрали нужный товар по необходимым им характеристикам, им надо узнавать наличие у дистрибьюторов, через которых предприятие реализует продукцию. Создание собственного Интернет-магазина упростило бы эту задачу для покупателей в розницу и мелкого опта. Интернет-магазин не требует арендной ежемесячной платы, он работает круглосуточно, не требует больших трат на персонал, кроме того, в таком официальном Интернет-магазине продавалась бы только своя продукция, в то время, как в Интернет-магазинах дистрибьюторах присутствует широкий ассортимент по брендам.

5. Проведение мероприятий-конкурсов со студентами и выпускниками различных вузов. Такие мероприятия позволяют открыть новое видение на технологию производства продукции, создать новый уникальный дизайн. Среди выпускников, как правило, находится большое количество творческих студентов, которые обладают новым взглядом на мир. В качестве призового фонда для студентов учредить денежные выплаты (50000 руб., 65000 руб., 100000 руб.), либо трудоустройство в одной из ведущих групп компаний сантехники – это будет мотивация для студентов, чтобы создать качественный инновационный проект. Предприятие тем самым внесёт большой вклад в образовательную сферу, а также сможет повысить уникальность своей продукции, внедряя новые инновационные технологии и проекты.

Заключение

В условиях рыночной экономики предприятие нуждается в решении задач по повышению его конкурентоспособности, увеличению объёмов реализуемой водоочистительной продукции, привлечению потребителей и т.д. Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней микроэкономики предприятия, внедрения мероприятий, повышающих конкурентоспособность компании.

Исследования, проведённые на конкретном предприятии по производству и торговле сантехнического оборудования и керамических изделий, показали возможный потенциал повышения конкурентоспособности компании в современных кризисных условиях.

Проведённые исследования, оценивающие конкурентоспособность организации, позволили сделать вывод о высоком уровне конкуренции на рынке сантехнического оборудования, что усложняет функционирование исследуемого предприятия. Однако экономико-политическая ситуация, сложившаяся за последние годы в стране, обернулась возможностью для отечественных производителей занять свою нишу.

SWOT- и PEST-анализы показали основные слабые места организации в нынешних условиях и помогли создать стратегические решения по закреплению на рынке и повышению конкурентоспособности предприятия. Среди них:

- модификация текущего ассортимента и запуск новинок, разработка чёткого уникального торгового предложения;
- упор на Интернет-маркетинг, продвижение в социальных сетях, создание контекстной рекламы;
- усиление роли маркетинга для отслеживания рыночных тенденций;
- вложения в имидж организации;
- поиск новых поставщиков сырья и оптимизация логистической структуры, налаживание альтернативных поставок комплектующих, использование в рекламной деятельности лозунга "Покупай отечественное";
- замена утилизации отходов их реализацией (сдача макулатуры и металлолома,

реализации паллет, использование боя и брака в повторном производстве);

– закупка дополнительного оборудования, сокращающего время выполнения операций и уменьшающего количество людей, необходимого для работы на нём;

– ликвидация некоторых служб с последующим привлечением аутсорсинга (например, транспортная служба).

Также были разработаны предложения, повышающие конкурентоспособность организации ООО "Терракота":

1. Поиск новых поставщиков сырья с сохранением качества и минимизацией затрат.

2. Разработка уникального торгового предложения, которое сможет привлечь новых покупателей и выйти на новый уровень конкуренции в отрасли.

3. Создание собственного Интернет-магазина для розничных продаж и мелкого опта, что упростит покупателям поиск продукции у официальных дистрибьюторов, которая будет в наличии.

4. Организация мероприятий-конкурсов, в рамках которых студенты смогут создать свой уникальный проект, который можно будет внедрить на предприятии.

Разработанные мероприятия были взяты за основу руководством исследуемого предприятия для повышения его конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Список использованных источников

1. Аудитория восьми крупнейших соцсетей в России в 2023 году: исследования и цифры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://ppc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/> (дата обращения: 12.05.2024)

2. Белостокова В.Ю. Анализ методов оценки конкурентоспособности компании на промышленном рынке / В.Ю. Белостокова // Управление экономическими системами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-79-792015/item/3636-2015-07-14-11-33-50> (дата обращения: 20.04.2024).

3. Бурко Р.А., Соколкова В.Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой учёный. – 2019. – № 7. – С. 313-315 (дата обращения: 21.05.2024).

4. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие / А.С. Головачев. – Минск: Высш. шк., 2012. – 319 с.

5. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 407 с.

6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Изд-во "Питер", 2013. – 349 с.

7. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2(25). – С. 91-94.

8. Розанова Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.

9. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность: монография / Ю.В. Тарануха. – М.: РУСАЙНС, 2020. – 334 с.

10. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2015. – 541 с.

11. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.