

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмент  
Направление «Менеджмент»  
Профиль «Производственный менеджмент»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балажовская А.В.

\_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»**

Выполнил:

(Гусейнова Регина Вахидовна Гр М-41

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Горбунова О.А.

\_\_\_\_\_

Самара  
2017

## Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Повышение конкурентоспособности предприятия пищевой промышленности»

Объем выпускной квалификационной работы 72 страниц, на которых представлены 22 таблицы и 5 рисунков. При написании работы использовалось 29 источников.

Вся представленная работа посвящена вопросу повышения конкурентоспособности предприятия. Объектом исследования данной работы стала международная компания ООО «ПепсиКо Холдингс». Основная деятельность компании – это производство безалкогольных газированных напитков и их реализация по всему миру.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части работы, которая представлена в трех главах и заключения.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, ставится цель и задачи написания работы, а также определяется объект исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности любой организации. А также описываются методы оценки конкурентоспособности.

Во второй главе представлено краткое описание компании, а также проведен детальный анализ внутренней и внешней среды компании. Дано сравнение выбранной компании с конкурентами, представленными на данном рынке.

В третьей главе предлагаются рекомендации для повышения конкурентоспособности предприятия и дается оценка эффективности данным рекомендациям.

В заключении представлены основные выводы по всей проделанной работе.

## Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
1.1 Понятие конкурентоспособности организации	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2 Структурные показатели, применимые для оценки конкуренции	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2. Анализ и оценка конкурентоспособности «ПепсиКо Холдингс» .....	31
2.1. Краткая характеристика компании.....	31
2.2 Анализ рынка газированных напитков в России.....	33
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс» .....	37
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс».....	52
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс».....	52
3.2 Оценка экономической эффективности предложений по повышению конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс».....	59
Заключение.....	68
Список литературы.....	70

## **Введение**

В современном мире, в связи с неустойчивым экономическим положением в разных странах мира, очень сильно вырос интерес к уровню конкурентоспособности любого предприятия. Положение, которое занимает предприятие на рынке, волнует как руководителей данного предприятия, так и его конкурентов.

В настоящее время очень быстрыми темпами развивается конкуренция и состязательность рыночного процесса. Чтобы победить в борьбе и занять лидирующие позиции на рынке, предприятия стали активно использовать различные виды маркетинга для решения производственных, управленческих задач для укрепления конкурентоспособности собственного предприятия.

Актуальность представленной темы состоит в том, что в предпринимательской деятельности у любой компании периодически возникают трудности, обусловленные целесообразностью наиболее полного удовлетворения потребностей имеющихся или возможных покупателей в необходимых для них товарах. Привлечение новых клиентов и удержание старых - это всегда актуальный вопрос для любого предприятия.

Высокую конкурентоспособность предприятия показывает наличие у него трех признаков:

1. Потребители довольны компанией и готовы постоянно покупать продукцию, которую она предлагает на рынке.
2. Партнеры, поставщики, государство и общество не имеют негативных высказываний в сторону этого предприятия.
3. Работники являются приверженцами своей компании.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы международная компания ООО «ПепсиКо Холдингс». Эта компания является коммерческой, ее основная деятельность это производство безалкогольных газированных напитков и их продажа в разных странах (включая Россию).

Цель выпускной квалификационной работы заключается в проведении анализа конкурентоспособности предприятия и формировании предложений по повышению ее конкурентоспособности.

Для достижения цели нужно решить следующие задачи:

1. Дать определение конкуренции и конкурентоспособности предприятия и раскрыть их сущность.
2. Выявить все факторы, которые могут прямо или косвенно влиять на конкурентоспособность предприятия.
3. Дать краткую характеристику ООО «ПепсиКо Холдингс».
4. Провести анализ, который покажет положение компании на рынке.
5. Предложить пути повышения конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс» на рынке.

Рекомендации, которые будут предложены для компании ООО «ПепсиКо Холдингс», являются хорошим инструментом для того, чтобы повысить конкурентоспособность и занять лидирующую позицию на Российском рынке, опередив главного своего конкурента компанию ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

## **I. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации**

### **1.1 Понятие конкурентоспособности организации**

Конкурентоспособность предприятия - это его превосходство над остальными предприятиями этой же сфере как внутри страны, так и за ее пределами. Конкурентоспособность не характеризуется имманентным качеством организации, это показывает, что конкурентоспособность такой организации будет оцениваться лишь в рамках ее группы, которые будут относиться к одной сфере, а также фирм, производящих идентичные товары или услуги. Конкурентоспособность можно определить лишь при сопоставлении между собой этих организаций, как в рамках страны, так и в рамках всего мирового рынка.

Термин «конкурентоспособность фирмы» является относительным: так как одна и та же организация в масштабах, например, региональной отраслевой группы может быть отмечена как конкурентоспособная, а в масштабах отраслей мирового рынка или его деления не будет являться такой. Оценка уровня конкурентоспособности, показывается в определении начальных объектов для сравнения, по-другому говоря в определении лидера-организации в масштабах страны, а также за ее пределами. Такая организация-лидер обязана обладать представленными ниже параметрами: [1]

- сопоставление характеристик выпускаемой продукции или услуг по отношению к потребностям, восполняемых с ее помощью;
- сопоставление сегментов рынка, для которых производятся данные продукты или услуги;
- сопоставление фазы жизненного цикла организации, в которой она функционирует.

Исходя из выше представленных параметров, конкурентное преимущество одной организации над другой оценивается только тогда, когда они обе восполняют аналогичные запросы потребителей, которые относятся к родственным сегментам рынка. Учитывается, что организации располагаются почти в одинаковых фазах жизненного цикла. Стоит отметить что, если данные условия не выполняются, сравнение будет не уместным.[2]

Сложность, а также в некоторых случаях и полное отсутствие доступа к информации о работе конкурентов, может создать у руководителя организации необоснованные выводы о преимуществе организации над конкурентами, и может привести к самоуспокоению и потере позиций, которые связаны с поддержкой нужной степени конкурентного преимущества своей организации.

В настоящий период, для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной в схватке с ведущими фирмами, нужны абсолютно новые методы организации производства и управления, чем те, на которые руководители полагались до этого. Стоит помнить, что, прежде всего новые подходы важны для инвестиционной политики, при проведении на предприятии технической реконструкции, в ходе внедрения новой техники и технологии.

Конкурентоспособность организации может зависеть от многих факторов, которые обычно называют компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Они подразделяются на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.[3]

К технико-экономическим факторам относят: качество, цену для продажи, а также затраты на эксплуатацию (использование) оборудования или потребление продукции или услуги. Эти составляющие чаще всего зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр.

К коммерческим факторам относят: определение условий, с помощью которых реализуют товары на конкретном рынке. Они включают:

1. Конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные характеристики рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу);

2. Предоставление необходимого сервиса (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе

покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг);

3. Рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);

4. Имидж организации (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны).

Нормативно-правовые факторы показывают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования продукта на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В том случае если несоответствия продукта действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства присутствуют, то продукт невозможен для продажи на представленном рынке.

Оценка конкурентоспособности организации на конкретном рынке или его сегменте концентрируется на детальном анализе технологического, производственного, финансового и сбытового потенциала организации, также она нужна для определения потенциальных возможностей организации и мероприятий, которые каждая организация обязана предпринять для обеспечения конкурентных позиций на определенном рынке.[4]

Данная оценка включает следующие показатели:

1. нужду в капиталовложениях фактических и на перспективу, как в целом, так и по отдельным видам продукции и конкретным рынкам;
2. ассортимент конкурентоспособной продукции, её объёмы и стоимость;
3. набор рынков или их сегментов для каждого продукта;
4. потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта;
5. перечень мер и приёмов, которыми предприятие может обеспечить себе преимущество на рынке;
6. разработку благоприятного мнения о предприятии у покупателей, выпуск высококачественной и надёжной продукции, частое обновление продукции, грамотное выполнение обязательств по сделкам.

Результаты исследования становятся основой при формировании стратегии предприятия, её технической, ассортиментной и сбытовой политики.

В представленной работе для рассмотрения предлагается интегрированный подход для оценки конкурентоспособности организаций (КСП) с различных точек зрения, что помогает обеспечивать минимизацию влияния субъективизма. Анализ выполняется через экспертную оценку, в основе которой лежат следующие концепции.

Анализ КСП на основе концепции хозяйственной деятельности предприятия.

К ней относится:

- анализ ассортимента продукции, ее состава, структуры, качества;
- анализ эффективности использования основных средств и материальных ресурсов;
- анализ эффективности использования трудовых ресурсов и расходов на оплату труда и др.

Анализ КСП на основе концепции «4P»:

- Product
- Place
- Price
- Promotional

Анализ КСП на основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции):

- Внутриотраслевая конкуренция
- Угроза появления новых игроков
- Рыночная власть поставщиков
- Угроза появления заменителей
- Рыночная власть покупателей

Результативная оценка КСП выявляется или обычным усреднением, или производится выявление средневзвешенного результата. Выбор данной методики определяется наличием количественной и качественной информации. Методы оценки КСП обычно оцениваются по таким критериям как весовой анализ: полнота

информации, ее достоверность, уровень допущений, учет показателей КСП предприятия, учет областей возможных конкурентных преимуществ, система наблюдения за конкуренцией, уровень исследования конкурентоспособности.

Результаты оценки конкурентоспособности применяются для выработки вывода о ней, а также для выбора путей оптимального повышения конкурентоспособности продукции для решения рыночных задач.[5]

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие решения [6]:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиций в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Конкурентное преимущество организации - это капиталы и имущества фирмы (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.), возникающие у нее преимущества над другими организациями. Они борются, опираясь на ценовую политику, меняя качество продукции, а также ищут собственную рыночную нишу, таким образом, занимают в ее рамках монопольное место. Обычно выбор рыночной ниши определяется тем, что коммерческая фирма имеет технологические или технические преимущества, по возможности обновляя их за счет плотного введения

нововведений. Конкурентные преимущества обычно заключаются в удачном взаимодействии производства или же, наоборот, в специализации фирмы.[7]

Различные виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства:

- 1) Внешние конкурентные преимущества (преимущества организации перед конкурентами, фундаментом которых являются отличительное качество товаров, что в результате образуют ценность для покупателя);
- 2) Внутренние конкурентные преимущества (преимущества организации перед конкурентами, которые основываются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления, образующие ценность для производителя).

Различные виды конкурентных преимуществ по периоду действия:

- 1) Долгосрочное (стратегическое): Конкурентное преимущество, для создания или завершения которого организации-конкуренту нужно большое количество времени. Таким образом, стратегическое конкурентное преимущество - это конечный результат всех усилий компании, который направлен на вытеснение своих конкурентов с рынка;
- 2) Краткосрочное (тактическое): Конкурентное преимущество, которое в ближайшее время может быть достигнуто конкурирующими фирмами. Тактическое преимущество организация приобретает из-за благоприятной конъюнктуры рынка.

Виды конкурентной борьбы:

- 1) предметная - между разными марками одного и того же продукта, производимого различными организациями;
- 2) видовая - между отдельными видами продукта (субститутами), восполняющими одну и ту же потребность;
- 3) функциональная - между товарами-аналогами различных организаций и отраслей

Виды конкурентов по соотношению продукта или потребностей:

- 1) прямые конкуренты - продают аналогичные продукты тем же группам потребителей;
- 2) товарные - предлагают одинаковую продукцию разным потребителям;

3) косвенные конкуренты - предлагают различные товары одним и тем же покупателям;

4) неявные конкуренты - продают разные продукты разным покупателям.[8]

Практика современных организаций показывает, что одним из определяющих факторов конкурентоспособности сегодня является информационный фактор. Составляя базу данных о клиентах, об их желаниях, о регулярности и составе заказов, организация копит собственный интеллектуальный капитал. Она получает дополнительные преимущества перед конкурентами по ряду позиций. Среди них - способность в минимальные сроки качественно обслужить клиента по всевозможно полному списку заявленных позиций, а также снизить запасы на продукты в расчете на единицу товарного оборота, что создает эффект финансового рычага, таким образом помогает повысить отдачу от вложенных средств.

Одним из основных факторов конкурентоспособности современной коммерческой, как, впрочем, и некоммерческой организации является человеческий фактор. Активное участие персонала организации в финансовых инновациях, создание команд, развитие корпоративной культуры фирмы, направленной на постоянные новшества и на поиск эффективных путей разрешения каждодневных проблем, - все это стало не только методом стабилизации коллектива фирмы, но и ее устойчивым конкурентным преимуществом.

Значительный успех многих современных организаций и фирм в значительной степени заключается в том, насколько слаженно и согласованно взаимодействуют в них люди. Обучение работников в современных условиях становится первостепенной функцией менеджмента. Практически все лидирующие организации мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, постоянном повышении квалификации каждого - неременный атрибут любой успешно действующей компании. Обучение персонала становится относительно самостоятельным фактором развития в организации, а также формирует предпосылки для постоянной адаптации к часто меняющимся условиям, и повышает ее конкурентоспособность.

Конкурентные преимущества организации в настоящее время не всегда относятся только к технологиям производства, довольно часто они направляются в сферу маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций. Например, современные производители лекарств свои конкурентные преимущества сконцентрировали именно в сфере построения брендов, в дистрибьюции и НИОКР. Основные компоненты цены и затрат этих организаций - это НИОКР, патентная защита, быстрая и эффективная процедура испытания новых форм, налаженная система дистрибьюции. Довольно часто крупнейшие производители лекарств не имеют собственных производственных мощностей, так как производство не является их основной компетенцией. Чаще всего их основной компетенцией является разработка новых лекарств и удержание патентов на их производство. Фармацевтические организации, которые владеют патентами на те или иные лекарства в течение долгого времени (до тех пор, пока не истечет срок действия патента), обладают монопольными правами на производство этих лекарств. Данные права обеспечиваются патентным правом, которое есть во многих государствах.

Крупные международные консалтинговые организации, имеющие устойчивый авторитет и пользующиеся доверием, владеют абсолютным преимуществом перед мелкими конкурентами за счет своего авторитета. Следовательно, цена данного признания включается в тарифы на услуги консалтинговых фирм.

Отели, соперничая друг с другом, конкурируют, прежде всего, по качеству услуг, которые в свою очередь, определяются качеством персонала. Хорошо обученный, доброжелательный и вежливый персонал, всегда готовый прийти на помощь клиенту, является основным конкурентным преимуществом многих успешно функционирующих и развивающихся отелей и их сетей.

В различных видах отраслей главным конкурентным преимуществом является уровень развития на предприятии современных информационных технологий. Организации, поставившие и освоившие у себя современные информационные системы, такие как ERP и / или CRM, приобретают конкурентное преимущество

перед другими компаниями, которые не так далеко продвинулись в освоения новых информационных технологий.

Влияние каждого преимущества обычно можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако включить все достоинства в единый показатель вряд ли возможно. Следовательно, чем больше организация имеет конкурентных достоинств перед настоящими или потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого нужно повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные ниши и смело смотреть в будущее.

## 1.2 Структурные показатели, применимые для оценки конкуренции

Структурные показатели позволяют оценить рыночную ситуацию априори, на основе данных о формальных характеристиках рынка: количестве фирм, их размерах и рыночных долях. Прежде всего, к ним относятся показатели концентрации: индексы Херфиндаля – Хиршмана (ННІ) и доля крупнейших фирм CR. Также к этой группе можно отнести другие достаточно известные индексы и коэффициенты конкуренции. А именно: коэффициент относительной концентрации, индекс максимальной доли, индекс обратных величин долей, коэффициент Джини, ранговый индекс концентрации.[9]

### 1. Коэффициент рыночной концентрации

Представляет долю трех крупнейших фирм на рынке и показывает степень монополизации рынка. Индекс концентрации определяется как сумма рыночных долей k крупнейших фирм:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k q_i, \quad (1.1)$$

где  $CR_k$  - индекс концентрации;

$q_i$  -доля данной фирмы в объеме всего рассматриваемого сектора

Как правило, значение индекса исследуется для трех или четырех крупнейших фирм. В первом случае индекс концентрации называется трехдольным, во втором

случае – четырехдольным. Рынок считается неконцентрированным при значениях индекса для трех фирм ниже 0,45, умеренно концентрированным при  $CR_3 = 0,45 - 0,70$  и высококонцентрированным при  $CR_3 > 0,70$ .

Существенным недостатком данного индекса является то, что он абсолютно нечувствителен к распределению долей на рынке среди этих первых лидеров. Он будет одинаков, если например, первые четыре лидера на рынке имеют равные доли в 0,2 и если первый лидер занимает на рынке 0,7, а три остальных в сумме – 0,1. Поэтому индекс концентрации может использоваться только в качестве очень грубой оценки концентрации на рынке и диагностики его структуры.

## 2. Коэффициент относительной концентрации

Показывает степень монополизации рынка, учитывая рыночные доли крупнейших фирм и число фирм, работающих на рынке. Коэффициент относительной концентрации рассчитывается как отношение долей крупнейших фирм на рынке к доле данной фирме в объеме всего выбранного сегмента:

$$K = \frac{b}{a}, \quad (1.2)$$

где  $K$ - коэффициент относительной концентрации

$b$ -доля крупнейших фирм на рынке, в процентах

$a$ - доля данной фирмы в объеме всего выбранного сегмента, в процентах.

Данный показатель измеряется в абсолютных значениях. Чем ближе коэффициент к нулю, тем более высокая степень концентрации наблюдается на рынке. Следовательно,  $K > 1$  концентрация отсутствует,  $K < 1$  наблюдается высокая степень концентрации на рынке. Легко убедиться в том, что в случае рынка совершенной конкуренции, когда все предприятия имеют одинаковые и равные доли, индекс равен единице. Данный индекс обладает существенными преимуществами, выгодно отличающим его от предыдущего индекса, так как учитываются не только рыночные доли крупнейших фирм, но и число предприятий, работающих на рынке. В то же время до сих пор нерешенной остается проблема определения числа крупнейших фирм, включаемых в индекс. Это могут быть и три банка, и десять, и одна фирма. Очевидно, что в каждом конкретном случае требуется

самостоятельное определение этого значения, что затрудняет практическое использование коэффициента относительной концентрации. К тому же очень сложно дать толкование конкретным значениям коэффициента, так как нельзя определить степень наличия или отсутствия концентрации из-за того, что пределы индекса размыты.

### 3. Индекс Херфиндаля – Хиршмана

Позволяет дать оценку распределения рыночных долей конкурентов. Индекс Херфиндаля – Хиршмана, являющийся наиболее популярным среди маркетологов, определяется как сумма квадратов долей банков, работающих на всем банковском секторе:

$$HHI = \sum_i q_i^2, \quad (1.3)$$

где  $HHI$  – индекс Херфиндаля – Хиршмана;

$q_i$  - доля данного предприятия (продукта) в объеме всей отрасли.

Если доли предприятий (продуктов), работающих (представленных) на рынке, одинаковы, то формула дает значение, равное  $1/n$ . В том случае, когда на рынке работает одно предприятие – в условиях чистой монополии – доля данного предприятия (продукта) равна единице, и индекс также будет равен единице. Таким образом, индекс Херфиндаля – Хиршмана изменяется в пределах:  $1/n < HHI < 1$ , где  $n$  - число предприятий, действующих в исследуемой отрасли. Из свойств индекса следует вывод о том, что чем меньше индекс, тем меньше концентрация на рынке.

Положительной стороной этого индекса является то обстоятельство, что он не зависит от выбора числа предприятий (продуктов), учитываемых в индексе - в него включаются доли всех работающих на рынке предприятий (продуктов). Это же обстоятельство является недостатком индекса – на реальных рынках число субъектов рынка может быть весьма велико и расчет индекса будет проблематичен. Поэтому индекс модифицируют и включают в него только первые 50 предприятий, занимающих лидирующие позиции на рынке. В этом случае о высокой концентрации рынка говорят, когда значение индекса превышает величину 0,18162, что требует вмешательства правительства для нормализации ситуации на рынке.

Если при этом слияние ведет к увеличению индекса на 0,05, то такое объединение в США запрещается законом.

#### 4. Коэффициент вариации рыночных долей

Дисперсия характеризует степень разброса случайной величины относительно его математического ожидания (в простом случае – относительно средней арифметической).

Если случайная величина становится величиной постоянной, то дисперсия такой величины равна нулю. В остальных случаях дисперсия положительна.

Этот показатель характеризует возможную рыночную власть предприятий через неравенство их размеров. Можно воспользоваться этим свойством дисперсии для расчета степени концентрации на рынке. Доли всех предприятий (продуктов) на рынке будут всегда меньше единицы, следовательно, дисперсия долей субъектов исследуемого рынка не будет превышать единицу и не будет меньше нуля. В то же самое время верхний предел дисперсии зависит и от количества субъектов рынка, и от конкретного распределения долей предприятий на рынке, поэтому конкретные значения дисперсии будут все же малоинформативны [10].

Можно предложить множество возможных способов использования дисперсии рыночных долей предприятий (продуктов) для определения уровня концентрации на рынке.

Так, если использовать коэффициент вариации, который представляет собой отношение среднеквадратичного отношения к среднеарифметической, то он будет равен нулю в том случае, когда равна нулю дисперсия, и рыночные доли одинаковы. Коэффициент вариации близок к единице, когда одно предприятие (продукт) занимает подавляющую (лидирующую) долю рынка. Для рассматриваемого случая коэффициент вариации будет рассчитываться по формуле:

$$v = n \sqrt{\frac{1}{n} \sum (q_i - \frac{1}{n})^2}, \quad (1.4)$$

где  $v$  - дисперсия рыночных долей;

$n$ - число предприятий (продуктов) в сегменте;

$q_i$  - рыночная доля предприятия (продуктов)

Иногда предлагается использовать не коэффициент вариации, а коэффициент, представляющий собой разность единицы и коэффициента вариации. Очевидно, что результаты диагностики в этом случае будут такими же, только направление концентрации будет читаться в противоположную сторону.

Этот подход по использованию дисперсии долей предприятий (продуктов) весьма продуктивен, так как можно помимо коэффициента вариации рассчитать и использовать другие статистические характеристики – моду, медиану, коэффициенты корреляции, координации и т.п., используя весь арсенал методов и подходов, в изобилии предлагаемый математической статистикой.

В этом случае возникает, во-первых, проблема выбора основного показателя из возможной совокупности, а во-вторых, затруднительна экономическая интерпретация полученных значений, так как не всегда статистические коэффициенты могут быть использованы для экономической интерпретации. Последнее обстоятельство является, на наш взгляд, весьма важным. К тому же при использовании данного подхода априорно предполагается, что модель, описывающая вариации долей конкурентов на рынке, подчиняется нормальному закону распределения вероятностей.

Практика показывает, что распределение долей в подавляющем большинстве случаев не соответствует этому закону распределения вероятностей, а значит, применение статистических методов методологически неоправданно – расчетные коэффициенты не несут той смысловой нагрузки, которая им присуща.

### 5. Коэффициент Джини

Этот коэффициент оценивает равенство предприятий в секторе. В этом случае коэффициент рассчитывается по формуле:

$$G = 1 + \frac{1}{n} - \frac{2}{n^2 \bar{y}} (y_1 + 2y_2 + 3y_3 + \dots + ny_n) \quad (1.5)$$

где G- коэффициент Джини

n- число предприятий (продуктов) в сегменте

$\bar{y}$  - средняя доля всех предприятий (продуктов)

$y_1; y_2; y_3 \dots y_n$  - доли предприятий (продуктов) в сегменте

Модификация коэффициента Джини, применяемая для анализа структуры рынков, определяется как процентная доля размера отрасли, приходящаяся на процентное число предприятий (продуктов), действующих на рынке:

$$G = \frac{D}{N}, \quad (1.6)$$

где G - коэффициент Джини

D – кумулятивный (накопленный) процент размера отрасли

N- кумулятивный процент числа предприятий (продуктов) на рынке

Коэффициент Джини оценивает равенство предприятий (продуктов) на рынке, при  $G=1$  на одно предприятие (продукт) занимает лидирующую позицию на рынке, при  $G=0$  каждое предприятие (продукт) обладает в среднем равной долей на исследуемом секторе. Этот коэффициент обладает существенным недостатком – он требует статистических данных по межотраслевым пропорциям, что существенно осложняет процедуру расчета.[10]

Данные коэффициенты помогут для дальнейшего исследования конкурентной среды компании.

### **1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Обоснование проблемы конкурентоспособности товаров и услуг имеет прямую зависимость от выбранного метода оценки.

Стоит отметить, что оценка способности товара соперничать, формируется с помощью сопоставления критериев анализируемой продукции с критериями базы сравнения, т.к. конкурентоспособность продукта - понятие относительное, его применяют только при сравнении его с другими товарами.

За основу сравнения берется или предпочтение потребителя, или образец. Чаще всего образец – это аналогичный товар, имеющий высокий объем продаж и качественную перспективу сбыта в будущем.

Если за основу сравнения берутся потребности, то расчет единичного показателя конкурентоспособности осуществляется по формуле:

$$g_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{in}} \times 100\% \quad , \quad (1.7)$$

где

$g_i$  – единичный параметрический показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру;

$\Pi_i$  – величина  $i$ -го параметра для анализируемой продукции;

$\Pi_{in}$  – величина  $i$ -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

$n$  – количество анализируемых параметров.

Если за основу сравнения принимается образец, то в знаменателе дроби следует поставить величину  $i$ -го параметра для изделия, принятого за образец.

Бывает, что параметры продукции не имеют физической меры. В этом случае для оценки этих характеристик используется метод оценки в баллах.

Представленный метод (дифференциальный) помогает констатировать факт необходимости увеличения или уменьшения критериев продукции для обеспечения конкурентоспособности, но не показывает влияние каждого параметра при выборе товара потребителем.

Анализ деятельности организации по повышению ее конкурентоспособности подразумевает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-экономического), общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной деятельности.

Стоит отметить, что оценка конкурентоспособности предприятия имеет немало общего с анализом его хозяйственной деятельности.

Оценка конкурентоспособности, т. е. определение показателей конкурентоспособности предприятия, является исходным моментом для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

Также изучение конкурентоспособности должно быть непрерывным и систематическим на каждой стадии жизненного цикла продукта.

Данный подход дает возможность своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, а также необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров [11].

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использовать целый ряд показателей, без анализа которых можно обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Данные показатели, прежде всего, показывают уровень устойчивости положения предприятия, а также способность выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов.

Однако эта оценка необходима предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д.

В настоящем периоде методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности обуславливается многообразием подходов к ее оценке [12].

Главными задачами, которые решаются при оценке конкурентоспособности предприятия, являются:

- определение состояния конкурентоспособности на момент обследования;
- выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности предприятия за исследуемый период;

- определение «узких мест», отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности.

В зависимости от разновидностей задач, оценка конкурентоспособности предприятия может иметь отличительную степень детализации и глубину исследования, но осуществляться она должна по всем направлениям.

Среди основных методов анализа в экономической литературе выделяются следующие:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при данном виде показатели сравниваются с такими же за другие периоды;
- вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей методом медленного спуска на более низкий уровень детализации;
- факторный анализ, анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;
- сравнительный анализ - сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.

Также, выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

- оценка с позиции сравнительных преимуществ — сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Основным преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;
- оценка с позиции теории равновесия — в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства, и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора.

Отличительным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере.

Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов.

Оценка исходя из теории эффективности конкуренции — выделяют два подхода при использовании данного метода:

- структурный подход, сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;
- функциональный подход - оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности (в качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли).

Оценка на базе качества продукции - данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции.

Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности [13].

В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Различают единичные, сводные и интегральные индексы.

Единичные индексы рассчитываются на основании одной характеристики качества (одного параметра).

Как правило, они исчисляются как отношение величины параметра рассматриваемого товара к той величине параметра, при которой потребитель удовлетворяется на 100 % (или к величине параметра товара-аналога).

Для определения степени соответствия действующей стратегии оптимальной,

имеющихся возможностей оптимальным возможностям приводятся факторы, влияние которых предлагается оценить в баллах.

Профиль требований - сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

Профиль полярностей - в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон, в качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания.

Матричный метод - при использовании данного метода конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике.

В качестве критерия оценки конкурентоспособности предприятия используется сравнение показателя конкурентоспособности с табличным значением.

Методологическая незавершенность имеющихся подходов в рамках теории сравнительных преимуществ, теории равновесия и теории эффективной конкуренции явилась предпосылкой для разработки иных способов решения проблемы (оценка на базе качества, профили требований и полярностей, матричный метод).

Оценка конкурентоспособности на базе качества продукции поднимает вопрос: не синонимы ли понятия «качество» и «конкурентоспособность».

Однако между данными понятиями существуют принципиальные отличия: если качество товара это просто совокупность свойств, то конкурентоспособность - это отношение людей, потребителей товара, к его свойствам, товару как таковому [14].

В основе формирования этого отношения лежит оценка товара и его свойств потребителем, которая зависит от нескольких моментов.

1. от уровня свойств, которыми обладает изделие;
2. от цен;
3. от наличия конкурентов;

4. от времени, поскольку потребитель хочет получить свой товар в определенное время;
5. от конкретных обстоятельств, связанных с использованием данного товара.

Следующий метод, который мы хотели бы рассмотреть, это SWOT-анализ. Данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

SWOT-анализ во всех своих модификациях является наиболее удобным и надежным инструментом стратегического планирования.

В курсах стратегического маркетинга SWOT-анализу уделяется самое пристальное внимание. Хотя после создания SWOT-анализа появилось много других подходов к изучению стратегического поведения фирм и их конкурентного окружения, тем не менее, SWOT-анализ продолжает активно и продуктивно использоваться и совершенствоваться.

Основные направления развития SWOT-анализа:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования.
- разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

Важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются.

С позиции создания стратегии сильные стороны предприятия важны, так как

они используются как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Методика SWOT-анализа – исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия предлагается метод экспертных оценок, в основе данного метода лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия.

Метод экспертных оценок основан на сгруппировании мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Метод экспертных оценок применяется в случаях, когда:

- 1) длина исходных динамических рядов недостаточна для оценивания с использованием экономико-статистических методов;
- 2) связь между исследуемыми явлениями носит качественный характер и не может быть выражена с помощью традиционных количественных измерителей;
- 3) входная информация неполная и невозможно предсказать влияние всех факторов;
- 4) возникли экстремальные ситуации, когда требуется принятие быстрых решений.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и

формированием результатов.

Выделяют следующие стадии экспертного опроса:

- 1) формулировка цели экспертного опроса;
- 2) подбор основного состава рабочей группы;
- 3) разработка и утверждение технического задания на проведение экспертного опроса;
- 4) разработка подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая как конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжирование, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации;
- 5) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;
- 6) формирование экспертной комиссии;
- 7) проведение сбора экспертной информации;
- 8) анализ экспертной информации;
- 10) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения;
- 11) принятие решения — выбор альтернативы.

Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано, в других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

Среди наиболее распространенных методов получения экспертных оценок можно выделить:

- метод «Дельфы»;
- метод «снежного кома»;
- метод «дерева целей»;
- метод «комиссий круглого стола»;
- метод эвристического прогнозирования;
- матричный метод.

По сравнению с ранее рассмотренными методами предложенная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки времени дает возможность применить этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

Проведенный анализ методов конкурентоспособности предприятий и продукции, подтверждает необходимость решения задачи оценки конкурентоспособности предприятий в условиях рынка.

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить что, существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном продукции и в меньшей степени затрагивают деятельность предприятия.

Анализ теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия показывает важность ее комплексной оценки для определения всевозможных резервов для улучшения главных показателей его хозяйственной деятельности.

Также для учета ведения объемов продаж и количество затрат и брака продукции используют анализы ABC и XYZ.

ABC анализ - это один из методов, с помощью которого можно сделать классификацию ресурсов предприятия и степени их важности. Весь ABC анализ осуществляется на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», сегодня его называют «правило - 80 на 20». Главная цель данного анализа - это уменьшение затрат на содержание товаров и выделение свободных ресурсов для увеличения ассортимента. Признак дифференциации товаров на группы А, В, С - доля ежемесячных продаж по отдельной товарной группе в общем объеме продаж. В ходе применения ABC-анализа товары делятся на три категории: А – самые важные

(80% выручки от 20% товара), В – промежуточные (15% выручки от 30% товаров) и С – наименее важные (5% выручки от 50% товара).

XYZ анализ представляет собой математически-статистический метод, который помогает проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж каждого. Главная цель анализа XYZ-разделение товаров по группам, которые будут зависеть от равномерности спроса и точности прогнозирования. Такой метод очень похож на ABC анализ и осуществляется по такому же принципу - товары подразделяются на три группы X, Y и Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный промежуток времени. Этот анализ делит товары по степени отклонения от среднего показателя, высчитываемого за несколько периодов. Этапы XYZ: Рассчитать коэффициент вариации - среднее квадратическое отклонение - для каждого объекта анализа. Рассчитывается следующим образом: 
$$V = \frac{y}{\bar{y}} \quad (1)$$
 где:  $y$  - среднее квадратическое отклонение,  $n$  - количество периодов.

XYZ-анализ - математически-статистический метод, который помогает проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров. Цель анализа XYZ- это деление товара по группам, которое зависит от равномерности спроса и точности прогнозирования. Метод XYZ-анализа сходен с ABC-анализом и базируется на том же принципе - товары подразделяются на три группы X, Y и Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный промежуток времени. Этот анализ помогает поделить объекты по степени отклонения от среднего показателя, высчитываемого за несколько периодов. Этапы XYZ-анализа: Рассчитать коэффициент вариации - среднее квадратическое отклонение - для каждого объекта анализа. Рассчитывается следующим образом: 
$$V = \frac{y}{\bar{y}} \quad (1)$$
 где:  $y$  - среднее квадратическое отклонение,  $n$  - показывает количество периодов. Составление рейтингового списка объектов анализа по возрастанию значения коэффициента вариации. [15]

В заключении стоит отметить что, существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном продукции и почти не затрагивают деятельность самого предприятия.

Анализ теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия отражает все важность ее комплексной оценки для определения всевозможных резервов для улучшения главных показателей его хозяйственной деятельности.

Анализы ABC и XYZ показывают компании на примере матричной системе, какие товары в компании приносят больше всего прибыли и пользуются высоким спросом у потребителей, также с помощью вычисления можно увидеть группу товаров, в которые также показывают высокие продажи и пользуются спросом и что компании нужно обратить внимание на данную группу и вложить в нее свободные ресурсы, а также уделить внимание маркетингу. А также благодаря матрицы, можно проследить группу товаров, которые идут на спад, и также компании нужно принять правильное решение с помощью которого нужно грамотно и без плохих последствий вывести этот товар с рынка, пока он не стал проблемой для компании.

## **2. Анализ и оценка конкурентоспособности «ПепсиКо Холдингс»**

### **2.1. Краткая характеристика компании**

ООО «ПепсиКо Холдингс» – первая в России и СНГ и вторая в мире компания, производящая продукты питания и напитки.

История компании ООО «ПепсиКо Холдингс» началась еще в конце XIX века. В августе 1898 года Калев Брэдхэм (Caleb Bradham), владелец маленькой аптеки в Нью-Берне, штат Северная Каролина, изобрел рецепт освежающего напитка из орехов колы и ванили, который получил название Pepsi, теперь в России это компания: ООО «ПепсиКо Холдингс». В 1902 году на свет появилась компания – The Pepsi-Cola Company.

К 1956 году ООО «ПепсиКо Холдингс» продается по всему миру и производится на 148 заводах в 62 стране.

В 1962 году на рынок вышла компания Frito-Lay. Она была создана в результате объединения двух известных компаний: Fritos, созданной Элмером Дулином (Elmer Doolin) в 1933 году, и Lay's, основанной Германом В. Лэйем (Herman W. Lay) в 1937 году. Fritos производила популярные кукурузные чипсы, а Lay's специализировалась – на картофельных.

Историческое слияние The Pepsi-Cola Company и производителя соленых закусок Frito-Lay произошло в 1965 году – так родилась современная компания ООО «ПепсиКо Холдингс»

К 1986 году к уже крупной компании был присоединен третий по величине производитель безалкогольных напитков – 7-Up International, а затем и компания Маг Рут Бир (Mug Root Beer).

В 1997 году ООО «ПепсиКо Холдингс» приобрела крупнейшего в США производителя натуральных соков Tropicana.

ООО «ПепсиКо Холдингс», история которой началась с производства сладких газированных напитков, сегодня постоянно расширяет свой продуктовый портфель за счет полезных для здоровья продуктов питания и напитков. ООО «ПепсиКо Холдингс» - распространяет свою деятельность в России и СНГ. Сейчас в России

существуют 5 заводов данной корпорации, что в свою очередь обеспечивает Российским гражданам место работы, также данная компания является спонсором многих Российских проектов и ведет большую благотворительную деятельность. По результатам продаж за границей прибыль компании больше, чем на родине в США[16].

Компания получает доходы, прибыль и генерирует денежные потоки, производя и продавая концентраты напитка и сиропы, а также иногда готовые напитки. Все внимание организации направлено на поддержание и увеличение уровня прибыли. Она и далее планирует сосредоточиться на растущих рынках, не упуская из виду и развивающиеся рынки. Чтобы управлять этим расширением и ростом, компания организует финансовые потоки по принципу централизации. Руководство компании считает, что торговая марка, упаковка, цена и каналы распределения обеспечат ей высокий потенциал роста.

В целом, финансовое состояние компании представлено в табл.2.1

Таблица 2.1 – Отчет о прибыли компании ООО «ПепсиКо Холдингс» за 2014-2016 г., млн. руб.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение		Темп роста в %	
				2015 к 2014году	2016 к 2015году	2015 к 2014году	2016 к 2015году
Операционные доходы Нетто	1085150	1207910	1542035	122760	334125	111,3	127,7
Себестоимость	382085	420090	447645	38005	27555	109,9	106,6
Операционные доходы	272690	313390	406615	40700	93225	114,9	129,7
Прибыль до налогообложения	328240	342210	442530	13970	100320	104,3	129,3
Налог на прибыль	69740	75625	87120	5885	209	108,4	115,2
Чистая прибыль	258500	266585	355410	8085	1615	103,1	133,3

На основании представленной выше таблицы делается вывод, что прибыль компании с каждым годом растет.

Также стоит отметить организационную структуру ООО «ПепсиКо Холдингс», которая постоянно изменяется за все время ее существования. В данный момент времени организационная структура выглядит следующим образом [17].

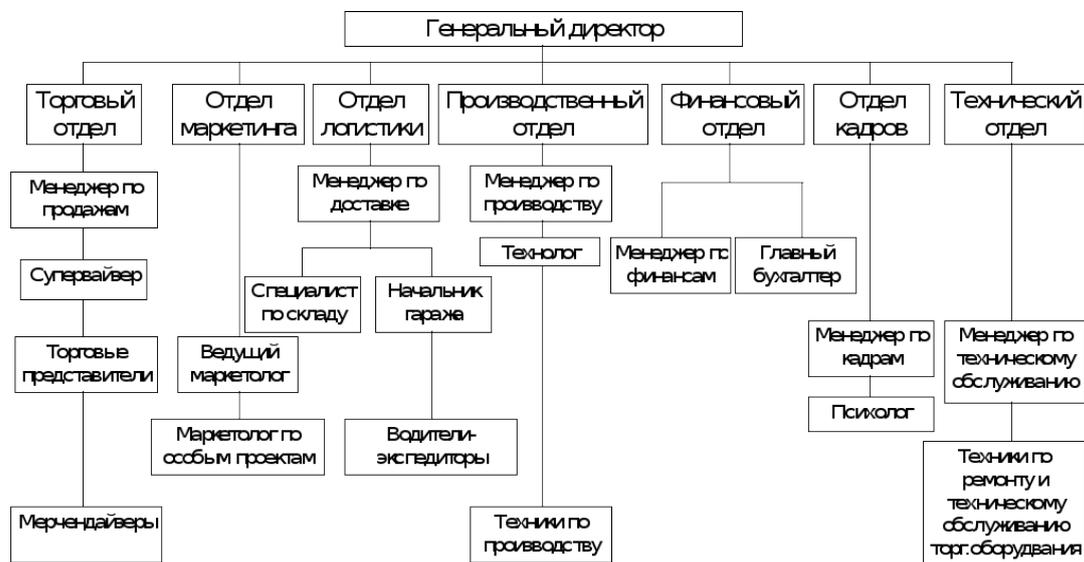


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры

Из выше представленного рисунка делается вывод, что в каждой стране в представленной компании имеется целый отдел с разными специалистами.

## 2.2 Анализ рынка газированных напитков в России

Газированные напитки на национальном рынке предлагаются покупателю в большом количестве. Российский рынок является самым крупным на территории Восточной Европы. Темпы роста рынка со временем увеличиваются. На нашем рынке около 60% ассортимента представлены зарубежными производителями, которые еще с конца прошлого столетия активно завоевывали рынок. Долгое время такие компании как ООО «ПепсиКо Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» делали российский рынок монополизированным. Лишь в последние годы на рынке стали появляться газированные напитки российского производителя, которые стали активно пользоваться спросом у потребителей. Наиболее предпочтительные газированные напитки такие как: Тархун, Байкал, Буратино, Дюшес и другие напитки, знакомые многим покупателям с детства. Большое количество населения считает, что напитки местных производителей более

безопасны для здоровья, чем иностранные напитки. Хотя большее количество молодежи до сих пор выбирают продукции компаний ООО «ПепсиКо Холдингс», ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

По данным Росстата, в 2015 году каждым россиянином было выпито в среднем 91,7 литра безалкогольных напитков. Несмотря на эту цифру данная отрасль еще не находится в стадии насыщения. К примеру, в Европе потребление безалкогольных напитков в среднем на душу составляет более 200 литров в год. Получается, в два раза больше потребление чем в России. Рынок безалкогольных напитков в России все больше наполняется местными производителями: в 2015 году ими было выпущено более 13,3 млрд. литров продукции. В отличие от 2014 года спад производства показывал 4,6%, хотя в 2013 году наблюдался рост 4,5%.

В 2015 году цены на безалкогольные напитки выросли более чем на 12% по сравнению с уровнем предыдущего года. Больше всего, на 16,8%, подорожали соки – средняя цена на них выросла с 58,6 рубля за литр в 2014 году до 68,5 рубля в 2015-м. Цены на минеральную воду выросли не так явно, почти на 13%, – с 25,1 рубля за литр в 2014 году до 28,3 рубля в 2015-м. В 2016 году увеличение цены не было резким. Так, соки за первое полугодие прошлого года увеличились только на 7,5% – с 72,9 рубля в конце 2015 года до 77,5 рубля в конце первого полугодия 2016-го, а минеральная вода всего на 1% – с 31 рублем до 31,4 рубля за литр [18].

Наиболее распространенными безалкогольными напитками в России являются минеральная вода и сладкие газированные напитки: их доля получается более 68,8% годового объема потребления (рис. 2.2).

Далее идут соки и нектары, которые занимают почти 12% потребляемых россиянами безалкогольных напитков. Третье место занимает квас и напитки на его основе – по объему потребления они занимают 4%.



Рисунок 2.2 – Годовой объем потребления продукции

До 2014 года объемы потребления безалкогольных напитков росли на 2-3% в год, а больше всего развивался сегмент минеральной воды, темпы роста которого опережали темпы роста рынка в среднем в 2 раза. Одной из главных причин такого роста являлось низкое качество водопроводной воды. В 2015 году объемы потребления минеральной воды снизилось на 3,8%, причем если негазированной воды снизились на 1,7%, то газированной – на 13,2%. За 2016 год потребление негазированной воды увеличилось на 1% по сравнению с этим же периодом предыдущего года, а газированная вода еще упала на 0,9.

Потребление сладкой газированной воды, остается на прежнем уровне. Главная причина – мода на здоровый образ жизни, а также патриотизм. Проблема в том, что большую долю сегмента сладких газированных напитков принадлежит продукции компаний ООО «ПепсиКо Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» о вредности и непатриотичности употребления говорится везде. Тем не менее, по итогам 2016 года, производство сладких газированных напитков в России увечилось на 3,8% относительно этого же периода в прошлом году. Проблема

заключается в переориентации некоторой части потребителей с резко подорожавших соков и нектаров на более выгодную сладкую газированную воду.

Если брать ассортимент соков и нектаров, то до 2014 года в этом сегменте наблюдалась тенденция роста натуральных соков и снижение спроса на разбавленные водой нектары. Но после прихода кризиса и снижения покупательной способности население переориентировалось на более дешевые продукты. Но даже это не помогает: цены растут, а потребление уменьшается [19].

В региональном разрезе половина российского производства минеральной воды приходится на 9 регионов: Карачаево-Черкесию (9,6%), Московскую область (8,2%), Ставропольский край (7,5%), Липецкую область (7,6%), Новосибирскую область (5,5%), Татарстан (3,4%), Самарскую область (2,8%), Свердловскую область (2,5%) и Краснодарский край (2,4%).

Что касается сладких газированных напитков, то основная их доля выпускается на заводах компаний ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и ООО «ПепсиКо Холдингс», расположенных в Московской, Ленинградской, Самарской, Орловской, Свердловской, Новосибирской и Ростовской областях, а также в Приморском, Красноярском и Краснодарском крае.

Производство соков и нектаров сконцентрировано в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, где выпускается 28,7% общероссийского объема. Также значительные доли производства приходятся на Липецкую (18,7%), Московскую (16,1%), Волгоградскую области (10,6%), Пермский (3,6%) и Краснодарский край (3,5%).

Большинство производителей кваса и квасных напитков находятся в Северо-Западном, Центральном и Приволжском округах, их общая доля в общероссийском объеме выпуска достигает 70%. Так, на долю Новгородской области приходится 35% выпускаемого в РФ кваса, на Москву и Московскую область – 25%, на Рязанскую область – 4,3%, а на Чувашию – 4,2% [20].

Смотря вперед российский рынок безалкогольных напитков продолжит развиваться, даже несмотря на сложности. Для такого заключения есть несколько причин. Во-первых, водопроводная вода с годами только ухудшается.

Соответственно, кто следит за своим здоровьем, будут покупать бутилированную воду. Во-вторых, большинство безалкогольных напитков продолжают быть доступными для страны, так как их производство не сильно зависит от импортного сырья (за исключением сокового сегмента). И в-третьих, алкогольные напитки гораздо сильнее подорожали, таким образом люди заменяют их другими напитками.

### 2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс»

Для проведения оценки конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс» необходимо оценить рынок, на котором функционирует компания. Для этого рассчитаем коэффициенты, описывающие рынок.

Исходные данные для расчета коэффициентов представлены в таблице 2.2. Таблица 2.2 – Объем сбыта газированных напитков разными компаниями в 2016 году[21]

№ п/п	Наименование продукции	Сбыт продукции, т	Доля	Доля в квадрате
1	Coca-cola	44964082	0,474931557	0,225559984
2	Pepsi	25022946	0,264303999	0,069856604
3	LAIMON-Fresh	16222046	0,171344798	0,02935904
4	Dr. Pepper	3259172	0,034424891	0,001185073
5	GREENME Cola	2441540	0,025788682	0,000665056
6	CHERNOGOLOVKA	1686366	0,017812182	0,000317274
7	EL' FRESCO	539410	0,005697499	0,00003246150625
8	ANRGY-BIRDS	539305	0,00569639	0,000032448859032
	<b>Итого</b>	<b>94674867</b>	<b>1</b>	<b>0,327007941</b>

#### 1. Коэффициент рыночной концентрации.

Представляет долю трех крупнейших фирм на рынке, и показывает степень монополизации рынка.

$$CR_3=0.474+0.264+0.171=0.909$$

Вывод: Сравнивая полученный результат с границами изменения индекса концентрации, можно сказать, что исследуемый рынок находится на высококонцентрированном уровне.

## 2. Коэффициент относительной концентрации

Показывает степень монополизации рынка, учитывая рыночные доли крупнейших фирм и число фирм, работающих на рынке.

$$K=47,49315571\%+26,43039995\%+17,13447984\%=0.9105835406$$

Вывод: На рынке присутствует высокая степень концентрации.

## 3. Индекс Херфиндаля – Хиршмана

Позволяет дать оценку распределения рыночных долей конкурентов.

$$HHI= 0,225559984+0,069856604+0,02935904+0,001185073+0,000665056 \\ +0,000317274+0,00003246150625+0,000032448859032=0,327007941$$

Вывод: на основании полученных данных, можно сделать вывод о том, что рынок высококонцентрированный.

## 4. Индекс максимальной доли

$$I= (0.474-0.125)/(0.474+0.125)=0.582.$$

Вывод: Рынок представленного ассортимента находится в рамках рынка олигополистической конкуренции.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, проведем SWOT-анализ.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия.

Таблица SWOT-анализа и выявленные альтернативные стратегические задачи необходимы для дальнейшего анализа, выбора стратегии развития предприятия и выбора предпочтительной маркетинговой стратегии. SWOT - анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности предприятия и внешнюю ситуацию.

На рынке безалкогольных напитков представлено два ведущих конкурента:  
ООО «ПепсиКо Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Проведем SWOT - анализ предприятия ООО «ПепсиКо Холдингс»

Таблица 2.3 – Анализ предприятия ООО «ПепсиКо Холдингс»

Сильные стороны	Слабые стороны
Известность торговой марки ООО «ПепсиКо Холдингс» Широкий ассортимент продукции Доступность покупателю Конкурентоспособность товара	Недостаточный уровень квалификации кадров Неустойчивое финансовое положение предприятия Слабая развитость дистрибьюторства Нет маркетинговых исследований по изучению новых каналов сбыта Одинаковые меры продвижения продукции Слабая приверженность потребителя к торговой марке Пепси Неразвитая система долгосрочного планирования
<b>О-возможности</b>	<b>Т-угрозы</b>
Улучшение отношений с поставщиками Изменение потребностей потребителей Развитие конкурентных отношений	Сильный конкурент компания ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», Снижение покупательской способности Большая зависимость от единственного поставщика

SWOT - анализ предприятия ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ предприятия ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Сильные стороны	Слабые стороны
Самый дорогой и известный бренд в мире. Большой ассортимент товаров Конкурентоспособность каждого из напитков Доступность для потребителей	Негативное воздействие напитка на здоровье Ограниченность каналов сбыта Недостаточный уровень квалификации кадров Одинаковые меры продвижения продукции
<b>О-возможности</b>	<b>Т-угрозы</b>
Привлечение внимания общественности к безалкогольным напиткам Развитие конкурентных отношений Улучшение отношений с поставщиками	Сильный конкурент компания ООО «ПепсиКо Холдингс» Снижение покупательской способности Ужесточение законодательства в отрасли безалкогольных газированных напитков

На основе приведенных SWOT-анализов двух компаний проведем экспертную оценку [22].

Проанализируем состояние выявленных компонентов в организации и проведем сравнение их с основным конкурентом. Показатели оценивались по 5-балльной шкале. При этом оценка в 1 балл означает «очень плохо», 5 – «очень хорошо».

Таблица 2.5 – Экспертная оценка предприятий ООО «ПепсиКо Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Наименование	«ПепсиКо Холдингс»	«Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»
1.Известность торговой марки	3	5
2.Широкий ассортимент товара	4	5
3.Известность рынка товара	5	5
4.Конкурентоспособность товара	4	5
5.Маркетинговая политика	3	5
6.Низкая квалификация кадров	3	3
7.Слабая развитость дистрибьюторства	3	4
8.Одинаковые меры продвижения продукта	2	3
9.Высокая конкуренция	4	4
10.Сильная зависимость от поставщика	5	5
11.Доступность для потребителя	4	5
12.Негативное влияние напитка на здоровье	5	5

На основании приведенной экспертной оценки из таблицы можно сделать вывод, что на рынке лидирующие позиции сохраняет компания ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», но в некоторых позициях компания «ПепсиКо Холдингс» обходит своего главного конкурента. Главное преимущество у ООО «ПепсиКо Холдингс» – это широкий ассортимент товара, компания производит большее количество напитков, чем конкурент.

Проведем развернутый SWOT-анализ компании ООО «ПепсиКо Холдингс»

Таблица 2.6 – Матрица SWOT- анализа ООО «ПепсиКо Холдингс»

Матрица SWOT-анализа	Возможности	Угрозы
	<p>Сильные стороны Известность торговой марки ООО «ПепсиКо Холдингс» Широкий ассортимент продукции Доступность покупателю товаров компании Конкурентоспособность товара</p>	<p>Улучшение отношений с поставщиками Изменение потребностей потребителей Развитие конкурентных отношений</p> <p>Из-за известности торговой марки, не будет проблем с расширением ассортимента товара. Также из-за широкого ассортимента продукции, возможны нахождения новых каналов сбыта, а также еще большее улучшение отношений с поставщиками.</p>
<p>Слабые стороны Недостаточный уровень квалификации кадров Неустойчивое финансовое положение предприятия Слабая развитость дистрибьюторства Нет маркетинговых исследований по изучению новых каналов сбыта продукции Одинаковые меры продвижения продукции Слабая приверженность потребителя к торговой марке ООО «ПепсиКо Холдингс» Неразвитая система долгосрочного планирования</p>	<p>Слабая развитость дистрибьютерства может негативно сказаться на отношениях с поставщиками. Расширение ассортимента продукции положительно скажется на финансовом положении предприятия в целом. Создание новых методов продвижения продукции за счет увеличения ассортимента.</p>	<p>Слабая маркетинговая политика может дать серьезное преимущество у конкурента. Зависимость компании от одного поставщика, в случае неполадок может привести к уменьшению объема дистрибьюторства Продолжение тех же методов продвижения продуктов приведет к снижению покупательской способности.</p>

На основе приведенного выше анализа можно сделать выводы о потенциале развития компании «Пепси», который таится в ликвидации слабых сторон, правильном использовании возможностей и учете угроз. Таким образом, в целях нахождения новых потребителей из сегмента розничных магазинов возможны следующие рекомендации:

1) Усилить слабые стороны:

- Внедрить новые методы продвижения собственных услуг, то есть найти новые каналы сбыта, заранее устранив сбои в поставках торгового оборудования;
- Работников предприятия лучше всего направить на повышение квалификации.

2) Использовать возможности:

- Наиболее эффективнее предоставить возможность установки торгового оборудования для привлечения новых клиентов и таким образом вытеснять из каналов сбыта конкурирующие фирмы - производители;
- Уменьшить количество безработных.

3) Устранить угрозы:

- Постоянно отслеживать рынок безалкогольных напитков, для того, чтобы знать работу конкурентов. Также постоянно расширять или заменять ассортимент товара, чтобы продолжать сохранять лидирующие позиции на рынке.
- Предотвратить конкуренцию по выпуску минеральной воды, производить собственную минеральную воду [23].

По проведенному SWOT - анализу можно сделать заключение, что предприятие ООО «ПепсиКо Холдингс» занимает одно из лидирующих мест на данном рынке, имеет сильные стороны и пытается ликвидировать все виды угроз.

Также необходимо оценить конкурентоспособность ООО «ПепсиКо Холдингс».

Анализ конкурентоспособности можно провести с использованием маркетинговых показателей: цена, продукт, продвижение, место.

Для данного анализа было привлечено 4 эксперта:

1. Плотников И.А. (менеджер по развитию рынка компании ООО «ПепсиКо Холдингс»)
2. Черенкова Е.В. (старший маркетолог компании ООО «ПепсиКо Холдингс»)
3. Краснов С.В. (координатор отдела продаж компании ООО «ПепсиКо Холдингс»)
4. Юсупова К.А. (мерчендайзер компании ООО «ПепсиКо Холдингс»)

Данная экспертная оценка проводилась по пяти бальной шкале, оценка зависит от объективности экспертов (1 - Невысокий показатель; 5 - Высокий показатель).

Экспертные оценки компаний ООО «ПепсиКо Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» приведены в таблицах 2.7 и 2.8.

Таблица 2.7–Экспертная оценка компании ООО «ПепсиКо Холдингс»

Переменные маркетинга	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Продукт				
1. Торговая марка продукта	5	5	4	4
2. Товарный ассортимент	4	4	4	4
3. Уровень вкусовых качеств	4	4	5	5
4. Дизайн упаковки	5	4	4	4
Цена				
5. Уровень цен	3	4	3	5
Продвижение				
6. Оформление места продаж	5	5	4	4
7. Реклама в СМИ	4	4	4	5
Место покупки, Доступность.				
8. Повсеместность, охват рынка	4	5	5	4

Таблица 2.8 – Экспертная оценка компании ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Переменные маркетинга	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Продукт				
1. Торговая марка продукта	5	5	4	5
2. Товарный ассортимент	5	4	5	5
3. Уровень вкусовых качеств	5	4	5	5
4. Дизайн упаковки	5	4	4	5
Цена				
5. Уровень цен	3	3	3	4
Продвижение				
6. Оформление места продаж	5	4	5	4
7. Реклама в СМИ	4	5	4	5
Место покупки, Доступность.				
8. Повсеместность, охват рынка	5	5	4	4

Оценка конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» с учетом весовых коэффициентов приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Оценка конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс»

Переменные маркетинга	Вес переменной	ООО «ПепсиКо Холдингс»	ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»
Продукт			
1. Торговая марка продукта	0,09	0,405	0,428
2. Товарный ассортимент	0,06	0,24	0,285
3. Уровень вкусовых качеств	0,19	0,855	0,903
4. Дизайн упаковки	0,08	0,34	0,36
Цена			
5. Уровень цен	0,31	1,162	1,008
Продвижение			
6. Оформление места продаж	0,08	0,36	0,36
7. Реклама в СМИ	0,1	0,425	0,45
Место покупки, Доступность.			
8. Повсеместность, Охват рынка	0,09	0,405	0,405

Проведенный анализ показывает, что сложившаяся ситуация на рынке определяется соотношением цены и качества. У конкурентов ООО «ПепсиКо

Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» преимущество образовывается на качестве, а также рекламной поддержке, хотя цена выступает как отрицательный показатель. Низкий уровень конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс» возникает в первую очередь из-за малого бюджетирования и планирования в маркетинговом отделе по сравнению с главным конкурентом [24].

Для того, чтобы выявить наиболее популярный у потребителей товар компании нужно правильно использовать свободные ресурсы, а также грамотно расставить приоритеты для дальнейшей деятельности. Обратимся к еще одному анализу, который покажет нам динамику продаж напитков компании и их объем сбыта на рынке за последние три года [25].

Проведем ABC-анализ продуктового портфеля компании ООО «ПепсиКо Холдингс» за 2014-2016гг.

Таблица 2.10 – Показатели каждого продукта в компании в 2014 году

№ п/п	Наименование продукции	Сбыт продукции, тн	Доля	Доля с н.и.	
1	Pepsi	21 039 291	22,182%	22,182%	А
2	7-UP	13 012 301	13,719%	35,900%	
3	Lipton lemon	11 301 895	11,915%	47,816%	
4	Mirinda	12 937 934	13,640%	61,456%	
5	Lipton green tea	9 647 307	10,171%	71,627%	
6	Pepsi light	7 940 103	8,371%	79,998%	
7	Mountain Dew	10 584 934	11,160%	91,158%	В
8	Lipton mojito	6 894 301	7,269%	98,427%	С
9	Lipton peach	1 492 396	1,573%	100,000%	
	<b>Итого</b>	<b>94 850 462</b>	100,000%	-	

Из таблицы видно, что напиток «Pepsi» является самым популярным у потребителей данной компании, а напиток «Lipton peach» имеет не большой объем продаж и не пользуется высоким спросом у покупателей.

Таблица 2.11 – Деление всего ассортимента по группам

№ п/п	Наименование продукции	Сбыт продукции, тн	Доля	Доля с н.и.	Группа
1	Pepsi	21 039 291	22,182%	22,182%	A
2	7-UP	13 012 301	13,719%	35,900%	A
3	Lipton lemon	11 301 895	11,915%	47,816%	A
4	Mirinda	12 937 934	13,640%	61,456%	A
5	Lipton green tea	9 647 307	10,171%	71,627%	A
6	Pepsi light	7 940 103	8,371%	79,998%	A
7	Mountain Dew	10 584 934	11,160%	91,158%	B
8	Lipton mojito	6 894 301	7,269%	98,427%	C
9	Lipton peach	1 492 396	1,573%	100,000%	C
	<b>Итого:</b>	<b>94 850 462</b>	100,000%	-	

В 2014 году, компания ООО «ПепсиКо Холдингс» смогла реализовать 94850462 тонн лиманда, большинство из напитков принесли большой доход компании, они расположены в группе А.

Таблица 2.12 – Показатели каждого продукта в компании в 2015 году

№ п/п	Наименование продукции	Сбыт продукции, тн	Доля	Доля с н.и.	
1	Pepsi	23 698 512	23,163%	23,163%	A
2	7-UP	13 928 680	13,614%	36,777%	
3	Lipton lemon	14 876 498	14,540%	51,318%	
4	Mirinda	11 687 301	11,423%	62,741%	
5	Lipton green tea	10 038 330	9,812%	72,553%	
6	Pepsi light	8 938 302	8,736%	81,289%	B
7	Mountain Dew	10 293 301	10,061%	91,350%	C
8	Lipton mojito	6 901 934	6,746%	98,096%	
9	Lipton peach	1 948 202	1,904%	100,000%	
	<b>Итого</b>	<b>102 311 060</b>	100,000%	-	

В 2015 году напиток «Pepsi» также занимает лидирующую позицию в компании и даже увеличивает свою долю на рынке. Безалкогольный газированный лимонад «Pepsi light» в 2015 году имел меньший спрос у покупателей и перешел из группы А в группу В. Напиток «Lipton peach» немного увеличил свой объем сбыта по сравнению с 2014 годом, но также до сих пор находится в группе С. Спрос на данный товар в сравнении с другими этой компании совсем не пользуется спросом у покупателей.

Таблица 2.13 – Деление всего ассортимента по группам

№ п/п	Наименование продукции	Сбыт продукции, тн	Доля	Доля с н.и.	Группа
1	Pepsi	23 698 512	23,163%	23,163%	А
2	7-UP	13 928 680	13,614%	36,777%	А
3	Lipton lemon	14 876 498	14,540%	51,318%	А
4	Mirinda	11 687 301	11,423%	62,741%	А
5	Lipton green tea	10 038 330	9,812%	72,553%	А
6	Pepsi light	8 938 302	8,736%	81,289%	В
7	Mountain Dew	10 293 301	10,061%	91,350%	В
8	Lipton mojito	6 901 934	6,746%	98,096%	С
9	Lipton peach	1 948 202	1,904%	100,000%	С
	<b>Итого:</b>	<b>102 311 060</b>	100,000%	-	

В 2015 году компанией ООО «ПепсиКо Холдингс» было реализовано 102311060 тонн безалкогольных газированных напитков, большинство из которых были прибыльными для компании. В таблице они представлены в группе А.

Таблица 2.14 – Показатели каждого продукта в компании в 2016 году

№ п/п	Наименование продукции	Сбыт продукции, тн	Доля	Доля с н.и.	
1	Pepsi	25 022 946	21,975%	21,975%	А
2	7-UP	15 465 934	13,582%	35,557%	
3	Lipton lemon	14 649 063	12,865%	48,422%	
4	Mirinda	13 385 064	11,755%	60,177%	
5	Lipton green tea	12 947 032	11,370%	71,547%	
6	Pepsi light	12 476 281	10,957%	82,504%	В
7	Mountain Dew	8 570 295	7,526%	90,030%	С
8	Lipton mojito	7 784 038	6,836%	96,866%	
9	Lipton peach	3 568 326	3,134%	100,000%	
	<b>Итого</b>	<b>113 868 979</b>	100,000%	-	

Показатели объема продаж в 2016 году выросли на 11557919 тонн по сравнению с 2015 годом. Несмотря на экономическое состояние в России, потребители по-прежнему покупают газированные напитки компании ООО «ПепсиКо Холдингс». Компания в свою очередь, вкладывая большие ресурсы в рекламу напитков и дизайн их упаковки, также привлекает новых клиентов, что положительно влияет на объемы реализации своей продукции, а в целом это хорошо влияет на прибыль компании.

Таблица 2.15 – Ранжирование ассортимента по группам

№ п/п	Наименование продукции	Сбыт продукции, тн	Доля	Доля с н.и.	Группа
1	Pepsi	25 022 946	21,975%	21,975%	А
2	7-UP	15 465 934	13,582%	35,557%	А
3	Lipton lemon	14 649 063	12,865%	48,422%	А
4	Mirinda	13 385 064	11,755%	60,177%	А
5	Lipton green tea	12 947 032	11,370%	71,547%	А
6	Pepsi light	12 476 281	10,957%	82,504%	В
7	Mountain Dew	8 570 295	7,526%	90,030%	В
8	Lipton mojito	7 784 038	6,836%	96,866%	С
9	Lipton peach	3 568 326	3,134%	100,000%	С
	<b>Итого:</b>	<b>113 868 979</b>	100,000%	-	

В 2016 году, напиток «Lipton peach» улучшил свои показатели, почти в два раза увеличив свой объем продаж по сравнению с 2015 годом. Это произошло из-за того, что компания выпустила рекламу на телевидении данного напитка, а также внедряла его в новые магазины.

Таблица 2.16 – Данные компании ООО «ПепсиКо Холдингс» по сбыту продукции в тоннах за 2014-2016гг. нарастающим итогом

№ п/п	Наименование продукции	2016 г.	2015 г.	2014 г.	нарастающий итог 2016	нарастающий итог 2015	нарастающий итог 2014	0	0	0
1	Pepsi	25 022 946	23 698 512	21039291	21,98%	23,16%	22,18%	21,98%	23,16%	22,18%
2	7-UP	15 465 934	13 928 680	13012301	13,58%	13,61%	13,72%	35,56%	36,78%	35,90%
3	Lipton lemon	14 649 063	14 876 498	11301895	12,86%	14,54%	11,92%	48,42%	51,32%	47,82%
4	Mirinda	13 385 064	11 687 301	12937934	11,75%	11,42%	13,64%	60,18%	62,74%	61,46%
5	Lipton green tea	12 947 032	10 038 330	9647307	11,37%	9,81%	10,17%	71,55%	72,55%	71,63%
6	Pepsi light	12 476 281	8 938 302	7940103	10,96%	8,74%	8,37%	82,50%	81,29%	80,00%
7	Mountain Dew	8 570 295	10 293 301	10584934	7,53%	10,06%	11,16%	90,03%	91,35%	91,16%
8	Lipton mojito	7 784 038	6 901 934	6894301	6,84%	6,75%	7,27%	96,87%	98,10%	98,43%
9	Lipton peach	3 568 326	1 948 396	1492396	3,13%	1,90%	1,57%	100,00%	100,00%	100,00%
	<b>Итого:</b>	<b>113 868 979</b>	<b>102 311 254</b>	<b>94850462</b>						

На основании данных из выше приведенной таблицы построим график «Парето», который показывает динамику продаж компании ООО «ПепсиКо Холдингс» за три года.

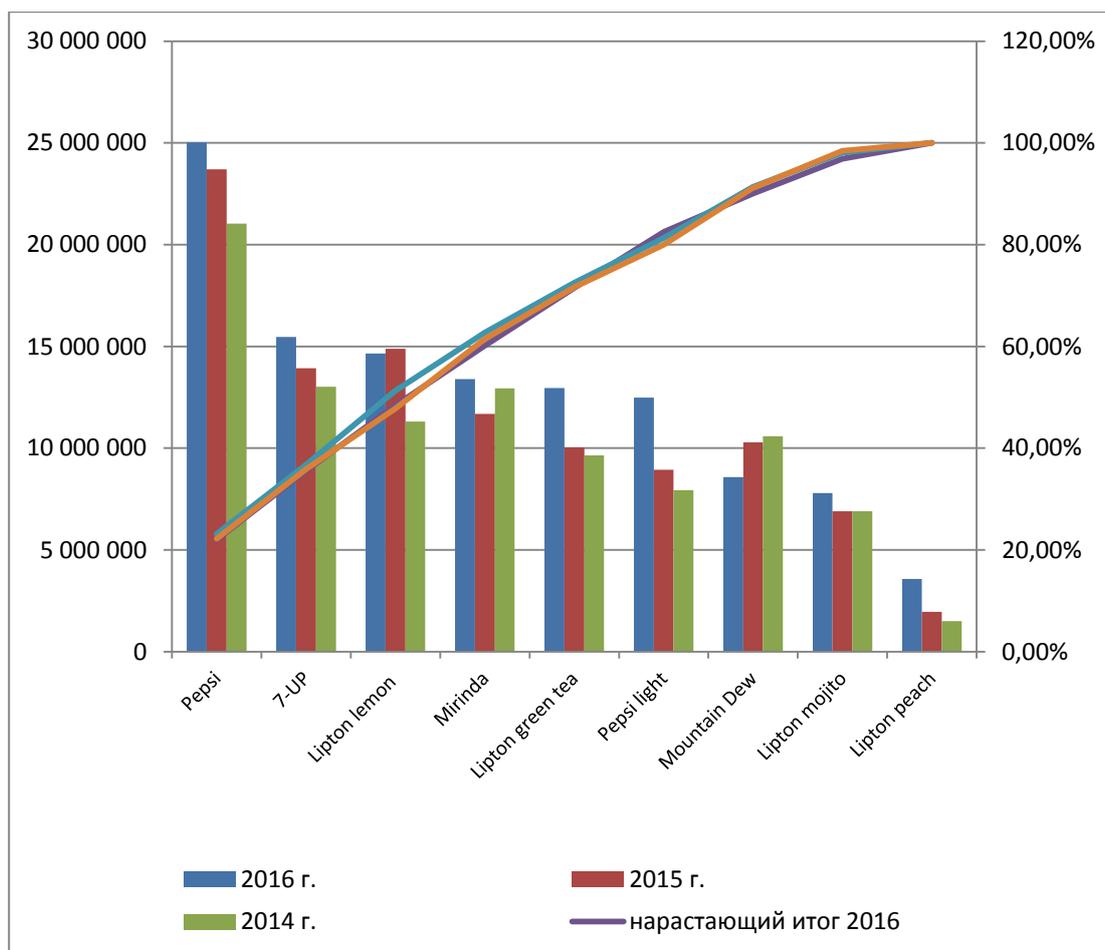


Рисунок 2.3 – «График Парето»

Из выше представленного рисунка видно, что объем продаж компании каждого напитка в период с 2014 по 2016 гг. постоянно увеличивался. Большинство напитков компании ООО «ПепсиКо Холдингс» пользуются высоким спросом у потребителей и приносят высокую прибыль, такие напитки находятся в группе А (Pepsi, 7-UP, Lipton lemon, Mirinda, Lipton green tea). Помимо этого, есть несколько напитков, которые входят в группу В (Pepsi light, Mountain Dew) (см. таблицу 2.15), товары этой группы также являются для компании прибыльными и в эти товары можно вкладывать свободные ресурсы, чтобы больше их развивать

Также данный анализ дает понять, что лучше сфокусировать использование свободных ресурсов компании на продвижении напитков, которые имеют на данный момент невысокий спрос, что можно объяснить следующим:

1. Данный напиток представлен на рынке не в полном объеме. То есть не во всех магазинах можно найти данный товар.

2. Больше вложить финансовых ресурсов в рекламу напитков, которые мало пользуются спросом у потребителя. Именно по такому принципу работает компания ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», это четко видно, когда на сок «Добрый Pulpi» вырос спрос после того, как его начали активно раскручивать, используя разные способы продвижения товара. Соответственно, компания ООО «ПепсиКо Холдингс» может сделать акцент на продвижении напитков, которые сейчас находятся в группе С.

Проведем анализ – XYZ компании ООО «ПепсиКо Холдингс» [26].

Таблица 2.17 – Показатели ассортимента компании за последние три года и его распределение по группам

№ п/п	Наименование продукции	2016 г.	2015 г.	2014 г.	Среднее значение	Коэффициент вариации	Группа
1	Pepsi	25 022 946	23 698 512	21039291	23 253 583	2,536%	X
2	7-UP	15 465 934	13 928 680	13012301	14 135 638	3,137%	X
3	Lipton lemon	14 649 063	14 876 498	11301895	13 609 152	2,547%	X
4	Mirinda	13 385 064	11 687 301	12937934	12 670 100	1,881%	X
5	Lipton green tea	12 947 032	10 038 330	9647307	10 877 556	6,342%	X
6	Pepsi light	12 476 281	8 938 302	7940103	9 784 895	9,169%	X
7	Mountain Dew	8 570 295	10 293 301	10584934	9 816 177	4,231%	X
8	Lipton mojito	7 784 038	6 901 934	6894301	7 193 424	2,737%	X
9	Lipton peach	3 568 326	1 948 396	1492396	2 336 373	17,576%	Y
	Итого:	113 868 979	102 311 254	94850462			

Из выше приведенной таблицы видно, что напиток «Lipton peach» является для компании наименее прибыльным и имеет высокий коэффициент вариации. Такой товар нужно потихоньку выводить с рынка, потому что в скором он станет совсем не востребованным товаром и будет приносить финансовые потери для компании.

Таблица 2.18 – Анализы ABC+XYZ

№ п/п	Наименование продукции	Среднее значение			Группа
1	Pepsi	23 253 583	22,43%	22,43%	A
2	7-UP	14 135 638	13,63%	36,06%	A
3	Lipton lemon	13 609 152	13,13%	49,19%	A
4	Mirinda	12 670 100	12,22%	61,41%	A
5	Lipton green tea	10 877 556	10,49%	71,90%	A
6	Pepsi light	9 784 895	9,44%	81,34%	B
7	Mountain Dew	9 816 177	9,47%	90,81%	B
8	Lipton mojito	7 193 424	6,94%	97,75%	C
9	Lipton peach	2 336 373	2,25%	100,00%	C
		103 676 898			

Совместные анализы ABC и XYZ наглядно отражают всю картину объема продаж компании ООО «ПепсиКо Холдингс». Даже по средним значениям видна существенная разница между напитками «Pepsi» и «Lipton peach», объемы реализации первого напитка почти в 10 раз превышает последнего напитка. Такая разница между ними показывает, что напиток «Pepsi» нужно и дальше развивать и продолжать вкладывать в него ресурсы, а напиток «Lipton peach» нужно выводить с рынка.

Таблица 2.19 – Матрица ABC+XYZ

	X	Y	Z
A	Pepsi		
	7-UP		
	Lipton lemon		
	Mirinda		
	Lipton green tea		
B	Pepsi light		
	Mountain Dew		
C		Lipton mojito	
		Lipton peach	

Из приведенной выше таблицы можно сделать вывод, что группа AX в которую входят товары: Pepsi, 7-UP, Lipton lemon, Mirinda, Lipton green tea; является группой, где находятся самые лучшие товары компании, которые приносят ей основную прибыль.

Группа ВХ занимает тоже важную часть в компании, в эти товары (Pepsi light, Mountain Dew) стоит вкладывать деньги и развивать.

Товары группы СУ (Lipton mojito, Lipton peach) несильно популярны у потребителей, и лучше всего их потихоньку выводить с производства.

### **3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс»**

#### **3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс»**

Во второй главе выпускной квалификационной работы было проведено большое количество анализов, с помощью которых были выявлены сильные и слабые стороны компании, ее преимущества и недостатки перед конкурентами.

Компания ООО «ПепсиКо Холдингс» несмотря на то, что она известна по всему миру благодаря своему неизменному вкусу напитков и новым разработкам в маркетинге имеет высокие позиции на международном рынке, до сих пор остается брендом номер два, постоянно догоняя своего главного конкурента компанию ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», которая уже больше ста лет является брендом номер один во всем мире (за исключением нескольких стран, где запрещены продажи данной компании).

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в том, чтобы разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности компании ООО «ПепсиКо Холдингс». Для этого проанализируем ассортимент представленной компании с помощью экспертной оценки обычных незаинтересованных людей, которые смогут объективно оценить продукты по предоставленным им критериям.

Для проведения экспертной оценки был выбран гипермаркет ООО «МЕТРО Кэш энд Кери», так именно в этом месте представлен весь ассортимент газированных безалкогольных напитков компании ООО «ПепсиКо Холдингс» [27].

Экспертами выступают люди, которые являются постоянными покупателями данной компании, а также те, кто хоть раз в жизни покупал напитки компании ООО «ПепсиКо Холдингс».

Все опрошенные эксперты были поделены на 3 возрастные группы:

- дети (7-11 лет)
- подростки, молодежь (12-30 лет)
- взрослые (31-70 лет)

В ходе проведения опроса экспертам нужно было ответить на три вопроса:

1. Почему вы любите газированные напитки компании ООО «ПепсиКо Холдингс»?
2. Как часто вы употребляете газированные напитки компании ООО «ПепсиКо Холдингс»?
3. Что бы вас вдохновило бы покупать газированные напитки компании «ПепсиКо Холдингс» чаще и больше?

Данный опрос показал, что главной аудиторией компании ООО «ПепсиКо Холдингс» в Самаре является группа «молодежь». Из всех опрошенных молодых ребят 44% предпочитают напитки данной компании, и 56% выбирают другие газированные безалкогольные напитки. Из всех трех групп опрошенных, молодежь больше всего потребляет газированные напитки (68%).

Группа «дети» тоже предпочитают газированные напитки компании ООО «ПепсиКо Холдингс» (25%), но потребляют их гораздо реже из-за того, что родители не часто разрешают их употреблять, в основном это происходит на праздниках. По словам родителей, они ограничивают своих детей в употреблении данных напитков из-за красителей и большого количества сахара.

Группа «взрослые» меньше всего являются приверженцами компании ООО «ПепсиКо Холдингс» (7%). Так как предпочитают другие виды напитков, а также показывают свою патриотичность в пользу отечественных компаний [28].

Суммируя ответы респондентов, можно получить следующие результаты:

1. Газированные безалкогольные напитки компании ООО «ПепсиКо Холдингс» чаще всего покупают из-за того, они хорошо дополняют любой праздник и заменяют алкогольную продукцию на столе. А также в летний период, благодаря тому, что напитки продают из холодильников, то они быстро утоляют жажду и даже насыщают своим вкусом.

2. В основном, чтобы купить любой напиток данной компании, люди не ищут особого повода, так как могут себе периодически позволять покупать его, хотя среди молодых ребят, многие были те, кто отвечал, что ежедневно употребляют напиток «Пепси» и уже не представляют прожитый день без него.

Но в основном люди покупают в большом объеме данные напитки, когда какой-то праздник в семье, или мероприятие на работе.

3. Удивительно то, что большая часть из опрошенных в группе «молодежь» ответили, что хотели бы что-то новое. То, что никогда не пробовали, но видели в других странах. Они сказали, что хотели бы попробовать всю линейку напитков компании ООО «ПепсиКо Холдингс», которых никогда не было на российском рынке, и многие потребители даже не представляют, что у данной

компании есть широкий ассортимент газированных безалкогольных напитков, который представлен в других странах мира.

Учитывая результаты проведенного опроса, было разработано предложение, которое поможет дать компании ООО «ПепсиКо Холдингс» конкурентное преимущество в России над компанией «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия». Предложение заключается в том, чтобы запустить на российском рынке напитки компании ООО «ПепсиКо Холдингс», которых никогда не было, и сделать «календарь напитков». Аудиторией, на которую будет ориентировано данное мероприятие, является «молодежь» в возрасте 16-24 года, то есть в основном студенты. Учитывая возраст и особенности целевой группы, предлагается подстроить выпуск каждого вкуса напитка под определенный период в обучении студентов [29].

Возьмем самые необыкновенные вкусы компании ООО «ПепсиКо Холдингс», которые лучше всего покупаются в других странах:

1. Напиток «Pepsi-соленый арбуз»
2. Напиток «Pepsi-баобаб»
3. Напиток «Pepsi-клубника со сливками»
4. Напиток «Pepsi-йогурт»
5. Напиток «Pepsi-ананас»
6. Напиток «Pepsi-огурец»

Таким образом, путем реализации рекомендуемого направления повышения конкурентоспособности получится привлечь внимание российских потребителей, что даст преимущество компании ООО «ПепсиКо Холдингс» над главным конкурентом компанией ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия». Потому что на данный момент компания ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» не планирует выводить всю свою линейку напитков на российский рынок.

После одобрения руководством компании ООО «ПепсиКо Холдингс» предложения о расширении линейки вкусов газированных напитков и их производства, необходимо сформировать «календарный график напитков». Сезон новых вкусов рекомендуется начинать с января 2018 года, до этого времени на

протяжении 6 месяцев нужно все подготовить к запуску, а именно: необходимо наладить поставки с сырьем для производства новых напитков, докупить необходимое оборудование, увеличить количество рабочего персонала, обучить новых сотрудников, а также разработать грамотную маркетинговую политику (создать качественную и актуальную рекламу с привлечением разных знаменитостей, сделать большой акцент с помощью известных российских блогеров на рекламе в интернете, а точнее в социальных сетях таких как: «ВКонтакте», «Instagram», «Facebook», «Одноклассники»- это основные места, где можно привлечь внимание, молодое поколение).

По результатам экспертной оценки, было выявлено, что главной аудиторией, на которую ориентируется компания ООО «ПепсиКо Холингс» и которая является приверженцами данной марки, - это молодежь. Это категория людей, которая постоянно хочет что-то новое, они мало думают о качестве, цене или пользе, для такой категории людей главное быть «в моде», а это именно то, что нужно сейчас компании ООО «ПепсиКо Холдингс».

Если в течение года будет появляться на прилавках новый ассортимент, это будет привлекать молодежь, желающей быть «в моде». После того, как потребители данной категории попробуют новые вкусы компании, они будут сами говорить об этом своим друзьям, делиться своими эмоциями и впечатлениями о товаре на страничках в социальных сетях, что привлечет больше внимания потребителей к данным товарам и в частности к компании ООО «ПепсиКо Холингс».

В настоящее время каждый производитель, который хочет привнести что-то новое, в основном анализирует вкусы и предпочтения молодежи, то есть старается вложить в свой продукт то, что сможет обратить их внимание именно на этот товар и не заметить другой, в основном конечно благодаря грамотной маркетинговой политике. Поэтому при реализации рекомендации об изменении напитков «Pepsi» в ассортименте, разные отделы компании должны сделать все возможное, чтобы данное мероприятие помогло компании ООО «ПепсиКо Холингс» по итогам 2018 года стать лидирующей компанией в России по продаже безалкогольных газированных напитков.

Чтобы визуально представить «календарный график напитков», и что он из себя предполагает, изобразим его графически с помощью анализа «Жизненный цикл товара». Для этого возьмем каждый из вкусов напитка «Pepsi» и период времени, который этот товар будет на рынке, и рассмотрим каждую его стадию за этот промежуток времени с помощью запланированного объема сбыта товара.

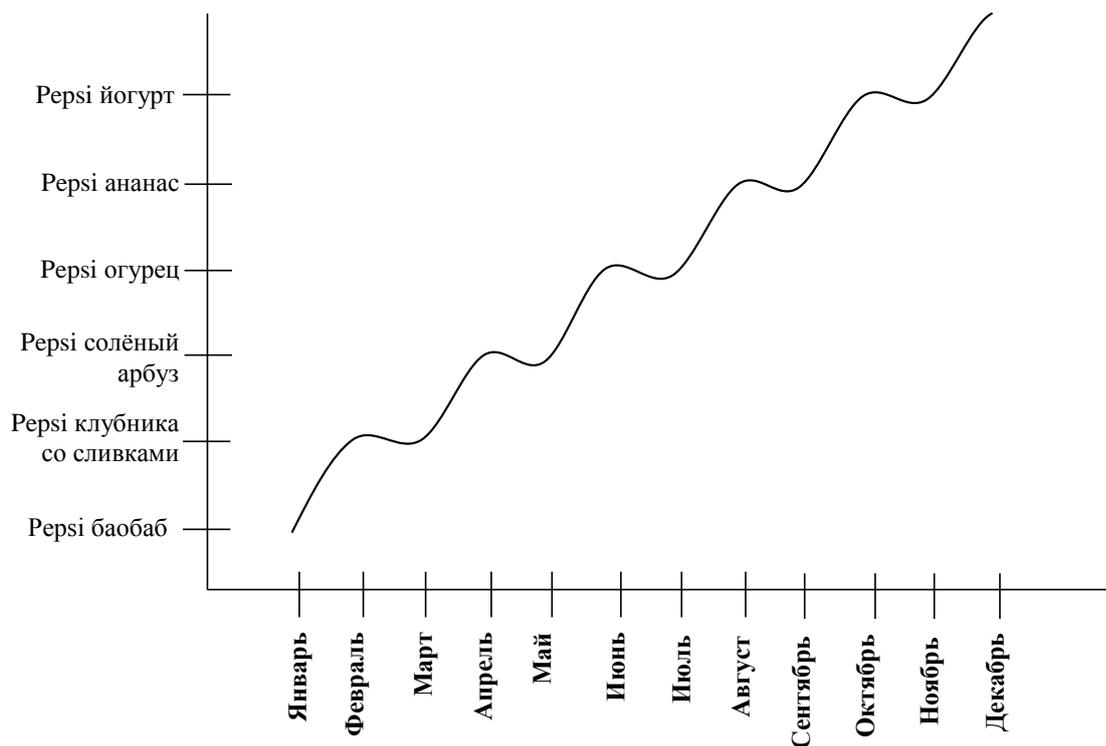


Рисунок 3.1-Жизненный цикл календарного графика напитков компании ООО «ПепсиКо Холдингс» в 2018 году

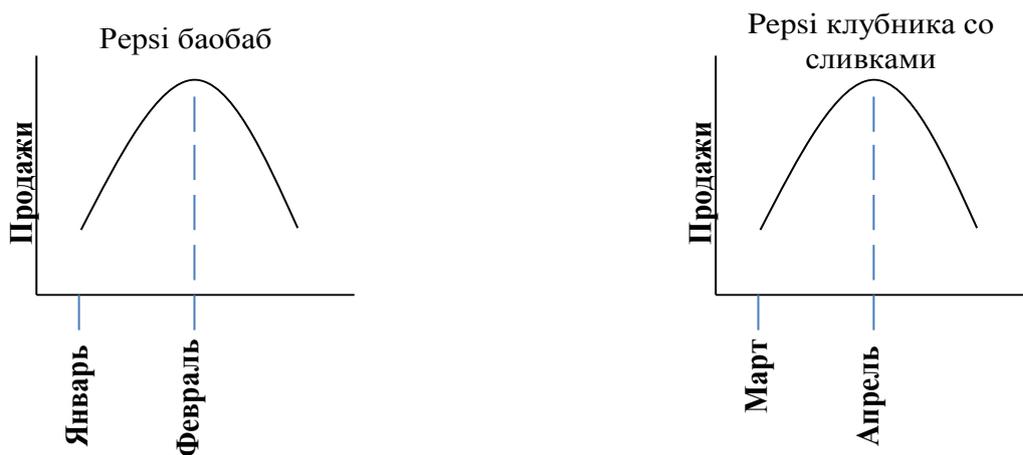


Рисунок 3.2 -Жизненный цикл каждого товара на рынке в 2018 году

Внедрение данного календарного графика положительно отразится на производстве компании. В настоящее время на уже имеющийся ассортимент напитков в России нет четкого графика производства, и количество произведенных партий, не всегда совпадает с необходимыми фактическими запросами торговых менеджеров. В то время как благодаря заранее сформированному плану производства, затраты будут уменьшены.

Благодаря, заранее сформированному плану производства можно будет:

1. Сократить затраты на хранение. (На каждый вкус напитка «Pepsi» будет произведено определенное количество бутылок разного объема, что привлечет еще большее внимание потребителей, так как в рекламе можно будет сообщать, что производимая серия каждого напитка ограничена. Также не нужно будет искать складские помещения, как это происходит в настоящее время у компании.)

2. Сокращение затрат на материалы. (Себестоимость материалов всех новых напитков, которые будут выпускаться, будет невысокая, так как их закупка будет дополнением к постоянным заказам, которые происходят в компании.)

3. Сокращение затрат на персонал. (Производство новых напитков не требует привлечения отдельного персонала, так как всю необходимую работу можно распределить между имеющимися сотрудниками и привлекать их к сверхурочной работе по повышенной ставке заработной платы.)

Сокращение всех этих расходов приведет к слаженной работе, а также к увеличению продаж и повышению конкурентоспособности, а соответственно все это положительно скажется на выручке и на прибыли компании ООО «ПепсиКо Холдингс», что даст возможность опередить своего главного конкурента ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложений по повышению конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс»**

Главная цель всей выпускной квалификационной работы – это поиск проблем в области конкурентоспособности, которые существуют в компании, а также предоставление путей решений для этих проблем. Одной из главной проблем стало,

что у компании ООО «ПепсиКо Холдингс» слишком сильный конкурент ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия». Поэтому было разработано предложение по формированию «календарного графика напитка», которого нет у конкурента. Таким образом можно привлечь внимание потребителей к компании ООО «ПепсиКо Холдингс» и сделать их приверженцами данной компании, в итоге можно увеличить прибыль компании на 10-15% с помощью данного предложения и вывести ее в лидеры на российском рынке. Это то, к чему стремится компания ООО «ПепсиКо Холдингс» уже несколько десятилетий.

Повышение конкурентоспособности компании будет зависеть от улучшения качества продукции, его стоимостных характеристик, а также увеличения ассортимента продукции среди газированных напитков, таким образом будет удовлетворены конкретные предпочтения и требования потребителей.

Также еще одно предложение по повышению конкурентоспособности заключается в том, что в теплый период (май-сентябрь 2018 года) в крупных городах России, продажа новых газированных напитков дополнительно будет осуществляться из фирменных грузовиков «Pepsi», на них будут нарисованы газированные с новыми вкусами, а также фирменная символика компании ООО «ПепсиКо Холдингс». На данный момент ни одна компания в России не практикует такой способ продажи товаров.

В этом разделе оценим эффективность данного предложения по повышению конкурентоспособности ООО «ПепсиКо Холдингс».

1. Каждый новый напиток, будет иметь свой срок на рынке (2 месяца), и для каждого напитка будет ограниченный объем производства, который приведен ниже в таблице.

Самые необычные вкусы будут продаваться в летний период, и на них планируется самый высокий спрос. Во-первых, это связано с сезонностью, так как в жаркое время, для утоления жажды, люди покупают холодные напитки, а один из плюсов компании ООО «ПепсиКо Холдингс», что все напитки, покупаемые в магазинах или киосках, находятся в холодильниках, что дает преимущество данному напитку при его покупке. Во-вторых, в 2018 году в 11 городах России,

пройдет «Чемпионат мира по футболу», таким образом, ожидается большой поток туристов. В период чемпионата мира по футболу необходимо рекламировать данные лимонады в различных источниках. Газированные безалкогольные напитки будут особенно пользоваться спросом у людей, которые не пьют алкоголь.

Таблица 3.1-Планируемый объем продаж новых напитков в 2018 году

	2018 год	Сбыт продукции, тн.	2018 год	Сбыт продукции, тн.
Pepsi ананас	Январь	1300000	Февраль	1700000
Pepsi клубника со сливками	Март	1500000	Апрель	1700000
Pepsi соленый арбуз	Май	2300000	Июнь	2800000
Pepsi баобаб	Июль	2700000	Август	2800000
Pepsi огурец	Сентябрь	1100000	Октябрь	1300000
Pepsi йогурт	Ноябрь	1700000	Декабрь	1900000

В данной таблице приведены цифры, исходя из расчета прошлогодних объемов продаж компании «ПепсиКо Холдингс». Они выше прежних показателей, так как компания делает большую ставку на высокий спрос у молодых потребителей на данные напитки, так как это абсолютно новый ассортимент на российском рынке, который благодаря правильной рекламе принесет компании высокие продажи и высокую популярность напиткам, а из-за того, что серия каждого напитка будет ограниченная по времени и количеству, люди не смогут не купить, хотя бы однажды эти напитки.

## 2. Себестоимость.

Себестоимость одного напитка объемом 0,6л. будет не сильно отличаться от обычного напитка «Pepsi», так как компоненты новых вкусов будут такие же, как и у стандартных напитков, отличие будет только в сиропах и этикетках, сам напиток будет исходить из суммы (пластиковая бутылка + вода + сироп + крышка + наклейка) 8р.

## 3. Затраты на производство.

Для производства новых вкусов, не нужно будет покупать дополнительное оборудование, достаточно будет того, который уже имеется на заводе. Главной задачей будет правильное распределение рабочего времени рабочих, которые

непосредственно находятся на заводе, а также поиск нескольких операторов на производство и их обучение.

Завод ООО «ПепсиКо Холдингс» работает в две смены:

1. С 6.00-14.00
2. С 14.00-22.00

Так как увеличивается объем производства напитков, одним из предложений будет внедрение ночной смены, которая по времени будет с 22.00-6.00 (кроме выходных). Таким образом компания значительно сэкономит денежных средств на покупке дополнительного оборудования и помещения для него.

Затраты, которые пойдут на производство, - это заработная плата новым сотрудникам:

$$5 \text{ чел.} * 25000 \text{ р.} = 125000 \text{ рублей/месяц}$$

$$125000 * 12 = 1500000 \text{ рублей/год}$$

Также оплата дополнительной электроэнергии – это будет в среднем 20000 рублей в месяц.

$$20000 * 12 = 240000 \text{ рублей/год}$$

На производство новых напитков дополнительно из бюджета будет выделено 10 миллионов рублей.

Данные затраты являются приблизительными, так как они будут зависеть от определенного месяца, так как в разный месяц будет разный план объема производства напитков.

4. Затраты на рекламу.

Реклама всегда является самой затратной сферой для любой компании, так как правильно разработанная маркетинговая политика, которая высоко профинансирована – это высокая гарантия успеха данного товара.

Так как компания ООО «ПепсиКо Холдингс» целевой аудиторией выбирает молодежь, то и реклама всех вкусов будет направлена на молодежь. То есть продукция будет широко продвигаться в социальных сетях, используя известных блогеров. В самом начале выхода на рынок новинок рекомендуется в супермаркете

возле стеллажей с напитками проводить дегустационные акции и таким образом привлекать еще больше покупателей.

За всю историю существования компании ООО «ПепсиКо Холдингс» больше всего интересом у потребителя пользовались рекламные ролики, где центральной фигурой были спортсмены. Соответственно, в самый пик продаж (летний сезон), в период «Чемпионата мира по футболу» отснять рекламный ролик с футболистом мирового уровня, который пьет газированный напиток «Pepsi» со вкусом баобаба, это будет качественная реклама, которую можно транслировать по телевизору в период матчей.

В 2016 году компания ООО «ПепсиКо Холдингс» выделила на рекламу 9,19 млрд. рублей, которая увеличилась на 6% по сравнению с прошлым годом.

Старший менеджер по развитию рынка в России отметил, что в будущем компания ООО «ПепсиКо Холдингс» будет выделять еще больше средств из бюджета на рекламу, так как они осознают, что в современном мире именно от маркетинга зависит конкурентоспособность товара и прибыль компании.

Ниже будут приведены затраты на рекламу новых напитков, бюджет на рекламу будет составлять около 500 миллионов рублей.

Расчет затрат на рекламу новых напитков в России:

1. Реклама в социальных сетях:

Instagram.

Одна публикация стоит около 500 рублей, это в основном зависит от количества охватываемой аудитории. (3 раза день)

$1500 \cdot 90 = 135000$  рублей/месяц

$135000 \cdot 12 = 1620000$  рублей/год

2. Вконтакте.

Самая дорогая публикация в этой социальной сети, будет в группе «Корпорация зла», данная группа подходит из-за охвата целевой аудитории, так как там сейчас 95% подписчиков это молодежь до 30 лет (почти 15 млн. человек). Стоимость одного поста, который выкладывается 10000р./сутки. В данной группе достаточно будет шесть публикаций в месяц (один раз в пять дней)

$$15000*6=90000\text{рублей/год}$$

$$9000*12=1080000\text{рублей/год}$$

В данной социальной сети есть еще одна группа, в которой большое количество молодежи «Киномания». Ежедневное посещение данной группы доходит до 7-10 миллионов человек в день.

Одна публикация в группе «Киномания» стоит 8000 рублей за 24 часа.

$$7000*6=42000\text{рублей/месяц}$$

$$42000*12=504000\text{рублей/год}$$

### 3. «Одноклассники»

Данная социальная сеть меньше всего подходит для нашей компании, так как там небольшое количество молодежи, но смысл размещения рекламного ролика имеет смысл. Большое количество подписчиков в группе «Дома не поймут», в ней подписчиков около 8 миллионов. Одна публикация стоит 5000р.

$$10000*6=600000\text{рублей/месяц}$$

$$600000*12=7200000\text{рублей/год}$$

Корме социальных сетей, также предлагается реклама по телевизору.

30 секунд рекламного ролика на канале «Ю» стоит 8 млн. рублей/месяц (10 раз в день)

$$8000000*12=96000000\text{рублей/год}$$

30 секунд рекламного ролика на канале «ТНТ» стоит 10 млн. рублей/месяц (10 раз в день)

$$10000000*12=120000000\text{рублей/год}$$

30 секунд рекламного ролика на канале «СТС» стоит 8 млн. рублей/месяц (12 раз в день)

$$8000000*12=96000000\text{рублей/год}$$

Также будут затраты раз в два месяца на снятия нового ролика для рекламы. На один ролик выделяется из бюджета 10 миллионов рублей.

За год понадобится 6 таких роликов.

$$20000000*6=120000000\text{миллионов рублей}$$

Таблица 3.2 - Финансовые затраты на рекламу новых напитков

Наименование	Затраты (рублей/год)
Реклама в «Instagram»	1620000
Реклама «Вконтакте»	1584096
Реклама в «Одноклассники»	720000
Реклама на телеканале «Ю»	96000000
Реклама на телеканале «ТНТ»	120000000
Реклама на телеканале «СТС»	96000000
Затраты на создания ролика	120000000
Итого:	435924096

Выше перечислены основные расходы, которые компания ООО «ПепсиКо Холдингс» понесет при запуске «Календарного графика напитков».

В 2016 году выручка компании ООО «ПепсиКо Холдингс» в России составила 108 млрд. рублей. Цель компании ООО «ПепсиКо Холдингс» заключается в том, чтобы увеличить имеющиеся выручку на 25%. Таким образом, предложенные рекомендации компании ООО «ПепсиКо Холдингс» будут иметь положительный ответ, то запуск новой акции «Календарный график напитков» принесет компании дополнительную выручку, в размере 30 млрд. рублей. За всю историю компании ООО «ПепсиКо Холдингс» смогла только несколько раз обогнать своего конкурента, но это было еще в прошлом столетии. Приведенные выше рекомендации помогут компании приблизиться к ее цели и помогут ей занять лидирующую позицию на рынке в России, таким образом обогнать своего главного конкурента компанию ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», выручка которой в 2016 году в России составляла 126 млрд. рублей.

Даная оценка считается с помощью веса переменной ( все показатели должны в сумме равняться единице). Также на основании экспертов из компании ООО «ПепсиКо Холдингс» были выделены основные переменные маркетинга у

компаний, которые представлены в этом сегменте рынка. В основном все переменные сравнивались между компаниями ООО «ПепсиКо Холдингс» и ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия». В сумме все показатели должны составлять 100. В данном случае, показатели будут другие в отличие от таблицы 2.9, так здесь будут уже учитываться рекомендации, которые сформированы в этой работе для компании ООО «ПепсиКо Холдингс»

Таблица 3.3 – Оценка конкурентоспособности компании ООО «ПепсиКо Холдингс» с учетом рекомендаций

Переменные маркетинга	Вес переменной	ООО «ПепсиКо Холдингс»	ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»
Продукт			
1. Торговая марка продукта	0,09	0,405	0,428
2. Товарный ассортимент	0,06	0,3	0,285
3. Уровень вкусовых качеств	0,19	0,855	0,903
4. Дизайн упаковки	0,08	0,34	0,36
Цена			
5. Уровень цен	0,31	1,162	1,008
Продвижение			
6. Оформление места продаж	0,08	0,36	0,36
7. Реклама в СМИ	0,1	0,475	0,45
Место покупки, Доступность.			
8. Повсеместность, Охват рынка	0,09	0,405	0,405

На основании выше приведенной таблицы можно сделать следующие выводы:

- приведенные рекомендации эффективны для компании ООО «ПепсиКо Холдингс»

- данные рекомендации дают ей конкурентное преимущество над главным конкурентом компанией ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Таким образом, при запуске в начале января 2018 года газированных безалкогольных напитков с новыми вкусами и создании «Графика календарных напитков», у компании ООО «ПепсиКо Холдингс» повысятся все показатели, это поможет компании увеличить аудиторию потребителей, даст ей по каждой позиции конкурентное преимущество перед ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и сделает компанию ООО «ПепсиКо» лидером на Российском рынке напитков.

## Заключение

Конкуренция - это основной критерий, который показывает, будет ли в будущем компания иметь успех или потерпит поражение. Только в процессе конкуренции становится понятно, насколько инновации компании, достижение поставленных целей и реализация выбранной стратегии способствует ее эффективности.

Конкурентоспособность предприятия - это способность компании, используя свой товар и способ его продвижения, противостоять своим конкурентам, которые выпускают аналогичный товар, и удовлетворять вкусы и предпочтения той аудитории, на которую направлен продукт и компания в целом. В данном случае компании ООО «ПепсиКо Холдингс» важно привлечь внимание молодой аудитории, создавая для них новых и необычный продукт.

В первой главе выпускной квалификационной работы представлены теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности организации.

Во второй главе дана краткая характеристика компании ООО «ПепсиКо Холдингс», с помощью SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы. ABC-анализ показал, какой продукт у компании ООО «ПепсиКо Холдингс» является лидером по объему сбыта, а какой продукт нуждается в маркетинговой и производственной доработке. Напиток «Pepsi» имеет высокие показатели сбыта на протяжении всех трех лет с 2014-2016 гг. и сейчас компании нужно вкладывать свободные ресурсы в его развитие. Самый непопулярный напиток среди покупателей это холодный чай «Lipton reach», несмотря на то, что его показатели немного росли с каждым годом, лучшее решение будет вывести этот напиток с рынка на котором он находится.

Благодаря экспертной оценке сравнили по нескольким характеристикам две компании, которые постоянно ведут борьбу за лидерство на рынке: ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и ООО «ПепсиКо Холдингс». На основании полученной экспертной оценки предложены рекомендации для повышения конкурентоспособности выбранной компании.

В третьей главе выпускной квалификационной работы представлены рекомендации и дана оценка эффективности этим рекомендациям, которая подтверждается расчетами.

Главное предложение для компании ООО «ПепсиКо Холдингс» заключалось в формировании календарного графика напитков. С помощью опроса потребителей было выяснено, что покупатели бы хотели видеть новые напитки у компании. В других странах мира компания производит другие вкусы напитка «Pepsi», поэтому для компании не будет сложностью начать их производство и реализацию на территории России. Всего на рынке будет представлено 6 напитков, каждый из них будет производиться и реализовываться два месяца в год, с помощью жизненного цикла каждого товара можно будет отследить их динамику спроса. Также предложена рекламная кампания, главный акцент в которой будет сделан на социальные сети. Рекламные мероприятия смогут привлечь новых покупателей и еще больше заинтересовать имеющихся, а также увеличить объем продаж и прибыль компании ООО «ПепсиКо Холдингс».

Данные рекомендации улучшат положение компании, привлекут больше потребителей и сделают компанию ООО «ПепсиКо Холдингс» лидирующей на российском рынке, таким образом оставив позади своего главного крупного конкурента компанию ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

## Список литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2014
2. Азрилиян А.Н, Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов. - М.: Институт новой экономики, 2013
3. Белоусов А.Г., Стаханов, Д.В.Стаханов Н.В. Коммерческая логистика: Учебное пособие для экономических специальностей высших учебных заведений. - Ростов: Феникс, 2014
4. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. - М.: Тандем, ЭКМОС, 2015
5. Жданкин Н.А. Всеобщий ликбез по СМК / Н.А. Жданкин // Экономические стратегии.- 2013.- №5/6.
6. Калиникова Е.В. Оценка конкурентоспособности предприятий с использованием конкурентной карты рынка / Е.В. Калиникова // Вестник УлГТУ.- 2014.- №2.
7. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина; под ред. Т.Г. Старостиной.- Ульяновск: УлГТУ, 2015 - 91с..
8. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 271с.
9. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева.- М.: КНОРУС, 2015.- 216с.
10. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович., В.В. Черныш.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.- 799с.
11. Пирогова Е.В. Выявление конкурентных преимуществ фирмы / Е.В. Пирогова, Е.А. Волкова // Студент - науке будущего.- 2016.- ч.2.
- .Райзберг Б.А. Курс управления экономикой.- Спб.: Питер, 2013.-528с.
12. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина.- 2е изд. спир.- Москва: Омега - Л, 2014.- 325с.

13. Фатхутдинов Р.А. Конкуренентоспособность: экономика, стратегия, управление.- М.: ИНФРА-М.- 2014. - 312с
14. Кулагина Н.А. Способы оценки конкурентоспособности продукции (работы услуги) как фактор роста эффективности производства. Проблемы статистики и рыночных отношений. М., 2013
15. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский А.И. Наумов 5-е издание стереотипн.-М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014 576с
16. Интернет-сайт: <http://www.vedomosti.ru/newsline>
17. PepsiCo [http://www.pepsico.ru/purpose/goals\\_and\\_commitments/](http://www.pepsico.ru/purpose/goals_and_commitments/)
18. PepsiCo <http://www.studfiles.ru/preview/3063727/page:2/>
19. [WWW.Pepsico.ru](http://www.pepsico.ru) [http://www.pepsico.ru/media/press\\_release/releases\\_19.html](http://www.pepsico.ru/media/press_release/releases_19.html)
20. Архив «ПепсиКо» <http://biblioteka.ru/biznes-39/21.htm>
21. Архив «ПепсиКо» [http://biglibrary.ru/category38/book\\_113/part/5](http://biglibrary.ru/category38/book_113/part/5)
22. Обзор рынка безалкогольных газированных напитков. Исследования компании "Комкон-СПб" //журнал "Russian Food & Drinks". 2010 г. - №5.
23. PepsiCo <http://www.rosbalt.ru/business/2017/02/15/1592276.html>
24. Сайт компании PepsiCo <https://www.retail.ru/news/62710/>
25. PepsiCo <http://www.klerk.ru/boss/articles/285750/>
26. The Pepsi Bottling Group, 2002 Annual Report
27. PepsiCo [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)
28. Интернет-сайт: <http://www.antitrust.ru/folder108.html>
29. Интернет-сайт: <http://www.cfin.ru/management/strategy>