

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**  
**2,11,4,9,6,72,11,4,9,6,7**

*УДК 651.1 (575.1)*

**ГАФУРОВ АЗИЗ ТУЛКУНОВИЧ**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

**доктора философии по экономическим наукам(PhD)**

**08.00.13 – «Менеджмент»**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ**  
**ПРОДУКЦИИ СТЕКОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**  
**(на примере стекольных предприятий Узбекистана)**

**Научный руководитель**

**Д.э.н., проф.**

**Юлдашев Н.К.**

**Ташкент-2020**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ШИРОКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКЦИИ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Теоретические аспекты формирования стратегии широкой дифференциации продукции.....	9
1.2 Научные основы конкурентных преимуществ компаний в разработке стратегии широкой дифференциации продукции.....	19
1.3 Методические подходы, применяемые в разработке стратегии широкой дифференциации продукции.....	30
Выводы по первой главе.....	40
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И АССОРТИМЕНТА ИЗДЕЛИЙ ООО «АСЛ ОЙНА».....</b>	<b>42</b>
2.1 Анализ ассортиментного портфеля АО «ASL OYNA».....	42
2.2. Анализ сбытовой деятельности АО «ASL OYNA» на рынке продукции стекольной промышленности.....	48
2.3 Факторы дифференциации ассортимента в АО «ASL OYNA».....	64
Выводы по второй главе.....	72
<b>ГЛАВА 3. ПУТИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ИЗДЕЛИЙ ДЛЯ РАЗЛИВА ВИНА И ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....</b>	<b>74</b>
3.1. Совершенствование методики дифференциации ассортимента вино – водочных продуктов .....	74
3.2 Проблемы формирования рыночной стратегии фирм на рынке дифференцированного продукта.....	87
3.3 Совершенствование стратегии дифференциации продукции стекольной промышленности .....	96
Выводы по третьей главе.....	102
<b>ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>104</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>109</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>115</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Стекольная промышленность является ведущей отраслью в странах Европы, в которой создано 184750 рабочих мест. В 2017 году объем стекольной продукции составил 36 миллионов тонн, что на 2,3% больше, чем в 2016 году. Основными импортёрами стекольной промышленности являются такие страны, как США(12%), Турция(8%), Северная Африка(6%), Россия(4%) и Китай(3,4). Даже такая индустриальная страна, как Швейцария испытывает большую потребность в стеклянных изделиях. На её долю приходится 15% импорта стеклотары. Большинство стран-импортёров имеют собственное производство, однако спрос на дифференцированную стекольную продукцию не снижается последние 10 лет<sup>1</sup>.

Мировыми научно-исследовательскими центрами, как American Ceramic society<sup>2</sup>, World Resources Institute<sup>3</sup>, Organization of Economic Development<sup>4</sup> проводятся научные исследования по развитию стратегического планирования производства, внедрению современных систем автоматического управления, повышению эффективности управления и диверсификации на стекольных предприятиях.

В Узбекистане в последние годы проводится политика развития стекольной промышленности, ассортимент стекольной продукции отечественных предприятий в республике остается узким. Неполное использование имеющихся производственных мощностей на стекольных предприятиях негативно сказывается на финансовом состоянии предприятий, что приводит к снижению доходности вложенных инвестиций. В Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах определены приоритетные задачи по «дальнейшей модернизации и диверсификации промышленности путем перевода ее на качественно новый уровень, направленные на опережающее развитие высокотехнологичных обрабатывающих отраслей, прежде всего по

---

<sup>1</sup> [www.glassallianceeurope.eu](http://www.glassallianceeurope.eu)

<sup>2</sup> [www.ceramic.org](http://www.ceramic.org)

<sup>3</sup> [www.Pugpartership.org](http://www.Pugpartership.org)

<sup>4</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

производству готовой продукции с высокой добавленной стоимостью на базе глубокой переработки местных сырьевых ресурсов”<sup>5</sup>. Эффективное выполнение этих задач требует разработки предложений и рекомендаций по расширению ассортимента продукции на стекольных предприятиях страны.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач, поставленных в указах Президента Республики Узбекистан УП-4947 от 7 февраля 2017 года “О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан”, ПП-4198 от 20 февраля 2019 года “О мерах по коренному совершенствованию и комплексному развитию промышленности строительных материалов”, Постановлении Президента Республики Узбекистан ПП-2716 от 6 января 2017 года “О дополнительных мерах по дальнейшему углублению переработки и созданию плодоовощной продукции в 2017-2018 годах”<sup>6</sup>, Постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан и других нормативно-правовых актах.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Теоретические и методологические основы стратегии дифференциации товаров исследованы в научных трудах зарубежных ученых, как А.Маршалл, П.Сраффи, А.Курно, У.Джевонс, Ф.Эджуорт, Э.Чемберлин и Дж.Робинсон, К.Ланкастер, Х.Хотеллинг, С.Салоп, Ж.Каттон, А.Шейкед, Ж.Ф. Тисе, М.Мусса, А.Квинт, которые рассматривали дифференциацию как набор некоторых характеристик товара, особенности конструкции, форма и окраска, упаковка, особая торговая марка, особый набор услуг, сопровождающий реализацию данного продукта.

---

<sup>5</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года №УП-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» //www. Lex. Uz.

<sup>6</sup> www. Lex. Uz.

В теоретическую основу и прикладные методические разработки по вопросам, обсуждаемым в работе внесли большой вклад российские ученые А.Ф.Аксененко, К.Друри, О.О.Замков, А.П.Зудилин, В.В.Ковалев, Т.П. Карпова, Н.Ш.Кремер, М.Н. Крейнина, С.А. Николаева, О.Палий, Г.В.Савицкая, Г. Саймон, Е.С.Стойнова, Д.Г.Сигел, Дж.Шанк, В.Говиндараджан, Д.К. Шим, Р. Вандер Вилл, Н.Г.Чумаченко.

Проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики Узбекистана, совершенствование теоретических и практических аспектов стратегического управления освещены в трудах ученых Н.К.Юлдашева, Ш.Зайнутдинова, Д.С.Насырходжаевой, Бабаева З.К.,Ибрагимова Д.У., Каримова Ш.Х., Кенжаева Ф.Д., Ядгорова А.М., Кдырниязова О. Ш. и др.<sup>5</sup>

Однако проблемы разработки стратегий развития стекольного производства в условиях усиливающейся конкуренции не рассмотрена, что явилась основой выбора темы данного диссертационного исследования.

**Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ учреждения высшего образования, где выполнена диссертация.**

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с

---

<sup>5</sup> Н.К.Йўлдошев, М.Р.Болтабаев, О.К.Рихсимбоев, Б.О.Ганиев Стратегик менежмент: Ўқув қўлланма. -Т.: ТДИУ, 2003, -102 б.; Д.С.Насырходжаева Формирование стратегии развития промышленных предприятий на отраслевых рынках: Автореф. дисс. докт. экон. наук, -Т.: АН РУз Институт экономики, 2011. -47 с.; Бабаев З.К., Ибрагимов Д.У., Каримов Ш.Х., Кенжаев Ф.Д., Ядгоров А.М. Состояние и развитие стекольной отрасли Узбекистана // Universum: Технические науки : электрон. научн. журн. Бабаев З.К. [и др.]. 2018. № 2(47) . URL: <http://7universum.com/ru/tech/archive/item/5525> (дата обращения: 06.06.2020); Кдырниязов О. Ш. Миздахкон шахрининг шиша махсулотлари /Вестник Каракалпакского государственного университета им.Бердаха. 2017- 74-77 с.; Закиров М.З., Гафурджанов С.Г. Кварцевые и кварц-полевошпатовые пески Узбекистана. – Ташкент: Изд-во Фан, 1983. – 94 с. ; Сводный обзор месторождений и проявлений твердых полезных ископаемых Республики Каракалпакстан. Ташкент, 2001. – 388 с. ; Ильганаев В.Б., Исмаев А.А. Об обогатимости кварцевых песков Джеройского месторождения // Доклады Академии наук УзССР – 1979. – №8. – С.49–51. ; Babaev Z.K., Hojamberdiev M.I., Mingulova F.A., Yunusov M.Y.Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten der Quarzsande Uzbekistans. Keramische Zeitschrift Germaniya. 1-2006 4-6 б. ; Babaev Z.K., Matchanov SH.K. Possibilities of enrichment and use of kvarts- feldspar sand of uzbekistan for production of Glass East European Scientific journal 4, 2015. – P. 50–52. ; Юнусов М.Ю., Ильганаев В.Б., Исмаев А.А. Мало-и многожелезистые оксидные стекла.Ташкент. Узбекистан, 1991. – 125 с. ; Исмаев А.А., Каржаув Т.К., Ильганаев В.Б, Баязитова С.С. Применение местного сырья в производстве хрусталя // Стекло и керамика. – 1987. – №3. – С. 14–15 ; Бабаев З.К. Анализ минералого-геохимического состава кварцевых песков Янгиарыкского месторождения // Горный вестник Узбекистана. – 2005. – № 2. – С 59–62. ; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К.,Матчанов Ш.К. Кварцевые пески Угунского месторождения: методы обогащения и перспективы использования // Горный вестник Узбекистана. – 2015. – № 2. – С. 64 ; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Мингулова Ф.А. Ходжикульский кварцевый песок-новый сырьевой материал. Ж. Стекло и керамика 2002. – № 8. – С. 26–27 ; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Матчанов Ш.К. Повышение качества кварцевого сырья для производства тарного стекла в условиях Узбекистана // Горный вестник Узбекистана. – 2017. – № 3. – С. 99–102

приоритетными направлениями устойчивого развития стекольной промышленности республики.

**Целью исследования** является разработка научно-обоснованных рекомендаций по формированию стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности Узбекистана, обоснование ключевых показателей конкурентных преимуществ стекольных предприятий, оценка их экономической эффективности и определение перспективы развития отрасли.

**Задачи исследования** заключены в следующем:

исследовать теоретические аспекты формирования стратегии широкой дифференциации продукции;

исследовать научные основы конкурентных преимуществ компаний в разработке стратегии широкой дифференциации продукции;

обосновать методические подходы, применяемые в разработке стратегии широкой дифференциации стекольной продукции;

проанализировать структуру и ассортимент продукции стекольной компании ООО «ASL OYNA»;

проводить маркетинговые исследования деятельности ООО «ASL OYNA» на рынке продукции стекольной промышленности;

проанализировать влияние дифференциации ассортимента на объемы спроса и сбыта продукции предприятия;

исследовать особенности дифференциации ассортимента продукции стекольной компании;

разработать научно обоснованные, практические рекомендации по осуществлению стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности Узбекистана для разлива вина и оценить её эффективность.

**Объектом исследования** являются предприятия стекольной промышленности Узбекистана, в частности ООО «ASL OYNA».

**Предметом исследования** являются организационно-методические

проблемы реализации операционного анализа, дифференциации производственных затрат для целей разработки управленческих решений на предприятиях стекольной промышленности с единичным характером производства в конкурентных экономических условиях.

**Методы исследования.** В процессе исследования применены методы выполнения функций управления, анализа экономического положения организации, влияния на деятельность фирм и их персонал, горизонтального и вертикального сравнения, абсолютных и относительных величин, количественных и качественных величин, факторного анализа, исследования управленческих ситуаций, а также аспектный, системный и концептуальный подходы.

В диссертации раскрыты адресный и неадресный подходы к дифференциации товаров; а также горизонтальная (разнообразие изделий) и вертикальная (качество) модели дифференциации; стратегии широкой дифференциации - дифференциация по товару, дифференциация по услугам, дифференциация по персоналу и дифференциация по имиджу. Систематизированы системный, комплексный и нормативные подходы к оценке конкурентных преимуществ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

определены что ключевыми факторы успеха в соответствии с требованиями, предъявляемыми к качеству производства стекла в отрасли, являются четкость цвета и оригинальность стеклянной посуды;

обоснована необходимо применения стратегии классификации посуды, исходя из результатов исследования конъюнктуры рынка стеклотары Узбекистана;

обосновано повышение привлекательности товара производство оригинальных стеклянных изделий в соответствии с определенными видами бизнеса с использованием стеклянной тары;

выработаны рекомендации по разработке и реализации стратегий широкой стратификации для повышения эффективности предприятий стекольной промышленности Узбекистана, включая четкость цвета, оригинальность

изделий из стекла, разнообразие емкостных объемов.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

обоснованы методические подходы, применяемые в разработке стратегии широкой дифференциации продукции;

проведены маркетинговые исследования деятельности ООО «ASL OYNA» на рынке продукции стекольной промышленности;

обосновано влияние дифференциации ассортимента на объемы спроса и сбыта продукции предприятия;

исследованы особенности дифференциации ассортимента продукции стекольной компании;

разработаны научно обоснованные, практические рекомендации по осуществлению стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности Узбекистана для разлива вина и оценки её эффективности.

**Достоверность результатов исследования.** Достоверность результатов исследования определяется сопоставительным и критическим анализом научно-практических взглядов известных ученых-экономистов по стратегическому управлению, обоснованностью применяемых в процессе исследования методологических подходов и методов, полученной информацией из официальных источников, а также практическим внедрением рекомендаций и результатов, утверждением полученных результатов со стороны ведомственных организаций.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов исследования заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении вопросов по совершенствованию методологии стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложения по развитию стекольной промышленности могут быть использованы при разработке стратегий развития предприятий стекольной промышленности.



**Внедрение результатов исследования.** На основе научных результатов по исследованию стратегии дифференциации товаров стекольной промышленности в условиях конкуренции:

предложения по ключевыми факторы успеха в соответствии с требованиями, предъявляемыми к качеству производства стекла в отрасли были внедрены на деятельность ООО «ASL OYNA» (Справка о внедрении Министерства экономического развития и сокращению бедности № 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 г.). За счет реализации данных рекомендаций на ООО «ASL OYNA» объем товарной продукции увеличился на 40%.

рекомендации о необходимости применения стратегии классификации посуды, исходя из результатов исследования конъюнктуры рынка стеклотары Узбекистана были внедрены на деятельность ООО «ASL OYNA» (Справка о внедрении Министерства экономического развития и сокращению бедности № 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 г.). За счет реализации данных рекомендаций на ООО «ASL OYNA» уровень использования производственных мощностей увеличится на 29%.

предложения по обоснованию повышения привлекательности товара производство оригинальных стеклянных изделий в соответствии с определенными видами бизнеса с использованием стеклянной тары были применены на деятельность ООО «ASL OYNA» (Справка о внедрении Министерства экономического развития и сокращению бедности № 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 г.). За счет реализации данных рекомендаций на ООО «ASL OYNA» расширился ассортимент продукции и объем чистой прибыли увеличился на 185,5 млн.сумов, созданы 350 новые рабочие места.

рекомендации по разработке и реализации стратегий широкой стратификации для повышения эффективности предприятий стекольной промышленности Узбекистана, включая четкость цвета, оригинальность изделий из стекла, разнообразие емкостных объемов были реализованы на ООО «ASL OYNA» (Справка о внедрении Министерства экономического развития и сокращению бедности № 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 г.). За

счет реализации данных рекомендаций на ООО «ASL OYNA» введены 3-стекловарочная печь и объем производства стеклотарных изделий увеличился на 17800 тыс. усл.ед. в год.

**Апробация результатов исследования.** Основные научные и практические результаты диссертации прошли апробацию и представлены в качестве докладов на 2 республиканских и 2 международных научно-практических конференциях.

**Публикации результатов исследования.** По теме диссертации было опубликовано 9 научных работ, в том числе 5 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, в частности 3 статей в национальных и 2 статьи в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 151 страницы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ШИРОКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКЦИИ**

## **1.1 Теоретические аспекты формирования стратегии широкой дифференциации продукции**

При долгосрочном планировании исходим из предсказуемости происходящих событий и процессов, так как они находятся под постоянным контролем и управлением. Данное планирование и является стратегией деятельности и развития любого предприятия, фирмы. Именно стратегия отвечает за позиционирование на рынке фирмы, предприятия и касается формы предпринимательской деятельности. Стратегия определяет направление развития предприятия, систему внутренних отношений, реагирует на действия окружающих.

Роль экономического управления предприятием значительно выросла по многим причинам. На это повлияло и ускорение процессов развития окружающей среды, и повышение спроса потребителя, что непосредственно связано с появлением новых возможностей и услуг. А это, в свою очередь, является результатом научно-технического прогресса, развития современных информационных технологий, ускоривших распространение информации. Соответственно изменились место и роль человека в экономической системе. Предприятия отличаются друг от друга позицией на рынке, своим потенциалом, производимой продукцией и способами принятия решений. Однако, принципы выработки системы экономического поведения, осуществления управления предприятием едины.

Основой экономической стратегии предприятия являются следующие моменты:

Каждое предприятие должно иметь ресурсную концепцию, которая определяет долговременные цели и основные способы и пути их достижения.

Концептуальную основу формирования дальних и ближних стратегических целей и методов их наиболее рационального достижения предприятия

составляет теория конкурентного преимущества.

Для более эффективной оптимизации своих стратегических целей предприятие должно выработать концепцию по теории и практике транзакционных издержек.

В функцию управления входит формирование целей организации и определение наиболее оптимальных путей их достижения, что и означает создание стратегии предприятия. Сущность понятия «стратегия» заключается, на наш взгляд, в совокупности направлений, способов и правил деятельности предприятия, которые способствуют её росту и высокой конкурентоспособности, укреплению прочных позиций на рынке и выживанию в определенных условиях. Иначе, стратегия содержит модель или комплексный план действий с целью осуществления деятельности предприятия, раскрывает инструментарий достижения поставленных целей и представляет собой разновидность управленческих документов в виде описания, графиков и таблиц.

Основная задача предприятия в современных экономических условиях – это обеспечение соответствия уровня и качества выпускаемой продукции быстро изменяющимся потребностям рынка наряду с совершенствованием технологии производства, увеличения объёма продукции. Неизбежно обострение конкуренции на рынке товаров и услуг, с которым сталкивается предприятие, предлагая определенную продукцию для реализации. Объём продаж товаров, не выдержавших такой конкуренции, снижается, что сказывается на ухудшении финансовых показателей предприятия. В связи с этим возникает тенденция предприятий дифференцировать свою продукцию, то есть производить такой товар, который бы отличался от соответствующего товара конкурирующих предприятий особыми свойствами, предпочтительными для потребителя. С целью более точного раскрытия понятия «дифференциация продукта» нами была прослежена эволюция его содержания в экономической теории, исследованы различные подходы к определению степени дифференциации его.

Выяснена зависимость потребления от восприятия потребителями продукции разных предприятий как близкие заменители друг друга. Качество произведенного продукта находится в прямой зависимости от вложенных необходимых средств. И экономия издержек производства не всегда положительно сказывается на качестве. При дифференциации продуктов возникают вопросы о благосостоянии и проблемы оптимальности разнообразия продукции. Из исследований по проблемам оптимальности продуктового разнообразия выясняется, что данная проблема сложна и мало изучена. Это связано и с трудностями определения транзакционных издержек обмена.

Исследователи в экономической литературе выделяют два подхода к дифференциации продукта. Первый – это адресный подход. Основы методологии исследования адресных моделей определены в работах О. Курно, Ж. Бертрана, Х. Хотеллинга и К. Ланкастера<sup>7</sup>. Выделены такие моменты: расположение адресов покупателя и продавца в едином пространстве; конкуренция фирм в вопросах цен и адресов; наличие/отсутствие у покупателя дополнительных издержек рыночного обмена, где эти издержки определяют характер горизонтальной протяженности пространства<sup>8</sup>.

Технологичность моделей продукции требует упрощения параметризации вкусов потребителя. При этом важно, чтобы параметризация способствовала адекватному описанию решаемой задачи. У каждого потребителя свои требования к параметрам продукта, что означает, что потребительские предпочтения, вкусы различны. В параметрическом пространстве они имеют различные адреса. Продукция имеет свои определенные адреса в рыночном пространстве, а это значит, что может быть бесконечное множество товаров на рынке потребления.

---

<sup>7</sup> Носова Мальвина Юрьевна. Взаимосвязь и взаимовлияние дифференциации товара и конкурентоспособности фирмы на отраслевых рынках в трансформируемой экономике : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.01 / Носова Мальвина Юрьевна; [Место защиты: Челяб. гос. ун-т]. - Челябинск, 2009. - 162 с.

<sup>8</sup> <http://economy-lib.com/vzaimosvyaz-i-vzaimovliyanie-differentsiatsii-tovara-i-konkurentosposobnosti-firmy-na-otraslevykh-rynках-v-transformiruemo>

В работах А. Маршалла, П. Сраффы, Э. Чемберлина<sup>9</sup>, М. Спенса и Е. Стиглицу можем увидеть иной, неадресный подход к дифференциации продукта, который основан на традиционной номинальной теории. Сущность данной теории заключается в предположении, что на заранее установленном множестве всех возможных товаров экзогенно определены предпочтения потребителей дифференцированных продуктов.

Предприятие или фирма по модели Э. Чемберлина независимо от того, новичок это или с опытом работы, получает пропорциональную долю спроса на рынке сбыта. Однако прибыли в таком случае долгое время может не быть. В основе модели так называемой дуополии лежит отрицание дуополистами заданности объема выпуска продукции конкурента, так как он (конкурент) регулирует производство продукта в ответ на действия противника. В целях получения совместной максимальной прибыли, что, конечно, в интересах любого предприятия, не сговариваясь, фирмы устанавливают монопольную цену на однородную продукцию.

Экономисты Р. Липси и К. Итон подходят к решению проблемы дифференциации продукции с точки зрения описания стилизованных фактов. Это они обуславливают тем, что каждое предприятие производит много, на первый взгляд, одинаковой, но все же отличающейся каким-либо свойством продукцию. А также продукты отрасли — это малое подмножество множества возможных продуктов. Немаловажно, что отдельные отрасли производства выпускают огромное количество товара, доступного потребителю, любая покупка которого — это лишь малое подмножество этого товара. Потребители, различая продукты разных производителей, не всегда понимают, являются ли эти продукты близкими заменителями.

По мнению Р. Липси и К. Итона модель продуктовой дифференциации должна содержать такие компоненты, как: возможное множество продукции; технология производства каждого продукта; информация о вкусах потребителей относительно многих продуктов, а также концепция

---

<sup>9</sup> Чемберлин, Э Теория монополистической конкуренции: (Реориентация теории стоимости) / Ред. Ю.Я. Ольсевич. - М.: Экономика, 1996.

равновесия. Дифференцированным может стать множество товаров, которые связаны в потребительском отношении или же имеют общую технологию производства, считают авторы данной модели<sup>10</sup>.

Приведем еще некоторые суждения по проблеме дифференциации продукта. Так, в работах А. Н. Азрилиян, М. Азрилиян, Е. В. Калашникова дифференциацией товара является «выделение физических или иных различий между сходными товарами разных фирм, которые вызывают у индивидуальных покупателей предпочтение товаров одной фирмы перед товарами других фирм»<sup>11</sup>.

Экономисты С.Б. Авдашева и Н.М. Розанов считают, что дифференциация товара выражается в восприятии потребителем товаров разных производителей как идентичную продукцию, однако не взаимозаменяемую.

По мнению Е.Ф. Борисова и А.А. Петрова<sup>12</sup> дифференциация продукта означает придание товару таких свойств, которые бы отличали продукцию одной фирмы от продукции другой, что и способствует конкурентоспособности товаров. К данному мнению близок взгляд экономиста Н. Г. Алпатовой, которая полагает, что дифференцированными товары могут быть, имея определенные новые качества и свойства, отличающие их от соответствующих товаров конкурирующих производителей<sup>13</sup>. Продукции с такими свойствами отдают предпочтение потребители, а это, в свою очередь, помогает продвижению ее на рынках сбыта.

В.Р. Веснин рассматривает дифференциацию товара как возможность удовлетворения потребностей покупателей одним продуктом, но с

---

<sup>10</sup> Носова Мальвина Юрьевна. Взаимосвязь и взаимовлияние дифференциации товара и конкурентоспособности фирмы на отраслевых рынках в трансформируемой экономике : автореферат ... кандидата экономических наук : 08.00.01 / Носова Мальвина Юрьевна; [Место защиты: Челяб. гос. ун-т]. - Челябинск, 2009. - 162 с.

<sup>11</sup> Азрилиян, А. Н. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов [Текст] / А. Н. Азрилиян [и др.]. - М. : Ин-т новой экономики, 2003. - 1280 с.

<sup>12</sup> Борисов, Е. Ф. Экономика [Текст] : справочник/ Е. Ф. Борисов, А. А. Петров, Ф. Ф. Стерликов. - М. : Финансы и статистика, 1998. - 126 с.

<sup>13</sup> Алпатова, Н. Г. Как разбогатеть, или правда о том, что на самом деле интересуется стратегического инвестора [Электронный ресурс] / Н. Г. Алпатова // [http://www.pravitelnica.ru/stoimostniy\\_podhod](http://www.pravitelnica.ru/stoimostniy_podhod)

различными потребительскими качествами от разных производителей<sup>14</sup>.

Обобщая сказанное выше, можно отметить, что стратегия дифференциации продукта заключается в присутствии ценных потребительских качеств, которых нет в таком же продукте конкурентов. Способность предложить потребителю нечто отличное от существующей продукции и дает преимущества стратегии дифференциации в конкурентной борьбе. Производитель согласно стратегии дифференциации выпускает продукцию, отличающуюся своими новыми качествами по сравнению с продукцией конкурентов, которым отдает предпочтение покупатель. Другими словами, стратегия дифференциации имеет целью произвести товар, выгодно отличающийся от подобного товара конкурентов.

Дифференциация продукции по теории производится по двум направлениям или моделям. Первая модель – горизонтальная, предусматривающая расширение разнообразия продукции (variety). Второе направление – вертикальное, т.е. изменение качества товара (quality). Экономическая литература не дает точного определения этих направлений. Экономисты А. Шейкед и Д. Саттон выдвинули операционное определение при покупке одной единицы товара. Так, они полагают, что в случае отличия параметров продуктов только по качеству, вертикально, но при этом цены одни и те же, то потребители одинаково ранжируют свои предпочтения этих продуктов. В ситуации же, когда параметры товара имеют горизонтальную дифференциацию при одинаковых ценах, предпочтения покупателей будут различаться соответственно различиям их вкусов.

В работах М. Муссы и Ш. Розена исследована вертикальная дифференциация продуктов. Авторы считают, что резервная цена покупателя должна определяться в зависимости от качества и "интенсивности вкуса" потребителя. Модель вертикальной дифференциации К. Ланкастера отличается от модели М. Муссы и Ш. Розена тем, что наибольшее число характеризующих товар свойств соответствует более высокому качеству

---

<sup>14</sup> Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. -М. : Юрист, 2001.



этого товара, причем продукция находится на одной линии от начала координат в пространстве характеристик.

Горизонтальная дифференциация продуктов чаще всего возможна, когда продукты располагаются не на одной линии, а на разных. Но возможность при этом вертикальной дифференциации не исключается.

К. Ланкастер в своей модели дифференциации исходит из того, что покупателей привлекает продукт, имеющий совокупность потребительских свойств. Если одних интересуют технические характеристики товара, то другие оценивают товар по внешнему виду, а некоторые покупатели обращают внимание на то, насколько удобен товар в эксплуатации. В связи с этим автор рассматривает предпочтения покупателей в отношении товара в виде графика кривых линий безразличия. Если линия, идущая от начала координат, пересекается с кривой безразличия, то это означает интенсивность данной характеристики в товаре. А значит, полезность продукта напрямую связана с интенсивностью его характеристик.

Экономисты Ж. Габжевич и Ж. Ф.Тисе в процессе исследования моделей вертикальной и горизонтальной дифференциации продукции предложили модель Х. Хотеллинга, которая использована в целях сравнения качества продуктов для показа единых предпочтений<sup>15</sup>. Суть в том, что продукция, расположенная за пределами линейного города, т.е. на определенном удалении от него, имеет более низкие качественные показатели, что связано с ростом издержек производства при одинаковых ценах. Основа этой модели заключается в том, что товары разных производителей, возможно, оцениваются покупателями с точки зрения потраченного на поиски товара времени. Для потребителя полезен тот продукт, что ближе к его местонахождению, и свойства которого ближе к потребностям к качеству товара у покупателя. И если по свойствам продукты наиболее похожи и ближе расположены на « линии », то потребитель будет считать их

---

<sup>15</sup> Носова Мальвина Юрьевна. Взаимосвязь и взаимовлияние дифференциации товара и конкурентоспособности фирмы на отраслевых рынках в трансформируемой экономике : автореферат ... кандидата экономических наук : 08.00.01 / Носова Мальвина Юрьевна; [Место защиты: Челяб. гос. ун-т].- Челябинск, 2009.- 162 с.

одинаковыми. Соответственно удаленность потребителя от места реализации товара предполагает дополнительные транспортные расходы потребителя, а менее приемлемые свойства продукции не способствуют ее полезности как товара.

Согласно модели вертикальной дифференциации Ж. Габжевич и Ж.Ф.Тисе товары распределяются по своему качеству, что означает, что потребители различаются по степени готовности платить за лучшее качество продукта. Форма функции издержек, которые предприняты с целью улучшения качественных характеристик товара, влияет на равновесие на рынке сбыта.

Предприятие, стремящееся к своей уникальности в данной отрасли, проводит стратегию дифференциации, не обращая внимания на издержки производства. Данная стратегия способствует существованию нескольких лидеров в одной отрасли, так как каждый из производителей стремится придать своему продукту отличительную черту. Напротив, стремление фирм только лишь к минимизации издержек приводит к появлению одного единственного лидера в отрасли.

Естественно, отметим, что дифференциация потребует увеличения расходов и издержек. Предприятия, придерживающиеся данной стратегии, инвестируют больше средств в исследования и разработки, направленные на улучшение качества, внешнего вида и других свойств продукции. Им приходится использовать более дорогое и добротное сырье, делать немалые вложения в обслуживание клиентов, а иногда и отказаться от определенной доли рынка сбыта.

Стратегия дифференциации дает возможность предлагать потребителю нечто новое, отличное от существующего на рынке продукта, тем самым предприятие приобретает конкурентные преимущества в своей сфере.

В основе конкурентного преимущества лежит способность предприятия предложить покупателю товары и услуги с отличными от подобных товаров потребительскими свойствами, а также предоставить более высокую

потребительскую ценность по сравнению с конкурирующими фирмами.

Производитель работает над тем, чтобы придать своему продукту такие качества, которых нет у товаров конкурентов. Это может касаться уменьшения затрат потребителя на эксплуатацию данного продукта, обеспечения оптимального соответствия запросам покупателя. Предприятие должно заботиться и о соответствии товара требованиям законодательства и экологии. Кроме того, стратегия дифференциации направлена на обеспечение возможности покупателя обновлять и модернизировать приобретенный товар при различных условиях.

Оказание определенных услуг, прилагаемых к данному товару и необходимых потребителю, которых нет у конкурирующих фирм, называется дифференциацией по услугам. Сюда могут входить такие виды услуг, как быстрая и надежная доставка товара потребителю, его установка, наладка и сервисное обслуживание, а также обучение обслуживающего персонала и др.

В целях достижения конкурентного преимущества фирмой осуществляется прием на работу и подготовка высококвалифицированных кадров, что является дифференциацией по персоналу. Работа с потенциальными и реальными клиентами требует от персонала предприятия хорошей подготовки и высокой квалификации. Дифференциация по персоналу означает, что предприятием производится тщательный отбор работников и их обучение, так как они должны обладать необходимыми знаниями и навыками общения с клиентом, проявлять уважительное и внимательное отношение к ним.

Рост прибыли от продаж и покрытие издержек на производство продукта возможны при повышении цены на обновленный товар. Именно дифференциация по имиджу, заключающаяся в придании товару нового имиджа, способствует такому росту доходов. Однако, такая дифференциация считается не достигшей поставленных целей, если потребитель не предпочтет товар данного предприятия товару конкурентов из-за неудовлетворенности им дополнительными свойствами этого товара. К тому

же методы дифференциации могут быть скопированы конкурирующими предприятиями.

Целесообразность использования стратегии широкой дифференциации оправдана при следующих условиях:

если приданные дополнительные качества товара потребителем признаны действительно ценными и решающими при выборе;

товары имеют разные комбинации потребительских свойств, а покупатели по-разному используют их;

для снижения остроты и ожесточенности конкурентной борьбы конкурирующие предприятия должны применять разные модели дифференциации;

для поддержания постоянного интереса потребителей к продукту предприятий появляются новые модификации товара, что отражает быстроту технологических и инновационных процессов в отрасли и позволяет осуществлять различные модели дифференциации.

Стратегия дифференциации считается не достигшей поставленных целей:

когда конкурирующие организации без труда разгадают и воспроизведут отличительные свойства продукта;

дифференцирующие свойства товара, по мнению потребителя, не обладают новым преимуществом перед уже известным ранее товаром и не снизит их затрат;

когда свойства товара неизмеримо выше потребностей покупателей, а также высока цена продукта в сравнении с ценой товаров конкурентов, т.е. факт чрезмерной дифференциации;

установлены неоправданно высокие цены за дополнительные потребительские свойства товара, что может привести к предпочтению потребителем товаров конкурентов с более низкими ценами;

когда предприятие не информирует покупателя о новых свойствах и качестве своего товара в надежде, что покупатель самостоятельно это увидит

и даст достойную оценку;

если производитель не информирован о вкусах и пристрастиях потребителя.

В случае, если потребитель удовлетворен стандартным набором потребительских свойств модели, рациональной станет стратегия лидерства по издержкам.

## **1.2 Научные основы конкурентных преимуществ компаний в разработке стратегии широкой дифференциации продукции**

Дальнейшее развитие и разработка современной теории конкурентного преимущества продиктовано необходимостью обеспечения конкурентоспособности продукции стратегически важных для Узбекистана отраслей на национальном и на международном уровнях.

Само понятие «конкурентная стратегия» впервые предложено М. Портером в 1980 –ых гг в работе «Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурента»<sup>16</sup>. Однако, точного определения данного понятия в работе не сформулировано.

Позиционирование сегментации группы потребителей способствует формированию конкурентной стратегии, что означает изучение потребительского рынка: для кого производит и как реализует свою продукцию предприятие, как привлекает клиентов, какие методы продвижения товара использует. Следующий шаг – создание программы лояльности для определения способов удержания потребителя. В зависимости от региона предприятие имеет определяющую ценовую позицию для разных видов продукции ассортиментную политику. В свою очередь, ценовая позиция дает возможность определить конкурентную позицию производимого продукта. Важно правильно определить конкурентную позицию, так как непродуманная ценовая политика бренда способна уничтожить созданный бренд на любой стадии продукта.

---

<sup>16</sup> М. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурента. Книга. Изд.Альпина Пабlishер.-2019.-453 с.

Потребитель всегда ассоциирует бренд с определенной ценовой позицией. Примером может послужить магазин низких цен. Конкурентные стратегии компании – это будущий потенциал, а не ее достижения.

Конкурентные стратегии, предложенные М.Портером, включают в себя дифференцирование предложения товаров, абсолютное лидерство в издержках, а также фокусирование на отдельных секторах рынка. Вклад М.Портера в экономическую науку, в развитие теории конкуренции огромен и был по достоинству оценен в научном мире. Данное определение и названо в его честь «конкурентные стратегии Портера»<sup>17</sup>.

В структуре конкурентного поведения предпринимателей-прагматиков конкурентные стратегии относятся к отдельному уровню. По мнению экономиста Ю.Б. Рубина данное понятие является стратегией действий предпринимателей, способом управления ими. В конкурентных действиях предприятия или фирмы прослеживается несколько уровней:

- стратегический уровень,
- тактический уровень,
- ситуационный уровень.

Предприятия, компании в настоящее время работают в условиях конкуренции на рынке. И для дальнейшего успешного существования на рынке они разрабатывают конкурентную стратегию. Такую стратегию составляют совокупность инициатив и реальных действий, реагирование предприятия на проявления окружения, цель которых достижение конкурентного преимущества. Иными словами, предпринимаемые действия направлены на получение определенного преимущества в конкурентной борьбе на товарном рынке соответствующей отрасли.

Ведущие экономисты мира (Д. Рикардо, Р. Кейвз, Р. Вернон) разработали подходы к определению конкурентоспособности отдельных отраслей, предприятий и стран. Они широко применимы в практической деятельности. Примером может служить теория сравнительных преимуществ, сущность

---

<sup>17</sup> Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер.- Минск.: Альпина Бизнес - Букс, 2005. - 356 с

которой заключается в раскрытии условий возникновения конкурентного преимущества. Дело в том, что предприятия для обеспечения существенного технологического отрыва используют самые прогрессивные технологии производства продукции. Актуальна и теория цикла товара, выдвинутая Р. Верноном. В ней рассматривается конкурентоспособность товаров в динамике в соответствии со стадиями жизненного цикла товара и раскрывается воздействие внутреннего рынка на внедрение новых товаров. Разработкой подходов к теории конкурентного преимущества занимались и такие экономисты, как М. Портер, Д. Данинг, В. Уинстон, Ф. Джон.

По М. Портеру «конкурентное преимущество создается и удерживается в тесной связи с местными условиями. Структура национального хозяйства, культура, история стран серьезно влияют на конкурентоспособность отраслей, так как являются источником опыта и технологии, на которых строится конкурентное преимущество»<sup>18</sup>. Следовательно, в формировании конкурентной стратегии учитываются структура отрасли, в коей существует предприятие, а также положение, которое оно занимает в данной отрасли. Отметим, что конкурентоспособность достигается лишь при условии взаимодействия и взаимовлияния названных факторов.

Сущность конкурентной борьбы, будь то на внутреннем или на внешнем рынке, определяется такими пятью факторами, так называемыми «пятью силами» как: 1) угроза появления новых конкурентов; 2) возможность появления продукта-заменителя существующего; 3) стремления поставщиков комплектоваться; 4) желание покупателей торговаться; 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой. Именно эти факторы влияют на прибыль отрасли в целом, так как эти «пять сил» воздействуют на цены, на размеры вложений для поддержания конкурентоспособности на рынке. Появившиеся новые конкуренты приходят на рынок с новыми производственными мощностями, стремятся захватить долю рынка сбыта. А это ведет к снижению позиционной прибыли и общего

---

<sup>18</sup> Портер Майкл, Э. Конкуренция [Текст] : учеб. пособие / Портер Майкл, Э.; пер. с англ. - М. : Идательский дом «Вильяме», 2000. - 122 с.

потенциала прибыльности. Для поддержания конкурентоспособности предприятия и фирмы вынуждены увеличивать свои затраты на производство, а также выделять определенные средства на рекламу товара, организацию сбыта, НИОКР, что является объективным процессом. В противном случае прибыли не будет, так как придется снижать цены, чтобы сбыть товар таким, каков он есть. Появление продукта-заменителя на рынке приводит к снижению цены, которую устанавливают конкурирующие предприятия. Потребители заинтересуются заменителем с более приемлемой для них ценой, отказавшись от продукта с высокой стоимостью. А это приводит к снижению объема производства в отрасли.

Отрасли экономики имеют свою только им присущую структуру, обладают определенными экономическими и техническими характеристиками. Несмотря на стабильность, структура отраслей с течением времени может изменяться. Предприятия должны определить свои позиции в пределах отрасли, быстро реагировать на такие изменения.

Для определения позиции в отрасли служит конкурентное преимущество и сфера конкуренции. Именно конкурентное преимущество в виде более низкой себестоимости, лучшего качества или же дифференциации товара способствует высокой продуктивности и получению прибыли от реализации товара.

В пределах своей отрасли фирма ориентируется на сферу конкуренции или широту целей. В компетенции предприятия, фирмы решение вопросов разновидности выпускаемой продукции, каналов ее сбыта, ориентации на определенный круг потребителя, а также выбор рынков реализации товара. Отрасли сегментированы, поэтому вопрос о сфере конкуренции настолько важен для предприятий. Отрасли экономики располагают перечнем разновидностей продукции, информацией каналов распространения и сбыта ее, типов покупателей. Рынок разделен на сектора, в которых стратегии могут быть не одинаковыми, как и возможности производителя. Таким



образом разные сектора рынка имеют разные источники конкурентного преимущества, относясь при этом к одной отрасли. В связи с этим производители одной страны могут быть успешными в одном секторе, а предприятия другой страны в другом секторе, но в одной и той же отрасли.

Крупные компании могут получить конкурентное преимущество за счет масштабности поставленных перед собой целей. Они имеют возможность конкурировать по всему миру или в родственных отраслях. Так под маркой фирмы «Сони» с использованием ее технологии во всем мире производится различная радиоэлектронная продукция и реализуется через ее каналы. Таким образом фирма «Сони» получает большое конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество можно получить различными способами. Этого можно достичь производством продукции высшего качества, минимизацией уровня издержек в сравнении с конкурентом. Выгодное географическое положение предприятия также становится источником конкурентного преимущества. Немаловажную роль в этом играет и создание продукта с отличающейся определенной функцией от конкурирующих аналогов. Надежность и долговечность товара тоже один из важных источников конкурентного преимущества. Иными словами усилия производителя направлены на предоставление потребителю того, что он считает наиболее ценным: товар высокого качества или же низкая цена на него, а возможно превосходная продукция, за которую покупатель не поспешит заплатить дороже. Именно наличие или отсутствие у производителей конкурентного преимущества послужит веской причиной их успеха или неуспеха.

Однозначно ответить на вопрос, что такое конкурентное преимущество, сегодня ответить трудно. Мы определяем его в зависимости от объекта или явления, к которому оно относится. Экономический словарь раскрывает значение термина как характеристики, свойства товара или марки, которые

способствуют созданию для производителя определенного превосходства над своими конкурентами. Характеристики, относясь как к товару, так и к дополнительным услугам к нему, могут быть различными.

Предприятие владеет различными осязаемыми и неосязаемыми активами, решающими для данного бизнеса сферами деятельности, которые и создают конкурентные преимущества. Эти уникальные активы и компетентность в сферах деятельности и служат основой конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества, составляя конкурентную стратегию предприятия, осуществляются на уровне стратегических бизнес-единиц.

Формы проявления конкурентных преимуществ разнообразны и зависят от специфики отрасли, произведенного продукта и рынка.

Предприятие для существования в долгосрочной перспективе должно производить такой товар, который стабильно был бы востребован покупателем. Иными словами, товар должен интересовать потребителя в такой степени, что он готов платить за товар. Не менее важно, чтобы данный товар привлекал потребителя больше, чем аналогичный или похожий по своим качествам товар другого производителя. Только обладая обоими качествами, товар приобретает конкурентные преимущества. Из сказанного следует, что предприятие, фирма могут быть успешными и осуществлять свою деятельность, развиваться, если их товару присущи конкурентные преимущества.

Анализ отношений и взаимодействия трех субъектов рынка позволит исследовать вопрос формирования и удержания конкурентных преимуществ. Во-первых, - это предприятие, которое производит определенный товар. Во-вторых, - потребитель, который этот товар приобретет или не приобретет.

В-третьих, - конкурирующие предприятия, предлагающие потребителю свой товар, способный удовлетворить его потребность. Главная роль здесь отводится потребителю. Следовательно, конкурентные преимущества товара

- это заключенная в нем ценность для потребителя, побуждающая его этот товар приобрести.

Конкурентные преимущества имеют свои особенности. Конкурентные преимущества могут быть присущи самому продукту. Ценовая характеристика является одним из видов таких преимуществ. В практике часто встречается, когда покупатель предпочитает приобрести товар лишь по причине его дешевизны по сравнению с товарами, у которых сходные потребительские свойства. Подобные покупки делаются, даже если товар бесполезен, однако дешевизна его очень привлекательна для покупателя.

Дифференциация – еще один вид конкурентных преимуществ. Имеется ввиду, что продукт выгодно отличается определенными свойствами, и это делает его более привлекательным для потребителя. Однако, не всегда дифференциация связана с такими потребительскими качествами товара, как надежность, простота в эксплуатации, хорошие функциональные характеристики. Она может быть признаком известной марки.

Кроме того, предприятие может создать конкурентное преимущество положением на рынке. В таком случае происходит монополизация части рынка, т.е. закрепление потребителя. Но тогда у покупателя нет выбора, что противоречит рыночным отношениям. На практике же подобная ситуация случается, и многие предприятия создают такое преимущество, даже способны удерживать его достаточно долго.

Есть три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первой стратегией является лидерство в цене. Данная стратегия предполагает, что главное при разработке и производстве товара – это издержки. Создание ценовых преимуществ опирается на такие источники:

- использование накопленного опыта для рационального ведения дел;
- уменьшение издержек на единицу продукции при росте объема производства;
- сокращение разнообразия товара, который достигается снижением издержек за счет синергетического эффекта, появляющегося при

производстве различных товаров;

- совершенствование и оптимизация внутривыроductive связей, позволяющая сократить затраты;
- взаимопроникновение распределительных сетей и систем поставки;
- совершенствование деятельности предприятия во времени;
- размещение производства в географически выгодном месте, что позволило бы, используя местные особенности, сократить издержки.

Ценовое лидерство только тогда может быть эффективным, когда предприятие в процессе создания конкурентных преимуществ при помощи ценовой стратегии, постоянно заботится о соответствии его продукции определенному уровню дифференциации. Действительно, при низком качестве товара по сравнению с аналогичным продуктом конкурентов ценового лидера вынудит сильно снизить цены для удержания ценового конкурентного преимущества, что отрицательно скажется на предприятии. Вместе с тем, ценовая стратегия и стратегия дифференциации не создаются одновременно, так как эти две стратегии не должны смешиваться.

*Дифференциация* – это еще одна стратегия, при помощи которой создаются конкурентные преимущества. Данная стратегия направлена на придание продукту фирмы каких-либо отличительных свойств, которые бы привлекли покупателей, готовых платить за это. Иначе говоря, цель стратегии – сделать продукт, отличающийся от такого же продукта конкурентов. Но для такого эффекта производителю придется выйти за пределы функциональных свойств продукта.

Дифференциация используется не только и не столько для повышения цены товара. Стратегия дифференциации позволяет за счет увеличения количества реализованного товара расширить объем продаж. Используя эту стратегию, производитель может добиться стабилизации потребления своего товара и не зависеть от колебаний спроса на рынке.

При создании конкурентных преимуществ посредством стратегии дифференциации производителю необходимо сосредоточить внимание на

потребительских приоритетах и интересах потребителя. Это означает, что конкурентное преимущество не самоцель, а способ достижения ценности обновленного, отличного от подобного товара конкурента продукта для потребителя. С этой целью в качестве исходного фактора создания стратегии дифференциации изучаются интересы и приоритеты потребителя. Так, необходимо сделать следующее:

- иметь четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;

- ознакомиться с потребительскими критериями выбора товара при покупке, к которым, возможно, относятся цена, функциональные качества, гарантийный срок, срок доставки;

- определить, какими источниками пользуется потребитель, чтобы иметь представление о товаре: его качествах, имидже.

Проведя такую подготовку и проанализировав свои возможности создания товара соответствующей степени дифференциации и приемлемой для потребителя цены, предприятие начинает разработку и производство своей продукции.

Важной третьей стратегией, используемой в целях создания конкурентных преимуществ для своего товара, является изучение интересов конкретных потребителей, специально для которых фирма и производит продукцию. Предприятие создает в этом случае очень специализированный продукт, тем самым удовлетворяя неординарную потребность определенной группы потребителей. Вторым вариантом – создается специальная система доступа к товару, например, система продажи и доставки. Словом, происходит концентрированное создание продукта, когда предприятие в целях образования конкурентных преимуществ использует как ценовую стратегию, так и стратегию дифференциации.

Необходимо отметить тот факт, что названные три стратегии формирования конкурентных преимуществ имеют свои отличительные особенности. Важно, чтобы каждое предприятие четко и ясно представляло себе, какую именно

стратегию оно может применять и при этом не смешивать их. Однако и не стоит забывать, что существует определенная связь этих стратегий между собой, и, создавая конкурентные преимущества, предприятия должны учитывать эту связь.

Предприниматели смогут удерживать конкурентные преимущества, когда будут неустанно совершенствовать все сферы деятельности своего предприятия или фирмы, хотя это нелегкий требующий больших затрат процесс.

Существуют две группы факторов, которые оказывают влияние на формирование конкурентоспособности: внешние и внутренние.

Если конкурентное преимущество основано на отличительных свойствах товара, т.е. уровне качества, дизайна, других характеристиках, то это внешнее конкурентное преимущество. Внешнее конкурентное преимущество формирует стратегию дифференциации продукта. Основой ее является достижения предприятия в маркетинге, в его умении выявлять и удовлетворять потребительские запросы, которые не были удовлетворены уже существующими на рынке товарами.

Конкурентное преимущество считается внутренним, если оно вытекает из превосходства предприятия в издержках производства и управления. Такое превосходство способствует большой рентабельности, устойчивости предприятия к снижению цены продукта, чем и ценна для фирмы. Внутреннее конкурентное преимущество позволяет предприятию доминировать на рынке по издержкам и является ноу-хау в производстве и управлении им.

Важным и неотъемлемым фактором маркетинговой деятельности хозяйствующего субъекта является оценка своих конкурентных преимуществ. Оценивание конкурентных преимуществ предприятия обусловлено необходимостью разработки мероприятий, способствующих усилению таких его преимуществ, а также подбора партнера совместной деятельности и привлечение инвесторов для перспективного развития

бизнеса. Словом, проведение оценки имеет своей целью определение положения предприятия на рынке и разработка плана выхода его на новые рынки сбыта продукции.

К оценке конкурентных преимуществ предприятия необходимы системный, комплексный и нормативный подходы, полагает экономист Р.А. Фатхутдинов<sup>19</sup>.

При системном подходе интегральной оценки конкурентных преимуществ предприятий необходимо анализировать внешние факторы воздействия и внутреннюю структуру систем.

Комплексный подход предусматривает учет технического уровня производства и выпускаемого продукта, правовых факторов, включающих системность и обоснованность законодательных актов по различным правовым направлениям, стабильность демократических преобразований, а также потенциала рынка, остроту конкуренции, возможностей маркетинга. При данном подходе следует также учитывать научные факторы: глубину анализа экономических законов и закономерностей, широту и глубину применения современных научных методов оценки. Не в последнюю очередь подход требует внимательного анализа экономических аспектов производства, таких, как рентабельность, устойчивость, финансовые инструменты, обеспеченность ресурсами. В обеспечении конкурентоспособности важны и организационные факторы, которые включают в себя методы организации труда и производства в целом, менеджмент, логистику, организацию рыночной инфраструктуры, а также психологические аспекты производства.

Нормативный подход предполагает организацию нормирования и мониторинга конкретных факторов преимущества определенных объектов.

Конкурентоспособность оценивается уже по итогам реакции конкретного потребителя или рынка на определенную продукцию. Оценивание же конкурентных преимуществ проводится на стадии технического обоснования

---

<sup>19</sup> Р. А. Фатхутдинов. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник 2005. Эксмо. М.-336 с.

инновационных и инвестиционных проектов, т.е. на стадии зарождения бизнес-проекта. Мониторинг осуществления конкурентного преимущества проводится на этапах производственного процесса и логистики до реализации продукции. В связи с этим необходимо регулярно, обоснованно и продуманно наращивать конкурентные преимущества предприятия. Реализация такой политики осуществляется с помощью учета, анализа, нормирования и четкой оценки конкурентных преимуществ.

Для рационального управления уровнем конкурентоспособности желательно измерения проводить в количественном отношении. Качественная информация, показывающая эффективность данного предприятия и предприятий-конкурентов за нормативный срок и общие затраты за время существования объектов, служит для определения конкурентоспособности предприятия.

### **1.3 Методические подходы, применяемые в разработке стратегии широкой дифференциации продукции**

Успех предприятия на конкурентном рынке зависит от дифференциации ассортимента выпускаемой им продукции. Улучшение потребительских свойств производимых товаров, повышение их качества является важным требованием конкуренции. Однако, чтобы стать лидером на конкурентном рынке, необходимо производителю следить за изменением рыночного спроса, производить продукт, отвечающий всем запросам потребителей.

Служба маркетинга ответственна за свойства создаваемого продукта, упаковку и применение товарной марки, которая работает в тесном контакте с рынком.

Информация о разрабатываемом товаре получают с помощью тестирования, которые включают тесты цены продукта, внешнего вида, отзывов потребителей о нем. Существует и методологический аппарат, направленный на использование разных психофизиологических эффектов для внедрения новых товаров. Цвет, форма, материал, из которого изготовлен



продукт, его эстетичность, соответствие его местным традициям являются эффективными средствами воздействия на покупателя.

Используются также математические модели создания моделей продукта, отражающие модели адекватности товара и представляющие собой сумму произведений оценок различных потребительских свойств товара и соответствующих им весовых коэффициентов потребительских свойств. Многофакторные модели «продукт-рынок» с заданными свойствами и без заданных характеристик применимы как экономические модели качества товара. В многомерном пространстве характеристик именно экономические модели помогают определить и оценить место товара относительно конкурентных товаров и «идеальной точки», разработать стратегию инновации или развития существующего продукта.

В процессе разработки продукта при определенных достижениях могут быть недостатки.

Нет информации о закономерностях при разработке продукта, отражающие долговременные причинно-следственные связи между предложенными идеями новых товаров и их практической реализацией. В различных отраслях хозяйства эти закономерности, вероятно, имеют особенный характер. В связи с этим возникает вопрос: повлияют ли закономерности в разработке товаров на формирование товарной структуры рынков?

Не проработанность методов оценивания эффективности разрабатываемого продукта также становится недостатком в работе предприятия. Статистика такова, что из множества новых товаров лишь 3-5% имеют успех на рынке, из чего следует, что остальные 95-97% — это недоработка маркетологов. Сэкономить большие средства, снизить предпринимательский риск при инновационной деятельности позволит научно обоснованная методика оценки эффективности создания товаров.

Эффективность работы компании оценивается по главному критерию - по прибыли, полученной за все товары за определенный период времени,

скажем, за месяц или за год. Компания должна разработать набор критериев для управления, которые позволят сравнить отдельные ассортиментные группы и расставить приоритеты при управлении ассортиментом. Все это будет способствовать определению резервов для повышения общей прибыльности.

Основным резервом оптимизации ассортимента для большинства предприятий нашей республики является значительное сокращение ассортимента. Необходимо подчеркнуть, что широкий ассортимент товаров не всегда может стать залогом расширения продаж. Это происходит по ряду причин. Во-первых, слишком широкий ассортимент расплывает силы предприятия, затрудняет адекватное предложение продукции потребителям. Во-вторых, не редкость, когда сотрудники отдела продаж не могут объяснить, чем отличается та или иная позиция или наименование, что, в конечном итоге, рассеивает внимание потребителей.

Деятельность компании «Асл ойна», которая производит стеклянные емкости для разлива вино-водочных продукции, тому яркий пример. В прайс-листе компании более 173 наименований спиртных напитков (вина и водка), сгруппированных в 8 групп. Сотрудники отдела продаж не могут назвать не только все позиции напитков, но и названия всех групп, не говоря о том, что не в состоянии объяснить потенциальному потребителю, в чем отличие одного вида емкости от другого. Вот по этой причине потребители брали только ту продукцию, которую знали, либо то, что менеджеры предлагали и могли объяснить. Таким образом из 400 позиций стабильно реализовывались только лишь 40-50 позиций. Остальная продукция оставалась для ассортимента, потребности в которой не было. А невостребованный товар так и оставался на складе, занимая много места по два года.

Для того, чтобы рационально управлять ассортиментом, необходимо четко представлять, товары каких наименований производить, в каком объеме, по какой цене реализовать. Повышение эффективности производства зависит от правильного ответа на все три вопроса.

Управление ассортиментом требует сочетания экономического и маркетингового анализа. Если маркетинговый анализ может показать, насколько та или иная позиция ассортимента товаров перспективна с точки зрения рынка, каков ожидаемый спрос на нее, растет спрос или же падает, то экономический анализ способствует оценке выгоды той или иной позиции самому предприятию. Исходя из данных двух видов анализа, предприятие сможет разработать наиболее выгодный и востребованный на рынке оптимальный ассортимент.

Для начала работы по оптимизации ассортимента необходимо провести маркетинговый анализ. Маркетинговый анализ означает сбор, изучение и анализ информации о рынке сбыта продукции, в которую входят данные об общем состоянии и тенденциях развития отрасли, расклад сил по конкурирующим предприятиям, изменения в потребительских предпочтениях и ожиданиях.

Маркетинговый анализ проводится по следующим позициям:

- 1.Выяснение общего спроса на продукцию отрасли, т.е. устойчивость, падение спроса, рост его.
- 2.Развитие спроса внутри отрасли: на какую продукцию спрос растет, на какую падает, какая оказывается наиболее востребована.
- 3.Каков уровень цен на группу товаров.
- 4.Выяснение вопроса, в чем проявляются конкурентные преимущества предприятия и выпускаемой им продукции.
- 5.Выяснение поведения конкурентов на рынке, их ассортиментной политики.

Вооружившись этой информацией, можно начать расчет показателей для экономического анализа.

Управленческие решения руководителя предприятия, направленных на повышение прибыльности, принимаются в результате экономического анализа, задачи которого:

- разработать наиболее оптимальный ассортимент продукции, который

обеспечил бы максимально возможную при текущих рыночных условиях рентабельность;

- сделать коррекцию цен на производимую продукцию;

- планировать производство товара в объемах, позволяющих достичь окупаемости расходов.

Экономическая информация, полученная в ходе анализа, позволит руководителям принимать правильные управленческие решения. Прежде чем приступать к ассортиментному анализу, необходимо провести учет и классификацию издержек производства. Считаем целесообразным ограничиться двумя такими классификациями, как постоянные и переменные издержки, прямые и косвенные издержки. Рекомендуем применить следующие методы анализа хозяйственной деятельности предприятия для проведения ассортиментного анализа.

На наш взгляд, при ассортиментном анализе требуется исследовать объем реализации, реальную цену продажи одной единицы продукции, объем выручки, себестоимость реализованной продукции и рентабельность по каждому виду продукции.

Показатель рентабельности имеет экономический смысл, который означает долю прибыли в общем объеме выручки. Значит, чем ниже рентабельность, тем меньше предприятие зарабатывает, продавая данный вид продукции. Возможна и нулевая рентабельность, когда предприятие затрачивает на производство товара столько же средств, сколько получает от его продажи. В таком случае себестоимость товара превышает выручку от продаж, а значит предприятие работает себе в убыток, выпуская и реализуя продукцию. В зависимости от отрасли средняя рентабельность сильно разнится. Например, в банковской сфере рентабельность может достигать до 100% и даже больше, в торговле – от 20 до 30%, в пищевой промышленности – 10-15%, легкая промышленность имеет рентабельность в пределах 7-10%, тяжелое машиностроение – 2-5%.

Точка самоокупаемости или безубыточности проявит величину объема

продаж, при которой предприятие способно покрыть все свои затраты на производство, как постоянные, так и переменные, но не получит прибыли. Иными словами, в стоимостном отношении объем продаж в точке безубыточности равен сумме постоянных и переменных затрат. Точка безубыточности позволяет определить, после какого уровня продаж обеспечивается их рентабельность.

При разработке ассортиментного плана необходимо, на наш взгляд, учесть один из основных показателей - показатель вклада на покрытие постоянных затрат и формирования прибыли.

Предприятию выгодно увеличение вклада на покрытие затрат, потому что это ведет к увеличению возможности повысить прибыль. К тому же сократить постоянные затраты значительно проще, чем переменные издержки. Без технических инноваций, также требующих затрат, невозможны сокращения переменных издержек. Напротив, для снижения постоянных издержек предприятие обладает определенными резервами. Источниками сокращения постоянных затрат могут стать экономия электроэнергии в офисных помещениях, сокращение административного штата, снижение затрат на телефонные переговоры, оптимизация транспортных расходов без ущерба для производства.

Вклад каждого наименования товара в покрытие постоянных издержек предприятия характеризуется коэффициентом вклада на покрытие – КПВ.

Все переменные издержки необходимы для выпуска продукции. Продажа продукции направляется на покрытие постоянных затрат после того, как окупятся переменные издержки. В числе постоянных затрат, без которых предприятие может существовать, затраты на рекламу товара, заработную плату персонала управления, административные затраты. Эти затраты при необходимости можно сокращать. Следовательно, прослеживается закономерность: чем больше КВП позиции, тем больше она вносит в фонд покрытия постоянных издержек и поэтому более выгодна предприятию. При невысокой рентабельности и высоком КПВ необходимо

повышать объем продаж данного продукта. Для разных отраслей средний показатель КПВ может различаться. Если продажа продукции не покрывает даже переменных издержек, то КПВ имеет отрицательный показатель.

Основным показателем, имеющим большое значение, является, на наш взгляд, операционный рычаг, который характеризует количественную оценку изменения прибыли в зависимости от изменения объема реализации. Он показывает изменение прибыли в процентном отношении при изменении выручки на 1% и связан с уровнем предпринимательского риска, так как чем выше операционный рычаг, тем выше риск. Но при этом, чем больше риск, тем больше возможное вознаграждение, так же, как и потери. Если товар имеет высокое значение операционного рычага, то положение ниже точки безубыточности ведет к большим убыткам. Достижение уровня безубыточности приносит прибыль, растущую с увеличением продаж. Низкий уровень операционного рычага дает меньше риска, но и меньше прибыли, тем выше, чем ближе к точке безубыточности объем продаж, с чем и связан высокий риск.

Чем меньше доля переменных затрат или же больше доля постоянных затрат в общей сумме издержек, тем больше операционный рычаг при одинаковых суммарных затратах.

На сколько можно снизить объем продаж продукта прежде, чем будет достигнута точка безубыточности, определит показатель финансовой прочности. При отрицательной рентабельности показатель запаса финансовой прочности не определяется, так как запаса нет. Приведем сравнительный анализ продаж ассортимента при распределении 20 на 80.

Проводя анализ ассортимента, необходимо помнить об абсолютных объемах продаж каждой из ассортиментных позиций. Классическое распределение обычно выражается как 20 на 80, т.е. 20 % ассортиментных групп дают 80 % общего объема продаж.

В работе с ассортиментом для перераспределения внимания и действий необходимо проанализировать долю продаж в общем обороте для каждой из

групп. Больше внимания уделяется наиболее важным группам, тогда отдача от приложенных усилий будет максимальна для занимающих большую долю в объеме продаж групп.

Но и ассортиментные позиции с небольшим объемом продаж должны быть сохранены, не закрыты. Перед тем, как принять решение закрыть такие ассортиментные группы, анализируются остальные факторы и показатели, возможные перспективы развития.

В процессе разработки ассортиментного плана возникает необходимость определения показателей прибыли на единицу продукции, так называемых маржинальной прибыли и маржинальной рентабельности.

Весь объем накладных расходов по всем видам продукции разносится пропорционально некоторому показателю, скажем, пропорционально объему продаж или фонду заработной платы основных работников, что дает возможность определить долю накладных расходов. В итоге, определение прибыли на единицу продукции зависит от выбранной основы разнесения накладных расходов. Помимо этого, условно-постоянные расходы при уменьшении объема выпуска изменяются незначительно, а доля накладных расходов при этом увеличивается. По этой причине, сокращая объем выпуска одного вида продукции, предприятие встречается с проблемой повышения себестоимости продукции другого вида.

Показатели маржинальной прибыли и маржинальной рентабельности служат для более корректной оценки выгодности ассортимента. И если сумма маржинальной прибыли по всем видам продукции покрывает сумму накладных расходов, работа предприятия будет приносить прибыль. Доход компании на каждый вложенный сум на выпуск продукции отразится в маржинальной рентабельности.

В нашей стране на сегодняшний день предприятиями и компаниями не применяется общепринятая методика оценки конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компании.

В настоящее время применимы шесть методов оценки

конкурентоспособности организаций.

Сущность первого метода под названием «изучение конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ» заключается в следующем. Каждая страна специализируется на производстве товаров, по которым ее удельные издержки более низкие, чем у конкурентов. В связи с этим страны сосредоточивают свое внимание на производстве и экспорте товаров, которые в других странах сравнительно дешевле, чем внутри данной.

Вторым методом является оценивание по факторам производства согласно теории равновесия организации и отрасли. Достигнув максимального объема выпуска и сбыта продукции в условиях равновесия и при стабильности спроса и уровне развития техники на данном рынке, производитель не стремится перейти в другое состояние производства.

Третий структурный метод заключается в том, что по рыночным позициям предприятия определяется уровень монополизации отрасли, что означает степень концентрации производства и капитала, а также существующих барьеров для новичков на отраслевом рынке.

Четвертый метод – функциональный. Он способствует определению соотношений таких факторов, как: издержки - цены, загрузки производственных мощностей, объемов выпуска продукции, нормы прибыли и т.п. Рентабельность инвестиций и норма прибыли используются в качестве дополнительных показателей конкурентоспособности предприятия.

Пятый метод – метод оценки конкурентоспособности. Оценивается конкурентоспособность производителя по качеству товара с использованием многоугольных профилей. Основой такого оценивания является выявление критериев удовлетворения потребностей покупателя применительно к конкретному продукту, а также установление иерархии потребностей, их сравнительной важности в пределах той группы ассортимента, которую может оценить потребитель. Следующим этапом сопоставляются технико-экономические показатели данного товара с другими конкурирующими



товарами.

Шестой метод – это матричный подход оценки конкурентоспособности. Данный подход реализуется по примеру "Бостонской консалтинговой группы" (БКГ) и основан на построении матриц и предварительном выборе стратегии.

Кроме описанных методик оценки конкурентоспособности предприятий возможно применение следующих подходов:

- можно уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности определенной продукции на конкретных рынках;

- считаем целесообразным отдельно анализировать эффективность деятельности организации, опираясь на данные о конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;

- показатель устойчивости функционирования предприятия рассматривать отдельно;

- делать прогноз перечисленных комплексных показателей минимум на пять лет.

Подводя итог, отметим, что показатели конкурентоспособности продукции выясняются на основе всего комплекса экономических, технических, эксплуатационных, эргономических характеристик и путем сравнения с базовыми представителями - аналогами изделий.

Описанные нами современные подходы и методы обеспечения конкурентного преимущества являются актуальными и применимы для повышения конкурентоспособности продукции стекольной отрасли Узбекистана. Использование их в производстве товаров данной отрасли позволит, по нашему мнению, значительно усилить конкурентные позиции отечественной продукции не только на внутреннем рынке, но и на ведущих международных рынках.

## **Выводы по первой главе**

В главе раскрывается понятие «стратегия», которое означает позиционирование на рынке и направление развития предприятия, охватывающее формы предпринимательской деятельности, системы внутренних отношений, реакции на действия внешнего окружения.

Функция управления - процесс выбора целей предприятия и путей их достижения. Формирование стратегии деятельности и есть одна из важнейших функций управления.

Нами выяснено, что стратегия дифференциации по товару означает добавление к продукту ценных с точки зрения потребителей качеств, которых нет у товаров конкурентов. Способность предприятия предложить потребителю что-либо отличное от уже существующего на рынке товара формирует основные конкурентные преимущества стратегии дифференциации.

Используя стратегию дифференциации, компания изменяет выпускаемую им продукцию, придавая ей что-то отличительное, необычное, что потребитель по достоинству оценивает и готов платить за нее. Стратегия дифференциации проводится с целью сделать продукт несколько иным, чем его делают конкуренты.

Компании, применяющие данную стратегию, стремятся к лидерству и уникальности в своей отрасли, не беспокоясь по поводу издержек производства. Стратегия дифференциации способствует существованию нескольких лидеров в одной отрасли, так как каждый из производителей придает своему продукту какую-либо отличительную черту. Стремление фирм только лишь к минимизации издержек приводит к появлению одного единственного лидера в отрасли.

Являясь основой конкурентного преимущества, сущность стратегии широкой дифференциации состоит в предложении потребителям товаров и услуг с новыми свойствами, которыми не обладают аналогичные товары или услуги конкурентов, либо в предоставлении более высокой потребительской ценности, которую не могут дать конкуренты.

Конкурентное преимущество достигается различными способами. Этого можно достичь производством продукции высшего качества, минимизацией уровня издержек в сравнении с конкурентом. Выгодное географическое положение предприятия также становится источником конкурентного преимущества. Важную роль в этом играет и создание продукта с отличающейся определенной функцией от конкурирующих аналогов. Надежность и долговечность товара тоже один из источников конкурентного преимущества.

Управление ассортиментом, на наш взгляд, требует сочетания экономического и маркетингового анализа. Маркетинговый анализ может показать, насколько та или иная позиция ассортимента товаров перспективна с точки зрения рынка, каков ожидаемый спрос на нее, растет спрос или же падает, тогда как экономический анализ способствует оценке выгоды той или иной позиции самому предприятию. Исходя из данных двух видов анализа, предприятие сможет разработать наиболее выгодный и востребованный на рынке ассортимент.

Предприятие для существования в долгосрочной перспективе должно производить такой товар, который стабильно был бы востребован покупателем. Товар должен интересовать потребителя в такой степени, что он готов платить за товар. Важно также, чтобы данный товар привлекал потребителя больше, чем аналогичный или похожий по своим качествам товар другого производителя. Обладая обоими качествами, товар приобретает конкурентные преимущества.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И АССОРТИМЕНТА ИЗДЕЛИЙ АО «ASL OYNA»

### 2.1 Анализ ассортиментного портфеля АО «ASL OYNA»

АО «ASL OYNA» является одним из ведущих предприятий стекольной промышленности, выпускающий широкий ассортимент стекольных изделий.

В настоящее время на предприятии изготавливаются 173 наименований стекольных банок, которых можно сгруппировать на такие типы, как бутылки для разлива вина, для разлива водки, для разлива коньяка, для разлива напитков, для разлива пива, для разлива шампанского, для разлива минеральной воды и банки.

Анализ деятельности предприятия показывает, что за исследуемый период объем производства увеличился высокими темпами (табл.2.1)

Таблица № 2.1

#### Выпуск продукции предприятием АО «ASL OYNA» на 2016-2018гг.\*

№ п/п	Наименование продукции	Ед. измер.	2016 год	2017 год	2018 год	2018год в% к 2016г.
1	Стеклотара различных видов и емкостей	шт.	69909484	124753928	134273345	192,1

\*По данным предприятия составлена автором

АО «ASL OYNA» производит высококачественные стеклотары для упаковки консервной, пивной и винной продукции.

Номенклатура выпускаемой продукции:

- банки для консервирования овощей и фруктов из бесцветного стекла ёмкостью от 250 до 1000 мл;

- бутылки для водки из цветного и бесцветного стекла ёмкостью от 250 до 1000 мл;

- бутылки для соков и прохладительных напитков из цветного и бесцветного стекла ёмкостью от 250 до 1000 мл;

- бутылки для вина и пива из цветного и бесцветного стекла ёмкостью от 500 до 750 мл.

Номенклатура выпускаемой продукции сформирована, исходя из потребности основных потребителей данной продукции, с которыми заключены долгосрочные договоры на поставку.

Проектная мощность предприятия - производство 300 тыс.штук бутылки (весом 350г и емкостью 500мл.) в сутки или 108 000 тыс.штук в год. Производство ведётся круглосуточно в течение всего года в непрерывном технологическом цикле от подготовки и загрузки сырья в стекловаренную печь до упаковки готовой продукции в паллеты.

Планирование ассортимента продукции заключается в планировании всех видов деятельности, направленных на отбор продукции для будущего производства и сбыта, разработки спецификаций и характеристик этой продукции в соответствии с требованиями потребителей<sup>20</sup>.

Многообразие видов и марок выпускаемой продукции существенно усложняет проблемы внутрифирменного планирования, так как весьма важной задачей становится формирование эффективного, сбалансированного ассортимента выпускаемой продукции<sup>21</sup>.

Из данных таблицы №2.2 видно, что в настоящее время на предприятии АО «ASL OYNA» выпускаются широкий ассортимент продукции. Если в 2016 году выпускались 5 типов стеклянных изделий, то в 2017 году 8 типов стеклянных изделий, а в 2018 году 7 типов стеклянных изделий. Изменения в типах выпускаемых изделий сопровождаются с изменениями портфеля заказов на стеклянные изделия.

Наблюдается изменения и в структуре выпускаемых изделий. Как видно из данных табл. №2.2 основную долю в общем объеме выпускаемых

---

<sup>20</sup> <https://lektsii.org/6-47608.html>

<sup>21</sup> <http://referat-sochinenie.ru>

продукций составляют бутылки для разлива водки и бутылки для разлива пива.

**Таблица № 2.2**

**Структура выпуска продукции АО «ASL OYNA» на 2016-2018 гг.\***

Тип продукции	2016 год		2017 год		2018 год	
	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %
1. Бутылки для разлива вина	2164055	3,1	2580000	2,1	3640080	2,7
2. Бутылки для разлива водки	42519595	60,8	62116613	49,8	63380667	47,2
3. Бутылки для разлива коньяка	-	-	1306722	1,0	725760	0,5
4. Бутылки для разлива напитков	293580	0,4	4337265	3,5	3919903	2,9
5. Бутылки для разлива пива	24786724	35,5	43517580	34,9	59809489	44,5
6. Бутылки для разлива шампанского	-	-	1301017	1,0	292370	0,2
7. Бутылки для разлива мин. воды	145530	0,2	2168798	1,7	2505076	1,9
8. Банки	-	-	3104700	2,5	-	-
<b>Итого</b>	<b>69909484</b>	<b>100</b>	<b>124753928</b>	<b>100</b>	<b>134273345</b>	<b>100</b>

\*По данным предприятия составлена автором

Вместе с тем можно отметить, что наблюдается тенденция снижения удельного веса производства банок для разлива водок. Так, если в 2016 году удельного веса производства банок для разлива водок составил 60,8 %, то в 2018 году составил 47,2.%. В удельном весе производства банок для разлива пива наблюдается тенденция роста, если в 2016 году удельного веса производства банок для разлива пива составил 35,5 %, то в 2018 году

составил 44,5 %. Наблюдается тенденция роста также, в выпуске банок для разлива минеральных вод.

В 2017 году на предприятии расширился ассортимент выпускаемых продукции. Начиная с 2017 года, выпускаются бутылки для разлива коньяка и бутылки для разлива шампанского вина.

Производство ведётся круглосуточно в течение всего года в непрерывном технологическом цикле от подготовки и загрузки сырья в стекловаренную печь до упаковки готовой продукции в паллеты.

В зависимости от спроса и портфеля заказов бутылки изготавливаются в разных ёмкостях и формах (табл.2.3).

**Таблица № 2.3**

**Динамика объема производства продукции в разрезе ёмкостей на АО  
«ASL OYNA»**

<b>Ёмкость банок, мл.</b>	<b>2016год</b>	<b>2017год</b>	<b>2018год</b>	<b>2018г. в % к 2016г.</b>
250	145530	835380	936033	6,43 раза
330	-	316774	2126320	6,71 раза
375	-	438272	-	-
450	33557219	16053112	14705221	43,8
500	30899161	78746015	88312024	258,8
650	-	-	5290752	-
700	2989991	16716784	16682998	5,6 раза
750	2317655	4608031	4505690	194,4
1000	-	7639560	1504307	196,9
<b>Итого</b>	<b>69909484</b>	<b>124753928</b>	<b>134273345</b>	<b>192,1</b>

\*По данным предприятия составлена автором

Из данных табл.№ 2.3 видно, что в 2016 году стеклянные бутылки выпускались ёмкостью 250мл, 450 мл, 500 мл, 700 и 750 мл. В общем объеме выпуска бутылки ёмкостью 250 мл составляли 0,2%, ёмкостью 450 мл 48%, а бутылки ёмкостью 500 мл 44,1%. Отсюда можем сделать вывод, что в 2016 году выпускались бутылки, в основном ёмкостью 450 и 500 мл.

Анализ данных таблицы показывает, что при планировании ассортимента продукции по ёмкости, наблюдается создание новых ассортиментов. Начиная с 2017 года, начали выпускать бутылки ёмкостью

330 и 375 мл. В 2018 году по сравнению с 2016 годом объем выпуска бутылок ёмкостью 250 мл увеличился в 6,43 раза, а бутылок ёмкостью 330 мл в 6,71 раза.

Предприятие оснащено новейшим технологическим оборудованием немецкой компании "Heye International GmbH" для полного технологического цикла по производству стеклотары. По всей схеме от приготовления шихты до упаковки продукции оборудование оснащено автоматикой, осуществляющей контроль, инспекцию и регулирование параметров технологических процессов, что позволяет производить высококачественную стеклянную тару и гарантирует клиентам завода "Asl Oyna" удовлетворённость приобретаемой продукцией.

При анализе ассортиментного плана мы должны учесть, что стеклотара различных видов и ёмкостей изготавливается из различного цвета стекла.

**Таблица № 2.4**

**Структура выпуска продукции АО «ASL OYNA» по цвету стекла на 2016-2018 гг.\***

Цвет стекла	2016 год		2017 год		2018 год	
	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %
Бесцветное стекло	42233656	60,4	78432260	62,3	93178698	69,4
Зеленое стекло	27675828	39,6	46321668	37,7	41094647	30,6
<b>Итого</b>	<b>69909484</b>	<b>100</b>	<b>124753928</b>	<b>100</b>	<b>134273345</b>	<b>100</b>

\*По данным предприятия составлена автором

В общем объеме выпускаемой продукции наибольший удельный вес имеют продукции из бесцветного стекла. Если в 2016 году их удельный состав составил 60,4 %, то в 2018 году составляет 69,4%. Продукции, изготовленные из зеленого стекла составляют соответственно 39,6 и 30,6 %.

При разработке ассортиментного плана мы должны учесть мнение потребителей по вопросам выбора формы, ёмкости, а также цвета бутылок. Для этого требуется проведение маркетинговых исследований, социальных



опросов потребителей, любителей вина и других напитков.

Можем отметить, что, к основным задачам планирования ассортимента относятся:

удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;

оптимизация финансовых результатов предприятия - формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли;

завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы;

соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли и включения в них нетрадиционных отраслей;

соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью<sup>22</sup>.

При этом возможно два подхода к формированию ассортиментной политики предприятия:

производственный - ассортимент определяется исходя из имеющегося производственного потенциала фирмы;

рыночный или маркетинговый - ориентируется на достижение соответствия между структурой выпускаемой продукции и потребностями рынка.

По нашему мнению, на АО «ASL OYNA» целесообразно проводить товарную дифференциацию путем добавления модификаций продукции.

---

<sup>22</sup> <https://lektsii.org/6-47608.html>

При этом пересмотр структуры товарного ассортимента направляется на увеличение объема продаж за счет освоения новых сегментов рынка, ликвидации пробелов ассортимента и представления на рынке уникального товарного предложения.

Проблемы планирования товарного ассортимента связаны с тем, что при многообразии товаров предприятия, они начинают конкурировать друг с другом, подрывая сбыт, затрудняя потребителям выбор.

Задача определения товарного ассортимента предприятия является задачей стратегического планирования, решаемой на уровне предприятия и ее бизнес-единиц. Затем задача конкретизируется в продуктовой программе предприятия, как задаче тактического планирования.

Критериями формирования ассортимента могут быть максимизация доли рынка за счет снижения цены, максимизация потребительской ценности товара, минимизация издержек реализации, максимизация валовой прибыли предприятия за счет максимизации выручки, минимизация издержек реализации<sup>23</sup>, а также максимизация уровня рентабельности производства.

## **2.2. Анализ сбытовой деятельности АО «ASL OYNA» на рынке продукции стекольной промышленности**

Политика нашего государства направлена на стимулирование развития и создания различных производств, развития существующих производств в Республике, выпускающих импортозамещающие и экспортоориентированные товары.

Реконструкция, техперевооружение существующих и ввод в эксплуатацию новых производств способствует быстрому насыщению локальных рынков продукцией, пользующейся большим спросом у населения, увеличению сырьевой базы для других производств, значительному повышению качества продукции, снижению затрат и потерь

---

<sup>23</sup> <http://referat-sochinenie.ru/>

на перевозках, гибкому регулированию на изменение спроса на производимую продукцию.

АО «ASL OYNA» находится в городе Ташкент, где обеспечены самые развитые транспортная и энергетическая инфраструктура в Республике, которая очень благополучно сказывается в снабжении сырьем непрерывного стекольного производства, а так же удобным сбытом производимой продукции.

Производство стеклотары в нашей стране продолжается, и с каждым годом происходит его увеличение. Причин тут, конечно, много, прежде всего то, что стеклянная тара обладает определенными преимуществами по сравнению с другими видами упаковки: она гигиенична, экологична, прозрачна, не взаимодействует с содержимым, дает возможность герметичной укупорки, отличается разнообразием ассортимента и технологичностью.

Правда, и недостатки у стеклянной тары есть. Это низкая механическая прочность, большой удельный вес на единицу расфасованной продукции. Такое соотношение положительных и отрицательных качеств стеклянной упаковки и определяет сферу ее применения<sup>24</sup>.

Рынок стеклотары в Республике Узбекистан можно условно разделить на несколько сегментов. За основу сегментирования рынка стеклотары в исследовании взят тип выпускаемой предприятиями потребителями стеклотары продукции.

Сегмент производителей вино-водочной продукции представлен 36 компаниями, такими как АО Комбинат «Ташкентвино», АО «Ходжаободшароб», СП «Навигул», АО «Шохруд», АО «Шахрисабзвиноарок», АО «Наманганвино», АО им. Ховренко, АО «Багизаган», АО «Денаувиноарок», АО «Савб», АО «Сырдарьявиноарок», АО «Собир Рахимов», АО «Камсар», СП «Доз-Тур», СП «Фар-Ваб», СП «Карвон», Агрофирма «Мехнат», АО «Фаравон», АО «Хамкор Осие», АО

---

<sup>24</sup> <http://www.referat.www4.com/view-text-185494>

«Афсар», СП «Бону Голдин, АО «Келес Шароб», СП «Болгария Шароб», ПП «Шароб» при НПК «Мева Шарбат», ЭВУП НАП «Мева Шарбат», АО «Мастона», АО «Ургенч Шароб», АО «Узбекистон Шампани», СП «Элсун Шароб», СП «Сан Вайн», АО «Навоийский винзавод», АО «Янгикурган шароби», АО «Аркостайл», АО «Асл Билур», АО «Камхар», АО «Нукус винзаводи».

По состоянию на 01.01.2018 год спрос на стеклотару в данном сегменте составил более 280 млн. бутылок различной емкости без учета оборотной тары. По сравнению с 2015 годом спрос увеличился в более чем в 2 раза. Причиной тому служит общее изменение тенденций на рынке *упаковки винно-водочной продукции* – переход от примитивных форм упаковки к более сложной, помогающим выделить продукцию на витринах магазина, а также служащей дополнительным средством защиты от подделки продукции. Тенденция последних лет показывает стабильный ежегодный прирост объема производства винно-водочной продукции на 5-7%.

Основным рынком сбыта в Республике является предприятия ХК «Узвинпром-холдинга» и пивоварные компании. С данными предприятиями заключены договора на 2018 год, которые составляют более 35% от общего выпуска продукции АО «ASL OYNA».

**Таблица 2.5**

**Объем продукции реализованной предприятиям ХК «Узвинпром-холдинга» на 2018 год**

№ п/п	Наименование покупателя	Количество бутылок согласно договорам, штук	В % к общему количеству
1.	Агрофирма "Мехнат"	900 000	
2.	АО "РАУПХОН"	2 000 000	
3.	Комбинат "Ташкентвино"	1 200 000	
4.	АО ПТК "FAROVON"	1 760 000	
5.	АО "Узбекистон Шампани"	500 000	
6.	АО "Богизагон"	1 000 000	
7.	АО "Муминобод"	50 000	
8.	СП "FAR-VAB"	1 600 000	

9.	АО "Сырдарья вино"	736 000	
10.	АО "Шахрисабз вино-арок"	600 000	
11.	СП "КАРВОН"	1 000 000	
12.	СП АО "Камхар"	1 600 000	
13.	АО "Beaute Glass Dekor"	2 250 000	
14.	АО "Янгикурган Шароби"	3 120 000	
15.	АО "Ургенч Шароб"	800 000	
16.	НПК "Мева Шарбат" ПП "Шароб"	2 730 000	
17.	АО "Асл зот мероси"	11088	
18.	АО "КОНВИН"	2 050 000	
19.	АО СП "BONU GALDIN"	3 200 000	
20.	"Элликкаъла шароби" МЧЖ	4 500 000	
21.	СП АО «Пулсар-груп Бревери»	3 000 000	
22.	АО "Афсона Шароб"	1 100 000	
	<b>ИТОГО:</b>	<b>35 707 088</b>	<b>100</b>

Среднегодовая потребность стеклотары для предприятий Холдинговой компании, занимающихся производством и розливом алкогольной продукции составляет 280,0 млн. усл. единиц, розлива вина – 15,0 млн. усл. единиц, розлива коньяка и шампанских вин – 5,0 млн. усл. единиц.

Так же следует отметить, что АО «ASL OYNA» с предприятиями ХК «Узвинпром-холдинг», на основе многолетнего сотрудничества вкупе с признанным качеством своей продукции, построило доверительные отношения, которые обеспечивают устойчивый спрос на стеклотары.

Анализ сегмента производителей пива показывает, что среднегодовой спрос на стеклотары для розлива пива составляет около 184 миллионов литров.

На сегодняшний день на рынке пива Узбекистана представлены 7 основных пивоваренных заводов, такие как Узбекско - Шведское СП АО «UzCarlsberg», Узбекско – Германское СП «Ziyobakhsh Uni Trading», Узбекско – Американское СП «Inter-rohat», Узбекско – Чешское СП «Samarqand-Praga», АО Агрофирма «Мехнат», АО «Андижан пиво», АО «Raурхон». Существуют также более мелкие производители – мини-заводы и пивоварни при ресторанах (такие к примеру как АО «Гамбринус груп», «Хамза Пиво», «Тошкент Пиво», «Фаргона Пиво», «Насаф Пиво» (Табл. 2.2).

Таблица 2.6

## Основные производители пива Узбекистана

Наименование	UzCarlsberg	«Raupxon»	«Зиёбахш»	«Inter-rohat»	«Samarqand-Praga»	«Андижан пиво»	«Мехнат Пиво»
Расположение	Ташкент	Ташкент	Бухара	Таш.обл	Самарканд	Андижан	Ташкент
Установленная мощность, ГЛ	1000	150	100	700	200	100	600
Бренды	Sarbast, Балтика, Tuborg	Юнособод, Нокдаун, Барлос	Azia	Кибрай	Пульсар, Бочка Свежего, Бочка крепкого	«Andijan», «Рижское» и «Золотой колос»	Gap», «Patriot», «Доброе», «Ячменный колос», Столичное», «Московское»
Ориентировочная потребность в стеклотаре на 2018 год (шт)	25 000 000	2 000 000	1 000 000	3 000 000	6 000 000	1 000 000	3 000 000

Совокупная мощность всех семи предприятий составляют около 3000 тыс. гектолитров. В пересчете на уже упакованное пиво, это цифра достигает 600 млн. полулитровых бутылок в год. Стоит отметить, что флагманом упаковки пивоваренного сегмента является ПЭТ-тара, но год за годом увеличивается доля стеклотары, которая в данное время находится в районе 43млн.шт.

Так же увеличению потребности в стеклотаре способствует освоение производства декорированной продукции местными предприятиями (АО «Beauty Glass Décor», СП «Lider Glass») за счет увеличения местной аналогичной продукции с соответствующим уменьшением объема импорта декорированной стеклотары на 5млн.штук.

На рынке продукции стекольной промышленности особое место занимает сегмент производителей плодоовощной продукции. Сфера их деятельности производство соков, консервов, концентрата, джемов и варений. Сюда также можно отнести предприятия, производящие соки, майонезы, растительные

масла. В общей сложности сегмент составляют около 70 предприятий. К наиболее крупным из них относятся - АО «Агромир Газалкент» (ориентировочная потребность 5 млн. стеклобанок в год), АО «Агромир Самарканд» (ориентировочная потребность 5 млн. стеклобанок в год), ЧП «Famous product» (ориентировочная потребность 2 млн. стеклобанок в год), АО «Экоконсерва» (ориентировочная потребность 2 млн. стеклобанок в год), АО «Шарбат Бухара» (ориентировочная потребность 3,65 млн. стеклобанок в год), СП «Muzimrex» (2 млн. стеклобанок в год), АО «Inter sok» (3 млн. стеклобанок в год).

Остальные производители соков и консервов обладают потребностью в размере 0,5 – 1,0 млн. стеклобанок и стеклобутылок в год. Потребность производителей майонезов и кетчупов составляет 200-300 тысяч стеклобанок и стеклобутылок в год. Итого потребность данного сегмента составляет около 80 млн. стеклобанок и стеклобутылок в год.

Привлекательность данного сегмента рынка заключается в том, что на данный момент на рынке присутствует лишь один крупный производитель стеклотары АО «Кварц», продукция которого не всегда удовлетворяет по цене и качеству запросом потребителей.

Принимая к сведению, что постановлениями Президента Республики Узбекистан №УП-3082 от 23 июня 2017 года и №УП-3239 от 23 августа 2017 года разработаны меры по расширению и развитию пищевой промышленности, направленные на создание новых, реконструкцию и модернизацию действующих предприятий масложировой и пищевкусовой промышленности, а также по переработке мясомолочной, плодоовощной продукции и винограда, по которым разработаны сетевые графики и осуществляются конкретные меры по их реализации, которые своевременно зарождают соответственный спрос на стеклотару.

До сегодняшнего дня существенным конкурентным преимуществом АО «ASL OYNA» на внутреннем рынке является *качество* его продукции. Сегодня на первый план в целях формирования конкурентного преимущества

выходит стратегически ориентированная, эффективная система управления, позволяющая динамично и организованно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, следствием этого является необходимость строительства новой стекловаренной печи с независимыми секциями, позволяющей удовлетворить требования каждого покупателя путем одновременного выпуска нескольких видов стеклотары.

В целях оценки конкурентных преимуществ АО «ASL OYNA» проводили SWOT-анализ основных предприятий, производящих стеклотару.

Основными конкурентами, производителями стеклотары в Узбекистане являются такие компании как:

*АО Кварц* (в состав включено ДП «Аллеста Гласс») – действующая максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л:

220 млн.шт стекlobанок в год, 120 млн.шт стекlobутылок в год;

*ИП «Кампалия»* ( бывший СП «Farm Glass») – действующая максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л:

200 млн.шт стекlobутылок в год, 50 млн.шт фарм.флаконов в год;

*АО «Ходжейли шиша»* - максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л:

12 млн.шт стекlobутылок в год, в данное время не работает;

*АО «Хоразм шиша идишлари»* - максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л:

20 млн.шт стекlobанок в год, 20 млн.шт стекlobутылок в год, в данное время не работает.

Маркетинговые исследования конкурентов показывает, что АО «ASL OYNA» имеет ряд преимуществ несмотря на незначительный срок на рынке стеклотары. Имея новейшее оборудование и технологии, чем у конкурентов, проигрывая в цене стекlobутылок 0,5л (АО «Кварц» - 330сум , ИП «Кампалия» - 350сум), выигрывает в качестве, что в итоге обходится потребителям дешевле. То есть брак в отгруженных партиях не превышает 1%, когда у конкурентов этот показатель составляет от 5 до 20%, что



отражается существенным сверх затратам (потеря объемов на линии розлива) производителей ликероводочной и пивной отрасли.

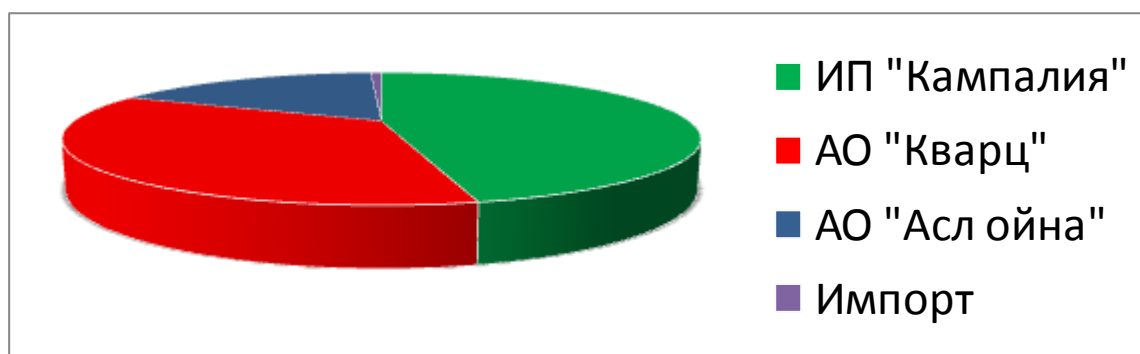
Так же следует отметить недостатки конкурентов и преимущество АО «Асл ойна»:

ИП «Кампалия», имеет две печи(160 и 90тн) унаследованные от СП «Фарм Гласс», находятся в аварийном состоянии, которым в любое время потребуется капитальный холодный ремонт. Десяти секционные стеклоформирующие машины(СФМ) IS-10 не позволяет принимать малые заказы(до 1млн.шт), которое АО «ASL OYNA» решает со строительством 2-й печи с 6-ти секционными СФМ IS-6. Доля рынка ИП «Кампалия» составляет 46% (130 000 000 бутылок).

АО «Кварц» имеет полуавтоматизированные, морально устаревшее оборудование и стекловаренные печи, которые отрицательно сказываются на качестве производимой продукции (брак до 20%, не гладкие на ощупь и не яркие бесцветные стеклотары), в отличие от АО «ASL OYNA», где установлено полностью автоматизированное оборудование с использованием последних технологий стеклоделия, исключая вышеуказанные недостатки. Кроме того следует отметить неудобное географическое расположение АО «Кварц», когда основные потребители расположены за Ферганской долиной, связываемый одним лишь транспортным проходом через перевал «Камчик» в известной степени усложняющий перевозку продукции. Доля рынка АО «Кварц» составляет 35% (100 000 000 бутылок).

АО «Ходжейли шиша» и АО «Хоразм шиша идишлари» имеют старое советское оборудование, которое без модернизации не составляют конкуренцию АО «ASL OYNA». Стоит отметить, что в АО «Асл ойна» ведутся работы по внедрению технологии узкогорлового прессовывдувания(NNPB), так называемой облегченной тары, не уступающей по своим характеристикам аналогичной продукции, при этом экономия сырьевых затрат достигает до 20%. Доля рынка АО «ASL OYNA» составляет

18% (49 000 000 бутылок). Импорт из России и Китая составляет 1% (2 000 000 бутылок) на рынке товаров стекольной промышленности.



**Рис.2.1 Доля рынка стеклотарных предприятий Узбекистана на 2018г.**

В настоящее время АО «ASL OYNA» является одним из предприятий, выпускающих продукцию для пищевой промышленности из бесцветного и цветного стекла, полностью соответствующую международным стандартам и конкурентоспособную на мировом рынке.

Анализ рынка выпускаемой продукции показывает наличие высокого спроса при динамично развивающейся в Республике пищевой промышленности. Технические возможности современного оборудования позволяют выпускать качественную и относительно дешевую по сравнению с зарубежными аналогами стеклотару.

Если учесть, что в Узбекистане растёт производство продуктов пищевой промышленности, для которых используется стеклотара, как экологически чистый продукт, то можно сделать вывод, что спрос на стеклопосуду будет увеличиваться с каждым годом.

Проведенные маркетинговые исследования показали, что возможности внутреннего рынка и рынка стран СНГ более чем достаточны для реализации.

Основными предпосылками развития АО «ASL OYNA» являются:

- наличие постоянного спроса на стеклотару предприятиями Республики Узбекистан и Центрально-Азиатского региона;

- использование местного сырья для выпускаемой высоколиквидной продукции;

- создание импортозамещающего и экспортоориентированного производства;

- создание условий для занятости населения.

Конкурентоспособность выпускаемой продукции достигается следующими рычагами:

1. *Качеством продукции*, отвечающим мировым стандартам, за счёт использования высокотехнологического немецкого оборудования. Для обеспечения качественного отбора продукции в технологическую линию включены контрольные инспекторы, которые отслеживают все основные параметры выпускаемой продукции в автоматизированном режиме. Кроме того, специализированная лаборатория, оснащённая современным оборудованием, осуществляет контроль качества сырьевых материалов и рецептуры стекла. Особо следует отметить наличие на предприятии внедренную Систему Менеджмента Качества ISO 9001.

2. *Ценообразованием*. Уровень оптовой цены на продукцию определяются тремя факторами: качеством, достижением запланированного уровня рентабельности и возможностью реализации продукции. Предприятие имеет целый ряд преимуществ перед потенциальными конкурентами, среди которых необходимо выделить: высокое качество, низкая себестоимость продукции, связанная с использованием местного сырья, а также преимущество в географическом расположении.

3. *Условиями поставки*. По желанию покупателя товар может быть доставлен в любое, приемлемое для обеих сторон, место, которому способствует выгодное географическое расположение и наличие разветвленной транспортной инфраструктуры.

Более того маркетинговой службой ведется работа по:

- исследованию спроса предприятий, занимающихся производством вино-водочной продукции, пивоваренных заводов, предприятий,

занимающихся консервацией овощей и фруктов в Узбекистане, а также в странах СНГ;

- изучению структуры продаж;
- проведению активной рекламной кампании.

Затраты на маркетинговые исследования, рекламу, транспорт, стимулирование продаж, использование торговой марки, улучшение ассортимента оценены ориентировочно, по среднему проценту для данной отрасли, равному 0,5% от общей суммы продаж. Базовая маркетинговая стратегия состоит из комплекса мероприятий, нацеленных на выход продукции на внешний рынок и закрепление позиции на внутреннем рынке.



**Рис.2.2. Основные рычаги достижения конкурентоспособности выпускаемой продукции АО «ASL OYNA»**

По своим характеристикам, ни один материал не может сравниться со стеклянной тарой, при хранении пивного и винно-водочного материала. Поэтому в развитых странах предпочтение отдается стеклянной таре. Наряду с этим наблюдается рост потребления стеклянной посуды и в СНГ.

Самым крупным импортером является Казахстан.

Занимая лишь 6% его рынка, АО «ASL OYNA» уже экспортирует около 50% своей продукции (40-45 млн. усл. ед. за 2013-2014гг. соответственно).

Существенным стимулом для строительства 2-й печи служило то обстоятельство, что с 1 июля 2012 года в Казахстане вступил в силу запрет на использование оборотной тары, предусмотренной техрегламентом комиссии Таможенного союза «О безопасности упаковки». В соответствии с техрегламентом, стеклянная упаковка не должна повторно использоваться для контакта с алкогольной продукцией. Последствием такого запрета стал существенный прирост экспорта бутылки в Казахстан, который в процентном соотношении составляет более 30%. Кроме того отсутствие сырьевой базы не позволяет наращивание производства стеклотары в Казахстане. Имеющиеся и планирующиеся мощности в 2018 году обеспечили лишь до 25% потребности рынка, при этом стоимость стеклотары заведомо уступает в ценовой конкуренции, что ставит под сомнения целесообразность наращивания мощности стекольной отрасли в Казахстане.

Еще одним из преимуществ можно отметить географическое расположение нашей республики в самом центре Центральной Азии, когда АО «ASL OYNA», в отличие от основных конкурентов/поставщиков стеклотары из Российской Федерации находятся вблизи соседних стран, таких как Киргизстан и Туркменистан. Следует отметить, что имея необеспеченный спрос в стеклотаре более 12млрд.штук в год на внутреннем рынке(где тоже запрещено использование оборотной тары), Российские производители стеклотары, не очень заинтересованы в ее экспорте. Более того по данным СМИ Российской Федерации тенденция производства объемов стеклотары имеет отрицательное значение.

При этом основными странами потребителями в объеме экспорта производителей РФ являются Украина, Казахстан, Киргизия, где общий объем экспорта составляет 50-60 млн. долларов США в год.

Если учитывать, что крупные производители винно-водочной продукции Казахстана соревнуются в приобретении стеклотары в пределах 0,12-0,15 долларов США за усл. ед., то данное обстоятельство гарантирует покрытие до 15% всей потребности стеклотары нашим производством.

При этом следует учитывать все возрастающий спрос, который показывает ежегодный динамичный рост, потребности в стекольной продукции существенно опережают его производство.

Лучшим способом обеспечения спроса и достижения поставленных целей может быть строительство новой печи и расширение производства. А это позволяет обеспечить высококачественной продукцией предприятия Узбекистана, осуществлять экспорт, а также достичь значительного ограничения импорта за счет обеспечения потребности рынка продукцией местного производства.

Проведенный анализ спроса и его тенденции позволяет сделать выводы о высоком потенциале рынка выпускаемой продукции предприятия. Предлагаемая к выпуску готовая продукция будет иметь стабильный спрос на рынке.

Основными потребителями стеклотары ближнего зарубежья являются Казахстан, Киргизия и Туркменистан.

Наиболее привлекательными сегментами являются рынки Казахстана. В Казахстане среднегодовой объем производство крепкой водки составляет 56 млн. литров. Ориентировочная потребность в стеклотаре: 120 миллионов бутылок в год. Ведущие производители: ТОО «Белый Медведь», «Петропавловский Ликероводочный Завод», «Бахус», «Arline», «Realma». Производство вина 12 млн. литров, шампанское – 2 млн. литров. Ориентировочная потребность в стеклотаре – 30 миллионов бутылок в год. Ведущими производителями являются АО «Бахус», АО «Голд Продукт», ТОО Винзавод «Семиречье», ТОО винзавод «ИССЫК», ТОО «ВИНЗАВОД ГИГАНТ».

Среднегодовой объем производство пива и энергетических напитков составляет 400 млн. литров в год. Ориентировочная потребность – 800 миллионов бутылок в год.

Ведущими производителями являются АО «Эфес Караганда», «Эфес Алмата», ТОО «Первый Пивзавод», ТОО «Шымкентпиво», ТОО «Карлсберг Казахстан», ТОО «Даль Продукт».

Одним из наиболее привлекательными сегментами являются рынки Кыргызстана. В Кыргызстане среднегодовой объем производство крепкого алкоголя составляет около 17, 8млн. литров в год. А ориентировочная потребность в стеклотаре 35 миллионов бутылок в год. Ведущими производителями являются компания «АЮ», АО «Wimrex», «Компания АиС», «Кристалл Алко».

В Кыргызстане среднегодовой объем производство вина и шампанского составляет около 3,3 млн. литров в год. А ориентировочная потребность в стеклотаре 7 миллионов бутылок в год. Ведущими производителями являются АО «Кант вино», Шабдан Багратион, АО «Виноградарь», ОсОО «Агрофирма Азат», «Абдылдаева и Ко».

Среднегодовой объем производство пива составляет 15 млн. литров в год. Ориентировочная потребность в стеклотаре 30 миллионов бутылок в год. Ведущими производителями являются ОСО «Абдыш-Ата», АО «Арпа», АО «Беловодское пиво».

В Туркменистане крупнейшими производителями винно-водочной продукции считаются Абаданский винзавод, Туркменабадский винзавод, Марийский Винзавод, Дашогузский Винзавод, «Джульке». На этих предприятиях ориентировочная потребность в стеклотаре 10 миллионов бутылок в год.

Крупнейшими производителями пива являются ХО «Бият», ХО «Берк», ХО «Янтарь». Ориентировочная потребность в стеклотаре 10 миллионов бутылок в год. Основными поставщиками стеклотары

вышеуказанных рынков являются «Саф»( Казахстан), АО ASL OYNA, ИП «Кампалия», АО «Кварц» и Российские стеклозаводы.

Основными конкурентами АО «ASL OYNA» на зарубежном рынке являются АО Стекольная компания «САФ», Стеклотарный завод «Стеклотех», АО «СВЕТ», АО «Экран», Стеклостандарт, Рузаевский стеклотарный завод, АО «РАСКО» и АО «РУСДЖАМ».

Первый завод АО Стекольной компании «САФ» расположен в Алматинской области, второй завод в городе Тараз.

Производственная мощность заводов - 210 млн. стеклобутылок в год. Цвет стекла – бесцветный, зеленый. На предприятиях установлены стеклоформирующие машины «Bottero».

Основными потребителями являются «Эфес», «Карлсберг», «Бахус», «Голд Продукт», «Вимпекс», «Даль продукт». Цена на стандартную бутылку 0.18 \$ EXW.

Преимуществами компании являются ее расположение на территории Казахстана – близость к крупным пивным и вино водочным заводам.

Недостатки это – дорогие энергоресурсы и рабочая сила, отсутствие основного сырья – соды кальцинированной.

Стеклотарный завод «Стеклотех» расположен в Тюмене (Россия).

Мощность производства компании – 300 млн. стеклобутылок в год из бесцветного и коричневого стекла.

На предприятии установлены стеклоформирующие IS машины серии «EF» фирмы «Bottero» (Италия), печи отжига «Car-Met» (Италия), оборудование инспекционного контроля качества продукции “Busch&Spreen GmbH”(Германия), упаковочное и транспортировочное оборудование «Emmeti» (Италия).

Основные потребители находятся в Казахстане Это такие предприятия, как Карлсберг Казахстан и АО «Роса».

Цена на стандартную пивную бутылку коричневого цвета 0.13 \$ Exworks, а на стандартную водочную бутылку от 0.15 \$ Exworks.



Преимуществами компании являются новое, введенное в 2010 году в строй оборудования.

Недостатками можно считать отсутствие подъездных железнодорожных путей - отгрузку продукции лишь в фурах.

АО «СВЕТ» расположено в республике Удмурдия, городе Можга.

Среднегодовая мощность производства – 600 млн. стеклобутылок в год. Основными потребителями являются первый пивзавод (Алматы), Бият (Туркменистан). Цена на стандартную пивную бутылку коричневого цвета 0.125 \$ Exworks.

Преимуществом предприятия является масштабность производства.

Недостатки – это удаленность от основных потребителей Казахстана и Туркменистана.

АО «Экран» расположено в Новосибирске. Мощность производства – 620 млн. шт. стеклобутылок в год.

На предприятии установлены производственные оборудования «Sklostroj», «Teplotehno-prima» (Чехия), «Vetroconsult» (Швейцария), «Zecchetti», «Thimon» (Италия), «SGCC» (Франция).

Основными потребителями являются Эфес Казахстан, Карлсберг Казахстан. Цена на стандартную пивную бутылку коричневого цвета 0.128 \$ Exworks.

Преимуществом предприятия является масштабность производства.

Недостатки это – низкая производительность оборудования.

Стеклостандарт, Рузаевский стеклотарный завод расположен в Республике Мордовия. Мощность производства – около 750 млн. стеклобутылок в год.

На предприятии установлены шесть 10-секционных, две 8-секционные и одна 4-секционная стеклоформовочными машинами итальянской фирмы «Bottero», системы электронного контроля качества MCAL и СНЕСК+, итальянская автоматическая линия упаковки «ЕММЕТІ». Цена на стандартную пивную бутылку коричневого цвета 0.123 \$ Exworks.

Преимуществом предприятия является масштабность производства.

Недостатки – это удаленность от основных потребителей Казахстана.

АО «РАСКО» расположено в Воронеже. Мощность производства – 1 млрд. стеклобутылок в год. На предприятии установлены производственные оборудования Sklostroj (Чехия) и GPS (Германия).

Основными клиентами являются Карлсберг Казахстан, Первый Пивзавод. Цена на стандартную пивную бутылку коричневого цвета 0.123 \$ Exworks .

Преимуществом предприятия является масштабность производства.

Недостатки – это удаленность от основных потребителей Казахстана.

АО «РУСДЖАМ» расположено в городе Уфа. Мощность производства – 600 млн. стеклобутылок в год. Цена на стандартную пивную бутылку коричневого цвета 0.126 \$ Exworks.

Основным преимуществом предприятия является установление технологии NPBB, позволяющей производить облегченную тару.

Основные недостатки – это большая загруженность производственной линии местными заказами.

### **1.3 Влияние дифференциации ассортимента на объемы спроса и сбыта продукции предприятия**

Повышение конкурентоспособности предприятия является главной целью разработки ассортиментного плана. Который включает в себе комплекс управленческих решений, нацеленных на поддержание конкурентоспособного уровня, формирования оптимальной ассортиментной номенклатуры и объемов выпускаемой продукции.

При этом главным элементом разработки ассортиментного плана является продукция. В стратегическом планировании этот элемент рассматривается как сумма приемлемых для потребителя коммерческих атрибутов: цена, качество, упаковка, маркировка, сервисные услуги. Поэтому конкурентоспособный ассортимент в

формализованном виде можно представить как функцию от этих составляющих.

Разработка ассортиментного плана - это набор правил и принципов, которыми руководствуется предприятие при формировании ассортимента выпускаемых изделий («портфеля заказов») и направлена на освоение, производство и сбыт готовой продукции, соответствующей требованиям рынка и мощностным ресурсам данного предприятия.

Ассортиментная стратегия предприятия является не только сферой деятельности по принятию решений, какие товары и в каком количестве следует производить, но и принятию решений о целесообразности ввода новых мощностей для того, чтобы предприятие имело возможность производить продукты, на которые имеется спрос и отказываться от устаревших продуктов. Она должна быть нацелена, с одной стороны, на обеспечение соответствия предложения товара спросу на него, а с другой стороны - на сбалансированность выпуска и производственные мощности предприятия.

Производственная программа выпуска стеклянной тары для вино-водочной, пивной и консервной продукции, разрабатывается исходя из спроса на данную продукцию и текущей мощности предприятия (табл.№2.7).

**Табл.2.7**

**Динамика использования производственной мощности**

**АО «ASL OYNA» на 2016-2018 годы \*\***

№ п/п	Показатели	Единица измерения*	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
1.	Полная мощность по производству стеклотары	тыс. усл. ед.	108000	193000	193000	193000
2.	Фактический объем производства	тыс. усл. ед.	97200	120000	110000	115000
3.	Освоение мощности	%	90	62	57	60

\* условная единица означает 1 бутылку весом 350г и емкостью 500мл.

\*\* расчет производится исходя из 360 дней в году

Из данных таблицы 2.7 видно, что на предприятии имеются внутренние резервы повышения объема производства продукции и эффективности предприятия за счет полного использования производственной мощности. Производственная мощность предприятия увеличилась 2016 году по сравнению с 2015 годом на 85000 условные единицы за счет запуска 2-линии производства.

Анализ рынка выпускаемой продукции показывает наличие высокого спроса при динамично развивающейся в Республике пищевой промышленности. Технические возможности современного оборудования позволяют выпускать качественную и относительно дешевую по сравнению с зарубежными аналогами стеклотару.

Проведенные маркетинговые исследования показали, что возможности внутреннего рынка и рынка стран СНГ более чем достаточны для реализации. Это обстоятельство говорит о высоком потенциале рынка для выпускаемой продукции.

Учитывая рост населения в Узбекистане и количество потребляемых продуктов пищевой промышленности, можно сделать вывод, что спрос на стеклопосуду будет увеличиваться с каждым годом.

Рыночная экономика Республики Узбекистан, делает упор на экономической независимости и расширение экспортного потенциала страны, требует производства современной, высококачественной продукции, соответствующей мировым стандартам.

Существующее производство полностью обеспечивает потребности пищевой промышленности в стеклотаре, как по количеству, так и по номенклатуре. В АО «ASL OYNA» имеется потенциал экспорта части производимой готовой продукции, что позволит увеличить экспортный потенциал государства.

По нашему мнению, основными предпосылками обеспечивающими полного освоения производственной мощности предприятия служат наличие постоянного спроса на стеклотару предприятиями Республики Узбекистан и

Центрально-Азиатского региона, использование местного сырья для выпускаемой высоколиквидной продукции, наличие импортозамещающего и экспортоориентированного производства, а также обеспечение условий для занятости населения.

**Табл.2.8**

**Сравнительный анализ объема производства и реализации продукции  
АО «ASL OYNA» на 2016-2018 гг.\***

№ п/п	Показатели	Единица измерения	2016 год	2017 год	2018 год
1.	Объем производства продукции	тыс.усл.ед. тыс. сум	91131 36511935	155976 67837553	186391 9502574
2.	Объем реализации продукции	тыс.усл.ед. тыс. сум	90347 49038236	156020 86341449	186391 11403089
3.	Остаток готовой продукции на конец года	тыс.усл.ед.	784,0	-	-
4.	Темпы роста объема производства продукции : тыс.усл.ед. тыс. сум	%	120,1 138,7	171,1 185,6	119,5 140,0
5.	Выполнение годового плана реализации продукции	%	100,0	100,0	100,0

\*Таблица составлена автором по данным АО «ASL OYNA»

Из данных табл.2.9 видно, что на предприятии за исследуемый период наблюдается тенденция роста производства продукции. Так, за 2016-2017 годы темп роста составил 120,1%, а 2017-2018 годы 171,1%. Такую же тенденцию с опережающими темпами мы можем отметить и по объему реализации продукции. Вместе с тем, мы должны отметить, что темпы роста производства продукции в натуральных единицах намного больше чем в стоимостных единицах. Если, в 2017 году темп роста производства продукции в стоимостных единицах составил 171,1%, то в натуральных единицах 185,6%, а в 2018 году 192%.

Отсюда мы можем сделать такой вывод, что для полного использования производственной мощности, более эффективного использования имеющихся ресурсов, повышения прибыли и рентабельности продукции, при разработки ассортиментной стратегии целесообразно применять стратегию дифференциации, нужно создать уникальную и эксклюзивную продукцию, производство которой обеспечит рост прибыли и

рентабельности.

Основными сырьевыми компонентами для производства стекла являются: кварцевый песок, сода кальцинированная, доломит, портахром А38 (аналог бихромат калия), сульфат натрия и стеклобой. Кроме того, при производстве стеклотары для её упаковки используются: рукав полиэтиленовый, деревянные поддоны, гофроподдоны и картонные прокладки, а также вспомогательные материалы. В настоящее время по согласованию с покупателями деревянные поддоны возвращаются на предприятие после приема стеклопосуды. Возвратное использование деревянных поддонов уменьшает себестоимость продукции, положительно влияя на финансовый результат предприятия.

Основным поставщиком кварцевого песка и доломита является собственный карьер АО «ASL OYNA», Кунградский содовый завод поставляет соду кальцинированную, АО «Довон» термоусадочную пленку и ИП «Daewoo Pack Co» Ltd поставляет гофрокартоны.

По нашему мнению, при дифференциации ассортимента целесообразно оценить расходы сырья и материалов на изготовление продукции по ассортиментам.

Проводим сравнительный анализ расходов на выпуск продукции из разного цвета стекла (табл.2.9)

**Таблица № 2.9**

**Стоимость сырья и материалов для изготовления одной тонны стекломассы на 2018 год в АО «ASL OYNA» \***

№ п/п	Наименование сырья и материалов	Ед. изм.	Нормы расхода сырья и материалов		
			Нормы расхода	Цена на местные материалы, сум	Стоимость 1тн. стекло-массы, сум
1.	Песок кварцевый: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	723,550	100,0	72 355,00
			674,790		67479,00
2.	Доломит: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	116,490	75,0	8 736,75
			158,860		11914,50
3.	Мел природный	кг		450,0	

	обогащенный: -бесцветное стекло -зеленое стекло		74,010 -		33 304,50 -
4.	Сода кальцинированная: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	173,880 212,510	875,0	152 145,00 185946,25
5.	Глинозем: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	2,640 2,130	1100,0	2 904,00 2343,0
6.	Сульфат натрия: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	4,120 0,780	1500,0	6 180,00 1170
7.	Уголь ангренский: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	0,990 0,184	250,0	247,50 46,0
8.	Натрий азотнокислый: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	1,990 1,280	1800,0	3 582,00 2304,0
9.	Селен: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	0,0102 0,012	110000,0	1 117,60 1320,0
10.	Окись кобальта: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	0,0025 0,003	588000,0	1 493,52 1764,0
11.	Покупной стеклобой: -бесцветное стекло -зеленое стекло	кг	164,352 157,388	200,0	32 870,40 31477,6
	<b>Итого</b>				<b>314936,27</b> <b>305764,35</b>

\*Таблица составлена автором по данным АО «ASL OYNA»

Анализ данных таблицы 2.9 показывает, что при изготовлении стеклотары из разного цвета стекла нормы расхода сырья и материалов отличаются по их структуре, а также при изготовлении продукции из бесцветного стекла используется природный обогащенный мел, но при изготовлении зеленого стекла не используется. Стоимость сырья и

материалов для изготовления одной тонны стекломассы из бесцветного стекла составляет 314936,27 сумов, а из зеленого стекла 305764,35 сумов. При изготовлении 1 тонны зеленого цвета стекла расходы на сырье и материалы на 9171,92 сумов меньше чем на бесцветное стекло.

Если учесть, что при изготовлении единицы стеклотары емкостью 500мл расход материалов составляет в среднем 350гр., то стоимость сырья и материалов единицы продукции из бесцветного стекла составляет 110 сумов, а из зеленого цвета стекла 107 сумов.

В себестоимости продукции стоимость сырья и материалов составляет в среднем 31%. Дальнейшее улучшение использования материальных ресурсов обеспечивает увеличение выпуска и снижение себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности предприятия, а в конечном счете – повышение эффективности производства.

Обеспечение эффективности производства не заканчивается производством тех или иных видов продукции в предусмотренном количестве и ассортименте. Продукция предприятия должна быть передана ее конкретным потребителям и своевременно оплачена покупателями, т.е. реализована.

Реализация товарной продукции обеспечивает предприятию не только возмещение его затрат на производство и отгрузку выработанных продукции, но также получение определенной суммы прибыли. При прочих равных условиях увеличение объема реализации продукции приводит росту валовой прибыли. В связи с этим возрастает величина прибыли, оставляемой в распоряжении предприятия, так как образуются дополнительные источники для пополнения собственных источников оборотных средств предприятия.

Прибыль от реализации товарной продукции представляет собой превышение выручки от реализации продукции в оптовых ценах предприятия над ее полной себестоимостью. Может быть и обратный случай. Тогда финансовым результатом выпуска и реализации товарной продукции будет не прибыль, а убыток (табл. 2.10).



Таблица № 2.10

**Сравнительный анализ валовой прибыли и рентабельности при изготовлении единицы стеклотары разных емкостей на 2018 год в АО «ASL OYNA» \***

Емкость, мл	Расход материалов, гр.	Себестоимость ед. продукции, сум	Полная себестоимость ед. продукции, сум	Отпускная цена с учетом НДС, сум	Валовая прибыль, сум	Рентабельность продукции, %
500	350	386,23	482,79	639,35	156,56	32,4
500	365	401,6	502,0	602,4	100,4	20,0
440	320	372,05	465,06	558,7	93,01	20,0
650	425	370,15	462,69	462,69	-	-

\*Таблица составлена автором по данным АО «ASL OYNA»

Анализ данных таблицы 2.10 показывает, что с увеличением емкости и расхода материалов, увеличивается и себестоимость продукции. Расход материалов от емкости не всегда прямо пропорционально. Он зависит и от формы стеклотары, а также способа обработки, от технологического процесса обработки.

В различных вариантах обработки для производства стеклотары емкостью 500 мл расход материалов составляет 350 и 365 гр., где полная себестоимость продукции составляет 482, 79 и 502 сумов. Здесь мы можем сказать, что чем больше расход сырья и материалов, тем выше и себестоимость продукции. Вместе с тем, мы должны отметить, что во втором варианте, где расходы материала и себестоимость выше, чем в первом варианте, но отпускная цена и валовая прибыль ниже. Отсюда и выше рентабельность продукции.

При производстве стеклотары емкостью 500мл, в первом варианте рентабельность продукции 32,4%, а во втором варианте 20%. Производство стеклотары емкостью 650 мл является не рентабельной, где себестоимость выпускаемой продукции оптовая цена равны, нет прибыли.

Под рентабельностью продукции мы понимаем доходность и прибыльность каждого вида и ассортимента продукции, которая

определяется как отношение полученной прибыли от реализации каждого вида продукции к себестоимости.

По нашему мнению, показатель рентабельности продукции является важнейшим качественным показателем работы предприятия, отражающим достигнутые результаты при наименьших затратах материальных, трудовых и денежных ресурсов. Этот показатель можно применять для оценки эффективности затрат на производство и реализацию продукции, определения окупаемости произведенных затрат, выявления экономической целесообразности технического перевооружения или реконструкции отдельных цехов, производств, сравнительной характеристики эффективности различных организационно-технических мероприятий, а также для сравнительного анализа рентабельности однородных продуктов из разного стекла.

Отсюда можем сделать вывод, что на предприятии АО «ASL OYNA» для достижения полного использования производственной мощности и повышения эффективности производства целесообразно применять стратегию дифференциации, необходимо создать уникальные и эксклюзивные стеклотары для разлива винных продуктов, которое способствует также и увеличению объема реализованной продукции, прибыли и доходности предприятия.

### **Выводы по второй главе**

АО «ASL OYNA» является одним из ведущих предприятий стекольной промышленности, выпускающий широкий ассортимент стекольных продуктов. В настоящее время на предприятии изготавливаются 173 наименований стекольных банок, которых можно сгруппировать на такие типы, как бутылки для разлива вина, для разлива водки, для разлива коньяка, для разлива напитков, для разлива пива, для разлива шампанского, для разлива минеральной воды и банки.

Проектная мощность предприятия - производство 300 тыс.штук бутылки (весом 350г и емкостью 500мл.) в сутки или 108 000 тыс.штук в

год. Производство ведётся круглосуточно в течение всего года в непрерывном технологическом цикле .

На предприятии наблюдается тенденция снижения удельного веса производства банок для разлива водок. Так, если в 2016 году удельного веса производства банок для разлива водок составил 60,8 %, то в 2018 году составил 47,2.%. В удельном весе производства банок для разлива пива наблюдается тенденция роста, если в 2016 году удельного веса производства банок для разлива пива составил 35,5 %, то в 2018 году составил 44,5 %.

Несмотря на то, что в Узбекистане имеется большой потенциал по выпуску винных продуктов, а также большой спрос на стеклотары для разлива винных продуктов , удельный вес стеклотары для винных продуктов на предприятии АО «ASL OYNA» имеет маленький удельный вес, 2,7%.

На предприятии при планировании ассортимента продукции по ёмкости, наблюдается разработка новых ассортиментов. Начиная с 2017 года, начали выпускать бутылки ёмкостью 330 и 375 мл. В 2018 году по сравнению с 2016 годом объем выпуска бутылок ёмкостью 250 мл увеличился в 6,43 раза, а бутылок ёмкостью 330 мл в 6,71 раза. В общем объеме выпускаемой продукции наибольший удельный вес имеют продукты из бесцветного стекла. Если в 2016 году их удельный состав составил 60,4 %, то в 2018 году составляет 69,4%<sup>25</sup>.

По нашему мнению, к основным задачам планирования ассортимента на предприятии относятся удовлетворение запросов потребителей, оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия, оптимизация финансовых результатов предприятия, завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы, соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли и включения в них нетрадиционных отраслей.

---

<sup>25</sup> <https://lektsii.org/6-47608.html>

## **ГЛАВА 3. ПУТИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ИЗДЕЛИЙ ДЛЯ РАЗЛИВА ВИНА И ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

### **3.1. Совершенствование методики дифференциации ассортимента вино – водочных продукций**

Существует множество факторов на всех уровнях управления, и не все из них поддаются количественному измерению. Вот почему невозможно принять решения, выраженные в одной единице измерения. Потребность же обеспечения эффективности принятых решений в будущем растет.

Для проведения дифференциации ассортимента товара стекольного производства для разлива вино – водочной продукции необходимо изучение мнений потребителей. Исходя из этой необходимости, проводился опрос потребителей данной продукции в форме анкетирования, целью которого стало получение обоснованных статистических данных о мнении потребителей по поводу оригинальности формы емкостей, их объема, цвета и принятия конкретных и точных управленческих решений.

Анализ полученных данных анкетирования с применением эконометрических методов позволит повысить эффективность принимаемых решений по дифференциации ассортимента.

На наш взгляд, полученные данные анкетирования смогут обеспечить принятие более эффективных управленческих решений в сравнении со средними статистическими и прогнозными показателями, полученными методом экстраполяции специалистами компании. Для получения более точных результатов анкетирования необходим метод экспертных оценок включающий сбор, обобщение и анализ данных математическими способами. Именно таким методом воспользовались мы в своих исследованиях при дифференциации ассортимента продукции названного предприятия стекольных емкостей для вино-водочной продукции. В качестве экспертов нами были привлечены потребители данной продукции, реализуемой магазином «Элитная водка», а также анкетирование проводилось через

онлайн-системы. В анкетировании участвовало 156 человек.

Групповая оценка дает возможность всестороннего анализа количественных и качественных аспектов исследуемого вопроса. Напротив. Применение других эконометрических методов не способствует единовременному анализу и принятию управленческих решений. Такого рода опрос дает большой объем сведений по изучаемой проблеме по сравнению с мнением одного эксперта. Кроме того, обеспечивается охват широкого круга вопросов, касающихся этой проблемы.

Однако, мы вынуждены отметить и недостатки, свойственные методу групповых экспертов.

Первое, что можем отметить – это то, что только при измерении всех признаков с помощью одинаковой шкалы появится возможность измерения индивидуальных оценок и обобщения их. С помощью средних показателей в условиях неизменности получаем групповую оценку. Средняя оценка при неопределенности может потерять свое содержание и дать в каком-то смысле отрицательный результат в сравнении и индивидуальной оценкой.

Второе, отношение разных анкетированных потребителей на важность их мнений по вопросу тоже создает определенные трудности.

Проведение экспертизы разделено на этапы:

- определение цели и последовательности опроса;
- формирование и подготовка группы экспертов-потребителей;
- проведение анкетированного опроса;
- сбор, обработка и анализ полученных анкетных данных;
- обобщение статистического материала и результатов экспертизы с целью правильного их оформления и принятия решений.

Отметим, что при подготовке к опросу важно точно определить цели экспертизы. Правильно сформулированная цель и потребность в проведении данного опроса является условием повышения надежности результатов экспертизы. Помимо этого, при определении цели и проведении

экспертизы необходимо учитывать отношение и заинтересованность участников группы экспертов. Немаловажное условие – корректное и четкое формулирование вопросника анкет, которое позволило бы сделать измерения в количественном отношении, а также помогло бы анкетлируемым экспертам понять сущность вопросов. Многие экспертные методы основаны на анкетировании.

Разработка специальных вопросов, отвечая на которые эксперт должен показать свою компетентность в этой области, является одним из методов анализа соответствия экспертов.

Полученные сведения индивидуальной самооценки по каждому вопросу, делим сумму индивидуальной самооценки на число экспертов в группе. Таким образом рассчитываем среднее значение самооценки в группе. И так определяется цифровой индекс, характеризующий средний показатель по данному вопросу.

Отметим, что метод самооценки не единственный критерий при подборе экспертов. Однако, применение данного метода создает возможность первичного выбора экспертов, компетентных в этой области.

Но точность групповой оценки зависит и от количества анкетлируемых, привлеченных к экспертизе. С одной стороны, малое их количество может привести к неточности экспертных оценок. С другой стороны, неоправданное увеличение количества экспертов усложняет получение согласованных оценок.

По нашему мнению, одним из эффективных методов организации оценки групповых экспертов является метод Дельфи, который основан на анонимности, установлении обратной связи и обеспечения ответственности группы.

В целях разработки дифференциации производства стеклотары для вино – водочной продукции нами применен данный метод. В настоящее время метод Дельфи успешно применяется в изучении и прогнозировании ряда сложных экономических и социальных проблем.

Далее следует проведение опроса, в процессе которого привлеченным экспертам предлагаются для заполнения пронумерованные анкеты. К опросу также привлекаются эксперты через интернет в режиме онлайн.

После оформления анкет - записи порядкового номера анкеты, фамилии, имени отчества – участники приступают к заполнению анкет. Заполнив лист, каждый участник анкетирования должен озвучить поставленные баллы по всем вопросам. Технический сотрудник фиксирует баллы, выставленные участниками. В случае отклонения баллов по отдельным аспектам более, чем на 25%, проводится повторное анкетирование.

Анкетный опрос нами проведен не в групповой форме, а индивидуально.

На следующем этапе работы по опросу нами проанализированы и обработаны полученные данные, определен удельный вес каждого параметра в данном процессе.

В дальнейшем перед нами стояла задача определения обобщающего показателя выводов и мнений экспертов, а также определение идентичности их выводов.

Сравнительный анализ показателей, полученных от отдельных экспертов, проводится с установкой рангов или абсолютными показателями. Во время обработки полученных количественных баллов упорядочиваются ранги в понижающей последовательности. Объединение оценочной шкалы с ранжированием позволит эффективно определить сравнительную значимость исследуемых объектов.

Нами использованы следующие условные обозначения при обработке полученных данных:

$m$  – число экспертов, привлеченных к опросу;

$n$  – число факторов, учитываемых при экспертизе ;

$m_j$  – число экспертов, осуществляющих оценку  $j$ -объекта;

$x_{ij}$  - сравнительная оценка (балл)  $j$  – фактору, выданная  $i$ - экспертом;

$r_{ij}$  - ранг сравнительной важности)  $j$  – фактору, выданный  $i$ - экспертом

Обработанные данные экспертизы приводятся в таблицах. По вертикали даны порядковые номера экспертов, по горизонтали – объекты оценки. В процессе дальнейшей обработки результатов в таблицах, им дается ранг в понижающей последовательности. Максимальному баллу присвоен 1 ранг. Последующим баллам - по порядку 2, 3 и др. ранги.

$$\sum_{i=1}^n r_i = \sum_{i=1}^n x_i = 1 + 2 + \dots + n = \frac{n(n+1)}{2}$$

В случае присвоения какому-либо объекту одинаковой оценки, ему присваивается стандартизированный ранг. Скажем, первым трем объектам присвоена одинаковая максимальная оценка. Тогда рассчитывается средний ранг. Когда же ранжированием проводится несколькими экспертами( $m$ ), для каждого объекта определяется сумма ранга:

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}$$

На основании значения данного показателя, каждому объекту дается итоговый ранг. Объекту с самым высоким суммарным рангом присваивается самый низкий ранг. А объекту, получившему наименьший суммарный ранг, присваивается высокий ранг.

Исследования в этом направлении нами проводились последовательно в таком порядке:

1.Первый шаг – составление матрицы “Эксперт-фактор” и выставление каждому фактору итоговых баллов от 0 до 10 баллов. Баллы соответственно поставлены на опросную анкету каждого эксперта (таблица №3.1 ).

**Таблица № 3.1**

**Матрица “Эксперт-фактор”**

Эксперты	Факторы					
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	...	X <sub>j</sub>
m <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i1</sub>
m <sub>2</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i2</sub>
...	...	...	...	...	...	...



$m_i$	$x_{1j}$	$x_{11}$	$x_{11}$	$x_{11}$	...	$x_{11}$
-------	----------	----------	----------	----------	-----	----------

2. Для каждого участника-эксперта в отдельности рассчитывается сравнительная значимость всех факторов ( $V_{ij}$ ). С этой целью оценка, полученная от каждого эксперта, суммируется по горизонтали, а потом нормируется:

$$V_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}} \quad (1)$$

3. На третьем этапе делаем расчет среднего значения оценки всех экспертов по каждому фактору, для чего выше нормированные оценки суммируются по вертикали, а затем выводится среднеарифметическое значение по каждому фактору:

$$\left. \begin{aligned} V_1 &= \frac{V_{11} + V_{12} + \dots + V_{1j}}{n} \\ V_2 &= \frac{V_{21} + V_{22} + \dots + V_{2j}}{n} \\ &\dots \\ &\dots \end{aligned} \right\} (2)$$

Результаты, полученные таким образом, покажут удельный вес каждого фактора в модели.

Анкета для опроса потребителей вино-водочной продукции содержала 8 вопросов, на которые следовало ответить респондентам. В анкетировании участвовало 156 человек разной возрастной категории. Возрастная структура участников опроса приведена в таблице №3.2.

**Таблица №3.2**

**Возрастная структура экспертов, участвовавших в анкетном опросе\***

Итого	Из них:			
	в возрасте 17-25 лет	в возрасте 26-40 лет	в возрасте 41-60 лет	в возрасте свыше 60 лет
156	33	52	60	11
100 %	21,4 %	38,4 %	33,6 %	6,6 %

\*Таблица составлена автором по данным анкетирования

Количество участников анкетирования достаточно большое, что позволило получить достоверные данные.

Самый низкий удельный вес среди анкетлируемых имели участники в возрасте 17-25 лет. Наиболее высокий удельный вес пришлось на участников в возрасте 26-40 лет (38,4%). Потребители в возрасте 41-60 лет имели довольно высокий удельный вес (33,6). 85,5% опрошиваемых составляли мужчины.

По профессии эксперты распределены по группам:

Руководящие работники – 5 человек

Научные сотрудники – 8 человек

Актеры – 9 человек

Работники культуры – 5 человек

Медицинские работники – 6 человек

Военные – 3 человек

Рабочие – 44 человек

Строительные рабочие – 50 человек

Работники сельского хозяйства – 12 человек

Временно безработные – 9 человек

Студенты вузов – 5 человек

Анкетлируемые дали свои оценки продукции по 18 критериям. Была составлена матрица «Эксперт-фактор» на основе обработки результатов опроса. Каждый эксперт в анкете выставил баллы на вопросы от 0 до 1.

Приводим результаты обработки полученных данных по всем факторам и по степени их важности.

1. Белое вино- 0,0555

2. Красное вино - 0,0575

3. Шампанское вино – 0,0535

4. Полусладкое вино – 0,0546

5. Полукислое вино- 0,0554

6. Усиленные сорта вин – 0,0590
7. Особые сорта вин – 0,0490
8. Обыкновенная форма бутылки вина – 0,0566
9. Эксклюзивная форма бутылки вина -0,0645
10. Бутылки емкостью 0,25литра – 0, 0555
11. Бутылки емкостью 0,35 литра – 0,0477
12. Бутылки емкостью 0,45 литра – 0,0500
13. Бутылки емкостью 0,5 литра – 0, 0600
14. Бутылки емкостью 0,75 литр – 0,0550
15. Бутылки емкостью 1,0 литр – 0,0555
16. Бутылки из бесцветного стекла – 0,0665
17. Бутылки из зеленого стекла – 0,0500
18. Бутылки из коричневого стекла – 0,0500

Анализ данных анкетирования показал, что среди всех факторов наибольший удельный вес имеют следующие: бутылки из бесцветного

стекла, эксклюзивная форма бутылки вина, бутылки емкостью 0,5 литра, обыкновенная форма бутылки вина, а также усиленные сорта вин. На бутылки емкостью 0,35 и 0,45 литра, особые сорта вин, бутылки из зеленого и коричневого стекла приходится наименьший удельный вес среди всех факторов. Эти данные должны учитываться при проведении дифференциации ассортимента продукции стекольной промышленности.

Надо заметить, оценивая результаты полученных данных, необходимо определить согласованность мнений экспертов по нескольким объектам, влияющим на показатель. Согласованность мнений экспертов выводится с помощью коэффициента конкордации  $W$ , который является коэффициентом общей ранговой корреляции по группе экспертов  $m$ .

Чтобы рассчитать коэффициент конкордации, сначала выводится сумма рангов  $\sum_{j=1}^m x_{ij}$  по каждому фактору, полученных у всех экспертов.

Далее определяется разность этой суммы со средней ранговой суммой при помощи формулы:

$$\Delta_i = r_{ij} - \bar{r}_{ij}, \quad (3)$$

где:

$$\bar{r}_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}}{n} \quad (4)$$

$a_{ij}$  - это среднее значение для суммы ранга.

$$a_{ij} = -\frac{1}{2} * m * (n + 1). \quad (5)$$

Определив разность, затем определяется среднеквадратическое отклонение S:

$$S = \sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} * m * (n + 1) \right)^2$$

Из приведенного становится ясно, что значение S будет максимальным, когда ответы всех экспертов одинаковы. Среднеквадратическое отклонение суммы рангов при условии максимальной согласованности принимает значение:

$$S_{\max} = \frac{1}{2} * n * m^2 * (n^2 - 1)$$

Из этого следует: коэффициент конкордации W рассчитывается как отношение S для группы экспертов m, с числом факторов n, к максимальному его значению:

$$W = \frac{S}{S_{\max}}. \quad (6)$$

Данный коэффициент принимает значение от 0 до 1. Значение 1 коэффициент принимает, если все ответы экспертов одинаковы. Если же нет согласованности в мнениях экспертов, то коэффициент принимает значение 0. Этот коэффициент рассчитывается чаще всего по формуле, рекомендованной Кендаллом:

$$W = \frac{12 * S}{m^2 * (n^3 - n)} \quad (7)$$

Однако возможен вариант, когда эксперт не может отличать ранги некоторых факторов, и присваивает им одинаковые ранги. В таком случае коэффициент конкордации определяется по формуле:

$$W = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n (r_{ij} - \bar{r})^2}{\frac{1}{2} * m^2 * (n^3 - n) - m * \sum_{j=1}^m T_j} \quad (8)$$

где:

$$T_j = \frac{1}{12} * \sum_{t_j} (t_j^3 - t_j) \quad (9)$$

где,  $t_j$  -  $j$  – число одинаковых рангов в ряду.

Для определения достоверности мнений экспертов используется критерий  $\chi^2$ .

Когда  $\chi^2 = m * (n - 1) * W$  (10) эксперты исключаются.

При расчетном значении  $\chi^2$  не больше его табличного значения вероятность достоверности возможна в интервале 0,95-0,99.

Коэффициент конкордации в нашем исследовании оказался равным  $W=0,612$ , что свидетельствует о сравнительно высоком уровне согласованности мнений экспертов.

А критерий  $\chi^2$  равен :

$$\chi^2 = m * (n - 1) * W = 111 * (15 - 1) * W = 111 * 14 * 0.612 = 951,05 \quad (11)$$

Значение критерия  $\chi^2$  по таблице равно  $\chi_{задвал}^2 = 23,68$ . Следовательно,  $\chi_{задвал}^2 < \chi_{хак}^2$ .

Это позволяет предположить достаточный уровень согласованности мнений экспертов по рассмотренным показателям.

Из ответов на анкеты стало известно, что в бутылки емкостью 0,75л разливают по большей части шампанское вино. Как правило, основными

потребителями шампанского вина являются женщины. Их предпочтениями являются также красные вина. Выяснился факт, что в бутылки емкостью 0,5 и 0,75л разливают вино с учетом 1 бутылка на двоих, или 1 бутылка на троих.

В бутылки емкостью 0,450 л разливают водку. Покупатели водки 0,450 л воспринимают за 0,5л или 1 как бутылку на двоих. Потребители водки отмечали, что цена бутылки водки емкостью 0,450 л равнозначна цене бутылки водки емкостью 0,5 л. Выпуск водки в бутылках емкостью 0,450 л для предприятия выгоднее, чем в бутылках емкостью 0,5 л.

Отвечая на вопросы анкеты, респонденты дали свои рекомендации. Они выразили мнение, что целесообразно разливание водки и коньяка в бутылки емкостью 0,05л и 0,1л.

Согласно анализу данных анкетирования форма бутылки имеет разное значение для потребителей и зависит от профессии. Так, руководящие работники, научные сотрудники, актеры и работники культуры предпочитают эксклюзивную форму бутылок. Медицинские работники, военные, рабочие заводов и фабрик, строительные рабочие и работники сельского хозяйства предпочитают обыкновенную форму бутылок.

Итак, при создании дифференциации ассортимента предприятий, производящих стекольную продукцию, необходимо учитывать мнение потребителей алкогольной продукции, что позволяет рационально использовать производственные мощности, способствует увеличению прибыли и эффективности производства.

### **3.2 Проблемы формирования рыночной стратегии фирм на рынке дифференцированного продукта**

Необходимость в дифференциации товара обуславливается двумя факторами. Во-первых, если различие потребительских характеристик товаров удовлетворяют разные вкусы. Во-вторых, различные качества продукции удовлетворяют одинаковые вкусы. Первый фактор приводит к *горизонтальной дифференциации*, второй фактор – к *вертикальной*

*дифференциации*. На товарных рынках есть оба типа дифференциации продукта. Тот или иной тип дифференциации, преобладая на рынке, оказывает разное влияние на развитие конкуренции и позиции компаний.

Разные факторы определяют выбор покупателя того или иного товара. При горизонтальной дифференциации выбор потребителя означает, что он отдает предпочтение определенной марке. При вертикальной дифференциации выбор объясняется уровнем дохода и платежеспособного спроса на товар. Следовательно, конкурентоспособность продукции предприятий на рынке находится в зависимости от соответствия предпочтениям потенциального потребителя при горизонтальной дифференциации, от уровня цены товара – при вертикальной дифференциации.

Наблюдается такая закономерность, когда рост платежеспособного спроса на рынке горизонтально дифференцированного продукта приводит к большому разнообразию вкусов и предпочтений. А это, в свою очередь, способствует появлению на рынке новых компаний и предприятий, а также снижению концентрации продавцов. И наоборот, если платежеспособный спрос снижается, то в результате на рынке уменьшается количество торговых марок и предприятий-продавцов. Реакция рынка на изменение платежеспособного спроса с вертикально дифференцированным продуктом иная. Из-за роста платежеспособного спроса концентрация продавцов и их монопольная власть усиливаются вследствие вытеснения низкокачественных товаров продукцией высокого качества.

Оценка товара разных предприятий потребителем нередко происходит с точки зрения времени, потраченного на поиски удовлетворяющего их определенным требованиям продукта. Тенденция в этом смысле такова, что товар тем ценнее, чем ближе он расположен относительно местоположения покупателя и чем больше его свойства отвечают желаемым характеристикам потребителя. И, конечно, чем меньше расстояние между двумя продуктами и чем больше они имеют общих качеств, тем более близкими субститутами они

будут для потребителя. Из этого следует, что продукция может рассматриваться в пространственном или продуктовом пространстве. Но потребителя тоже рассматривают в пространственном или продуктовом пространстве. Так, если покупатель вынужден нести дополнительные транспортные расходы на покупку продукта, потому что он находится далеко от места продажи товара, если покупатель приобретает товар с менее удовлетворяющими его качествами, то он получает меньшую полезность от его потребления.<sup>26</sup> В основе главных моделей горизонтальной дифференциации продукта – модели Хотеллинга и модели Салопа – лежат названные принципы<sup>27</sup>.

В городе производством стекольной продукции занимаются две компании: АО «ASL OYNA», объект нашего исследования, и АО «Кварц», расположенные на противоположных сторонах города. Будем считать расстояние между ними равным единице. Отметим, что продукция обеих компаний идентична по всем характеристикам. Различием является лишь место дислокации производства. Это обстоятельство отвечает модели Хотеллинга, которая называется моделью пространственной дифференциации продукта (spatial differentiation). Допустим, дифференциация продукта этих компаний выражена в том, что цены на их товары фиксированы, и такова их ценовая политика. Значит, цена на стеклотару одинакова в обеих компаниях. Рассмотрим такую ситуацию. Фирменные магазины обеих компаний находятся в одном районе недалеко друг от друга. Расположение фирменного магазина компании Б. удалено от потребителя на определенное расстояние и не может быть изменено, а компания А. стремится выбрать для своей торговой точки более выгодное местоположение для максимального приближения к потребителю и, таким образом, увеличения своей прибыли. Компания А. расположит магазин в относительной близости от магазина компании Б. Так она не потеряет своих потребителей и приобретет часть потребителей компании Б. Тогда компания

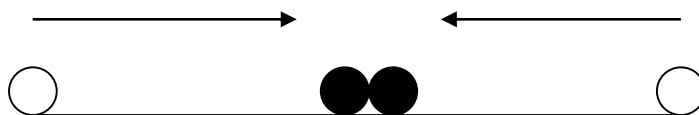
---

<sup>26</sup> <http://econ.bobrodobro.ru/30008>

<sup>27</sup> <http://diplomba.ru/work/75359>



Б., неся потери от близкого расположения магазина компании А., переместит свой магазин относительно магазина конкурента так, чтобы не потерять своих потребителей и переманить потребителей магазина компании А.



**Рис. 3.1. Направление движения и окончательный выбор продавцами местоположения торговой точки в модели Хотеллинга с фиксированными ценами**

Перемещение магазинов будет продолжаться, пока оба магазина не окажутся рядом друг с другом. Соответственно у каждого магазина будет половина потребителей от общего их количества, т.е. одинаковое количество. Это равновесие, так называемое, равновесие по Хэшу. Ни одному магазину не удастся увеличить прибыль от продаж продукции при таком расположении, даже будучи перемещен в другое место, если не изменится местоположение магазина конкурента.

В отсутствие свободы ценообразования производители вынуждены выбирать минимальный уровень дифференциации продукта. Когда нет ценовой конкуренции, количество торговых марок далеко от оптимального для общества. На данном примере можно еще раз убедиться во взаимосвязи между дифференциацией продукта и монопольной властью, позволяющей влиять на цену.

Как видим, модель Хотеллинга ценна тем, что дает возможность проанализировать особенности и последствия ценовой конкуренции дифференцированного продукта на рынке. Нами при этом допускалось, что остаются неизменными: количество компаний на рынке, а также уровень дифференциации товара, т.е. количество продавцов и торговых марок.

Очередная наша задача – рассмотрение долгосрочной динамики на рынке дифференцированного продукта, включающей такие вопросы, как решение компаний и фирм о вступлении на рынок и выходе из него в результате

ценовой конкуренции, которая приводит к изменению экономической прибыли. С этой целью проанализируем модель «кругового города» Салопа. Исходим из условия, что протяженность улицы, опоясывающей город, равна 1. Приверженность товарной марке измеряется ставкой транспортного тарифа  $t$ . Предприятия находятся вдоль данной улицы друг от друга на одинаковом расстоянии. По условию предельные издержки предприятий постоянны и одинаковы у всех. Они составляют  $MC$ . Необратимые издержки входа для предприятия обозначены  $f$ . При вступлении предприятия или фирмы на рынок в долгосрочном периоде остальные продавцы вынуждены перестраиваться и занять позиции на расстоянии  $1/n$  друг от друга, где  $n$  – количество предприятий на рынке. Равномерно расположенные по окружности потребители имеют одинаковые предпочтения.  $\Theta$  – обозначим максимальную готовность платить за продукцию.

В модели Салопа возможности ценовой конкуренции зависят от следующих факторов:

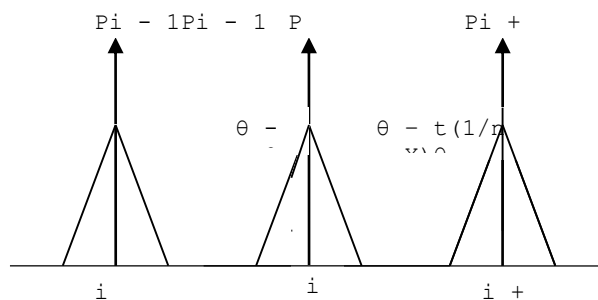
- максимальной готовности платить  $\theta$ ;
- количества продавцов на рынке;
- ставки  $t$  транспортного тарифа.

В случае, если продавцов на рынке немного при известном значении  $t$ , каждый из них обладает монопольной властью, которая не допускает никакой ценовой конкуренции (рис. 3.2). Такая ситуация на рынке вызывает возникновение «мертвых потерь», т.е. неудовлетворенный платежеспособный спрос потребителей, готовых платить за товар сумму, превышающую предельные издержки его производства<sup>28</sup>.

Ценовая конкуренция между продавцами невозможна из-за расположения их достаточно далеко друг от друга.

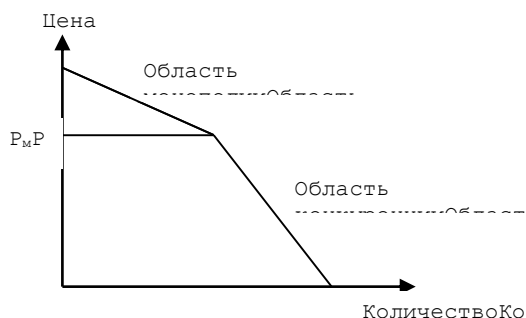
---

<sup>28</sup> Вурос А.Д., Розанова Н.М. «Экономика отраслевых рынков», стр. 79-81, 86-100 // «Теис», Москва, 2010.



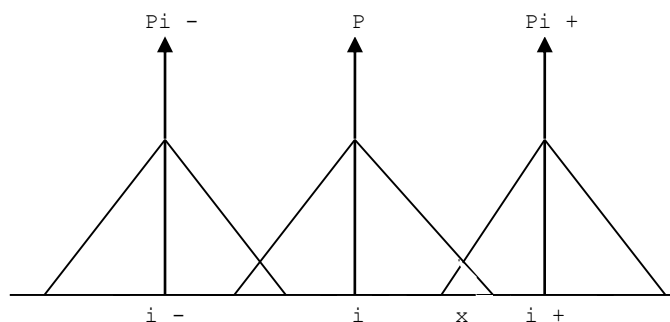
**Рис. 3.2. Модель Салопы**

В итоге предприятия попадают в монопольные зоны влияния при высоких ценах на продукцию. Каждое предприятие или фирма ведет себя как локальный монополист. В процессе падения цен и увеличения количества потребителей, предъявляющих спрос на данный продукт, предприятия попадают в зоны конкуренции. По этой причине совокупный спрос на продукцию будет на графике в виде ломаной кривой (рис.3.3.). Если цена выше  $P_m$ , появляется монопольная область, и, напротив, при цене ниже  $P_m$  – конкурентная область.



**Рис.3.3. Ломаная кривая спроса**

В ситуации, когда достаточно велика максимальная готовность покупателей заплатить за товар, что позволяет получить экономическую прибыль, в долгосрочном периоде неудовлетворенный спрос способствует вступлению на рынок новых продавцов. Между новыми продавцами возникает ценовая конкуренция (рис. 3.4.).



**Рис. 3.4. Модель Салопа**

В данном случае продавцы располагаются достаточно близко друг к другу, поэтому ценовая конкуренция между ними возможна.

Проводя анализ модели горизонтальной дифференциации продукта, мы убедились: благодаря формированию приверженности марке возможности ценовой конкуренции на рынке дифференциации продукта снижаются. Вместе с тем, именно приверженность марке отражает предпочтения потребителей.

На рынке с вертикальной дифференциацией методы ценовой и неценовой конкуренции сочетаются по-другому. Это вызвано тем, что вертикальная дифференциация предполагает распределение товаров по их качеству. Основанием сегментирования рыночного спроса в данной ситуации служат различная платежеспособность потребителей, доступность для них разных комбинаций «цена/качество». Продукция высокого качества вытесняет низкокачественные товары.

Используя методологию Джона Саттона, попытаемся сделать анализ особенностей выбора потребителя на рынке товаров, которые отличаются друг от друга своим качеством. Для этого рассмотрим функцию полезности потребителя как функцию от двух благ

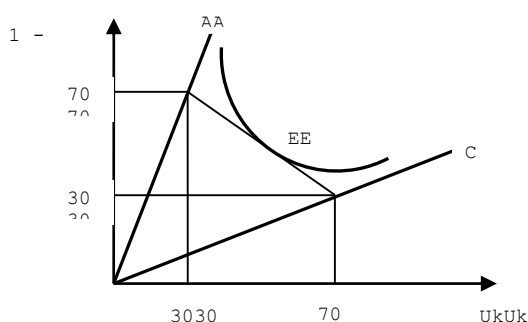
$$U = U(u_k, 1 - Pu_k),$$

где  $u_k$  – предельная полезность единицы товара качества  $k$  (заметим, чем выше значение коэффициента  $k$ , тем лучше качество),  $1 - Pu_k$  – затраты на все остальные товары. Предположим, что:

- предельная полезность товара прямо зависит от его качества;

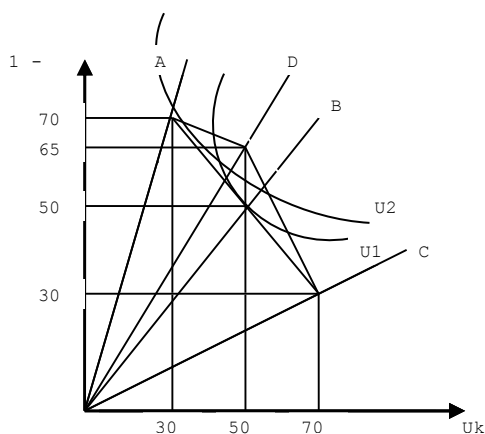
- в цене товара отражены средние экономические издержки его производства.

Приведем такой пример. Допустим, что доход покупателя составляет 100. Он может приобрести не более одной единицы товара, удовлетворяющего его потребность. На рынке вначале продаются товары А и С. В этом случае на рынке действует принцип сегментации, который означает, что каждый товар занимает свою позицию потребительского выбора. На рис. 3.5 показана бюджетная линия потребителя, приобретающего лишь одну единицу товара. Одна часть потребителей с бюджетным ограничением данного типа на рынке предпочитает товар А, другая – товар С. На рынке есть оба товара. Репрезентативный потребитель выбирает набор, состоящий из товара А, и из товара С.



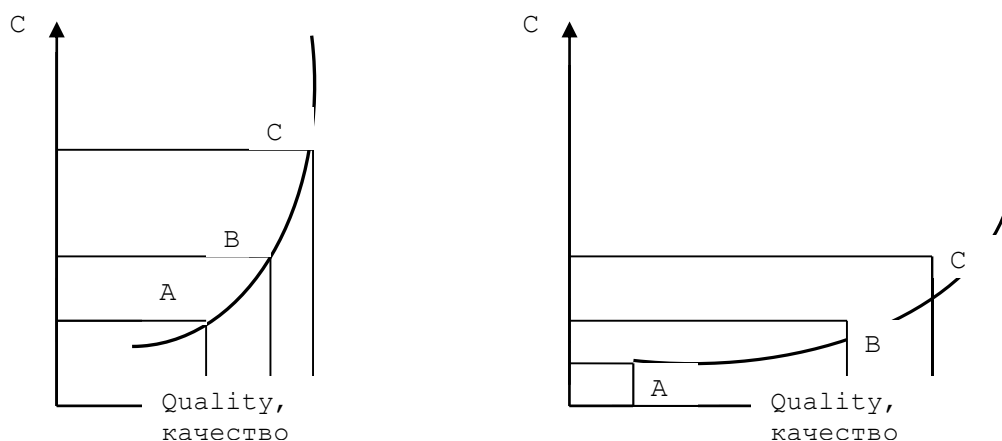
**Рис. 3.5. Выбор потребителя между качеством товара и расходами на все остальные товары на рынке вертикально дифференцированного продукта**

Разберем последствия вступления на рынок компании-новичка с новой торговой маркой В, для которой  $u_b = 50$ ;  $P_{u_b} = 50$  (рис. 3.5). В бюджетном ограничении потребителя не произойдет принципиальных изменений. Компания с торговой маркой В будет иметь свой круг потребителей, а ее вступление не вытеснит предприятия, которые действовали на рынке ранее. Вход на рынок предприятия D с товаром, для которого верны данные  $u_d = 50$ ;  $P_d = 35$ , окажет определенное воздействие на рыночные отношения. В данной ситуации товары фирм А и В потеряют свою конкурентоспособность для большинства покупателей. Потребитель всегда будет покупать продукцию высокого качества.



**Рис. 3.6. Вход на рынок новой товарной марки при сильной (товар В) и слабой (товар D) зависимости средних издержек от качества**

В зависимости от качества товара издержки на единицу продукции могут быть разными. Этим объясняется различное влияние входа нового продавца, который предлагает новую комбинацию «цена/качество», на положение уже продающих свой товар предприятий. Средние издержки показывают большую зависимость от качества продукции (рис. 3.7), а сегментирование рынка, которое вызвано несовпадением уровня дохода и платежеспособного спроса потенциальных покупателей, сильно ограничивает возможности ценовой конкуренции.



Первый тип рынка с вертикально дифференцированным продуктом: издержки на единицу продукции растут быстрее качества

Второй тип рынка с вертикально дифференцированным продуктом: издержки на единицу продукции растут медленнее качества

**Рис. 3.7. Два типа рынков с вертикально дифференцированным продуктом**

Если при производстве товара зависимость издержек от качества относительно слаба, появление на рынке нового продавца может привести к

вытеснению продукции с более низким качеством.

На рынках второго из описанных нами типов повышается риск хозяйствования, так как это приводит к формированию особых стратегий компаний-продавцов. Лишь создание барьеров входа на пути потенциальных конкурентов может стать фактором стабильности экономического положения предприятий. Масштабные затраты на рекламу, немалые расходы на научно-исследовательскую и конструкторские работы способствуют созданию таких барьеров. А это, в свою очередь, у потенциальных конкурентов повышаются необратимые издержки входа. Реклама является фактором выживания предприятий, в связи с чем они часто используют на рынках вертикально дифференцированного продукта стратегии «избыточных» расходов на рекламу.

Такого рода рынки относятся к типу «рекламоемких» рынков, для которых расходы на рекламу служат важнейшим фактором конкурентоспособности продукции.

Согласно концепции «рекламоемких» рынков роль рекламы не исчерпывается воздействием на спрос. Цель рекламных стратегий - положение потенциальных конкурентов. Повышение риска хозяйственной деятельности вынуждает предприятия использовать сверхактивные рекламные кампании. «Рекламоемкими» являются рынки продуктов питания и фармацевтических препаратов.

Изучение нами горизонтальной и вертикальной дифференциации продукта позволило выяснить, что рыночную власть над продукцией дает предприятию дифференциация продукта.

Различные аспекты содержания дифференциации и ее влияния на положение компаний на рынке раскрываются моделями горизонтальной дифференциации. Дифференциация в любой ее форме создает основы рыночной власти и ограничивает возможности ценовой конкуренции.

В таких важных областях, как область рекламы, качества и сервиса, еще возникают проблемы формирования рыночной стратегии предприятий

на рынке дифференцированного продукта. Известно, что реклама является важным компонентом рыночной стратегии компаний как с горизонтальной, так и с вертикальной дифференциацией продукта. Важной качественной характеристикой продукта считается его местоположение. Сервис и гарантийное обслуживание также значительный аспект деятельности предприятий.

Отметим асимметричную информацию и связанные с ней факторы морального риска (риска безответственности) и негативного отбора как особые проблемы рынка с вертикальной дифференциацией продукта.

Результаты изучения нами моделей горизонтальной и вертикальной дифференциации продукции позволили предсказать расположение предприятий и фирм на конкурентном рынке, а также выяснить способы изменения их местоположения с целью увеличения или же уменьшения конкуренции. Формирование приверженности марке снижает риск возникновения ценовой конкуренции на рынке дифференциации продукции.

Данный параграф диссертации констатирует, что рост плотности населения и высокие транспортные расходы позволят достичь большей дифференциации продукции в компании АО «Асл Ойна», если под последними понимать готовность платить за желательные особенности товара.

### **3.3. Совершенствование стратегии дифференциации продукции стекольной промышленности**

Существует три типа конкурентных стратегий, выделенных в теории М. Портера:

- ценовое лидерство, т.е. установление минимальной цены на товар с целью привлечения потребителей;



- фокусировка, когда предприятие-производитель ориентирует продукцию на узкий сегмент потребителей по какому-либо признаку.

- дифференциация — придание продукции компании максимальных отличий от продуктов конкурентов для привлечения потребителей.

Как отмечалось ранее, дифференциация продукта — наиболее оптимальный путь конкурентной политики предприятия. Именно данный тип способен принести больше выгоды не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде. Суть дифференциации заключается в том, конкурентное преимущество достигается созданием продукции или услуг, воспринимаемые потребителями как уникальные. При этом компании могут назначать премиальную цену. Данная стратегия может реализоваться в ситуации, когда стандартные товары не удовлетворяют потребительские запросы и предпочтения. Однако серьезная проблема в нашей стране заключается в том, что не все производители осознают важность дифференциации продукции как одного из ключевых факторов, влияющих на успешное функционирование предприятия. Дифференциация имеет целью привлечь покупателей, которые отдавали бы предпочтение одной разновидности продукции по сравнению с другой. И не важно, каковы основания для дифференциации продукции – реальные или воображаемые.

Покупателей сгруппируют попарно с продавцами не беспорядочно, а в соответствии с выбором на основе их предпочтений, где существует хотя бы и незначительная дифференциация. Формы дифференциации могут быть

Различными. В экономической литературе выделены следующие типы дифференциации:

1. Продуктовая дифференциация или дифференциация по качеству. Различие продукции может заключаться в ее физических или качественных, параметрах. Особо важными сторонами дифференциации продукта являются различия, включающие особенности функциональных возможностей товара, материалов, дизайна и качества работы.

2. Сервисная дифференциация. Данный тип связан с обслуживанием

потребителя, услугами и условиями при продаже. Такие факторы, как обходительность и услужливость работников магазина, репутация предприятия в этой сфере и по обмену ее продуктов, наличие кредитных возможностей, способно привлечь потребителя.

3. Дифференциация продукта по размещению. Обращается внимание на удобство размещения и доступности товара.

4. Дифференциация имиджа (брендинг).

Созданные посредством рекламы, упаковки товара и использования определенных торговых знаков и торговых марок являются мнимыми различиями.

Предприятие АО «Асл ойна» разрабатывала стратегии по всем описанным типам дифференциации.

1. В соответствии с продуктовой дифференциацией предприятие наладило производство новых видов стеклянных емкостей по цвету и форме: белые, зеленые; обычные по форме, бутылки эксклюзивных форм. В ассортименте появились емкости разного объема. Так, для минеральной воды, пива производятся бутылки объемом 0,5л.; 1л.; 3л.; 8л.; 19л., для хозяйственных нужд – банки объемом 1л. Это способствовало расширению круга потенциальных покупателей. Теперь среди клиентов продукции есть и домохозяйки, и люди старшего поколения. Минеральная вода в бутылках

объемом 1 литр пришлась по нраву семьям, объемом 3 литра покупается для сотрудников в офисы компаний.

2. Дифференциация имиджа. Для продвижения своей продукции на рынке компания АО «Асл Ойна» предприняла ряд мер.

- разработала дорогостоящую и эффектную рекламу;
- запустила ее на многие каналы телевидения и в радио эфир;
- организовала показ рекламы в супермаркетах;
- организовала пропаганду здорового образа жизни, наладив выпуск линии минеральной воды для спортсменов.

Комплекс таких действий дал свои результаты: компания быстро стала известной и популярной в отрасли. В итоге компания АО «Асл Ойна» стала абсолютным лидером в рыночном сегменте по производству вино-водочных и других емкостей в Ташкенте. Далеко позади остались ее конкуренты. Горожане, признавая высокое качество и оценив широкий ассортимент, относятся с доверием к продукции этого производителя, поэтому отдают ей предпочтение.

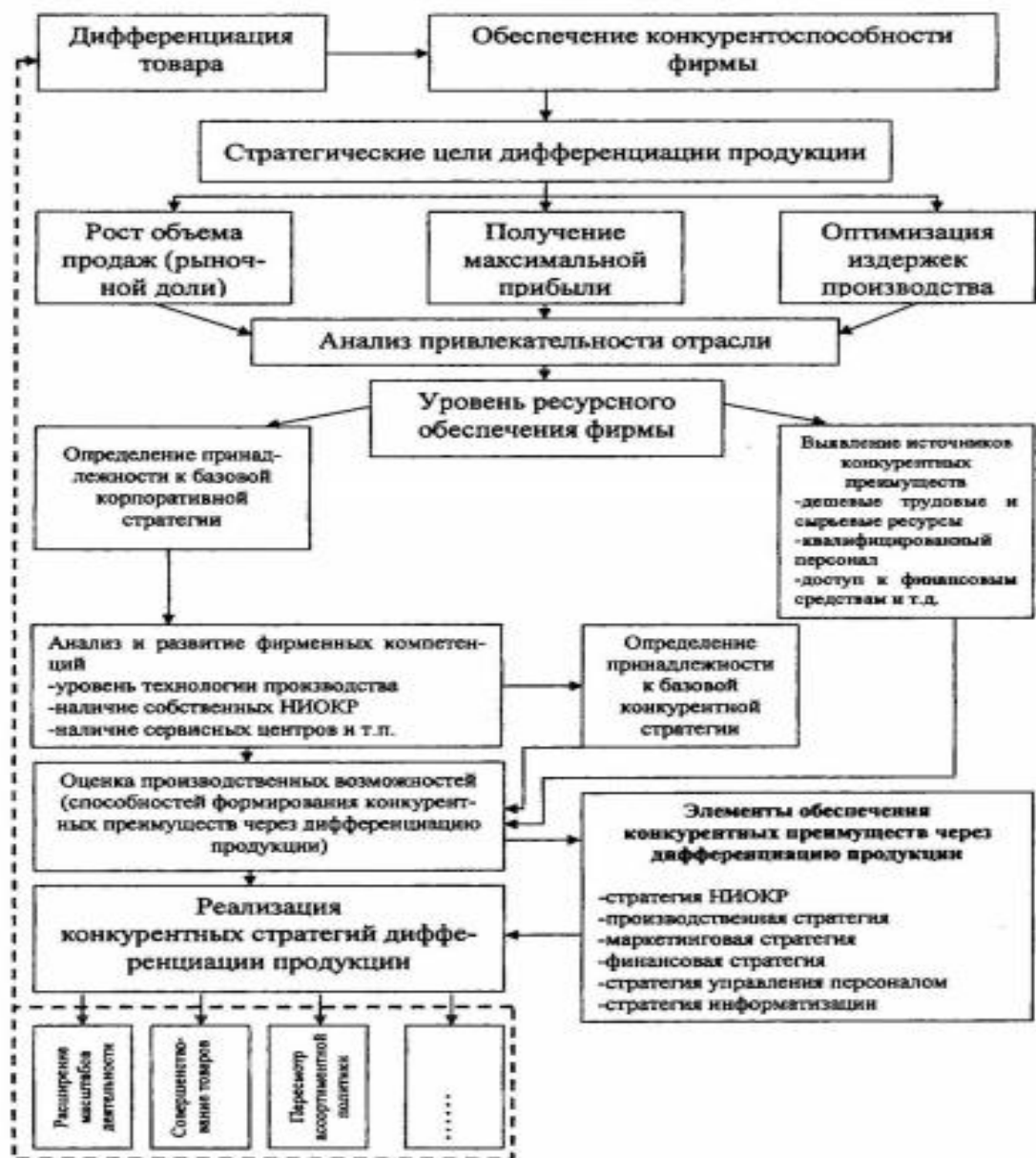
Итак, можем констатировать тот факт, что дифференциация продукта — это путь к повышению конкурентоспособности компании, залог повышения эффективности и развития долгосрочных перспектив фирмы. Однако, не секрет, дифференциация приводит к увеличению издержек. Она считается успешной, если обеспечивает рост доходов от продаж. При неправильной разработке стратегий дифференцирования продукции, стратегия не даст ожидаемого эффекта.

Наряду с описанными стратегиями для повышения конкурентоспособности компании руководству АО «Асл Ойна» необходимо применять также управленческие технологии. Они помогут лучше ориентироваться во внешней среде и позволят повысить эффективность деятельности компании. Разработанный нами алгоритм анализа дифференциации продукции позволяет оценить рациональность управления компанией в соответствии с выбранной стратегией развития, проводить корректировку показателей и определять эффективность реализации стратегических и тактических приемов дифференциации продукции. (рисунок 3.8)



**Рис.3.8. Алгоритм анализа дифференциации продукции предприятия**

Представляем модель взаимосвязи и влияния дифференциации товара на повышение конкурентоспособности компании, разработанную нами в процессе исследования проблемы (рисунок 3.9).



**Рис.3.9. Модель взаимосвязи и влияния дифференциации товара на повышение конкурентоспособности**

Созданная модель позволит оценить текущую конкурентную позицию компании. Выявление сильных сторон предприятия, эффективное использование имеющихся ресурсов будет способствовать получению преимущества в конкурентной борьбе. Предприятию необходимо концентрировать на этих направлениях ресурсные возможности для развития, используя различные стратегии дифференциации продукции. Необходимое условие эффективного повышения конкурентоспособности предприятия организационное оформление стратегии дифференциации

товара.

Процесс разработки стратегии дифференциации товара представляет собой определенную сложность. Существуют также проблемы ее реализации.

- возникающие внутри фирмы проблемы коммуникации, например, столкновение интересов разных отделов, происходящих как на этапе манирования, так и на этапе реализации стратегии;
- в процессе мониторинга действий потребителей и конкурентов появляются проблемы корректировки стратегических и тактических решений в области дифференциации товара;
- возникновение проблемы согласованности разработанных мероприятий по дифференциации продукции между отделами и структурными подразделениями компании.

Комплексная стратегия дифференциации товара, предложенная нами, позволит разработать рекомендации для всех структурных подразделений предприятия и через дифференциации товаров создать систему управления конкурентными преимуществами предприятия. Такая стратегия будет способствовать решению поставленных проблем разработки и реализации стратегии дифференциации товара. Система управления конкурентными преимуществами предприятия создается с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе и представляет собой процесс управления принятием и реализацией стратегических решений, связанных с дифференциацией товара, что позволит получить максимальный эффект и сокращение издержек дифференциации товара.

Для реализации комплексной стратегии необходимо:

- 1) разграничить ответственность по формированию стратегии между бизнес – уровнем и функциональным уровнем;
- 2) отдельные функции реализации стратегии закрепить за конкретным отделом предприятия.

При разработке комплексной стратегии дифференциации продукта

обязательно должны учитываться такие факторы, как прогнозные оценки динамики развития отраслевого рынка, изучение потенциальных рисков дифференциации товара, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и уровень его управления, а также сильные и слабые стороны предприятия. Результатом разработки стратегии дифференциации товара станет обеспечение эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия - материальных, финансовых, трудовых и нематериальных. В итоге данная стратегия позволит компании выйти на высокий уровень конкурентоспособности.

### **Выводы по третьей главе**

Нами выявлено, что существует множество факторов на всех уровнях управления, и не все из них поддаются количественному измерению. По этой причине невозможно принять решения, выраженные в одной единице измерения. Потребность же обеспечения эффективности принятых решений в будущем растет.

Для проведения дифференциации ассортимента товара стекольного производства для разлива вино – водочной продукции необходимо изучение мнений потребителей.

Анализ полученных данных анкетирования с применением эконометрических методов позволит повысить эффективность принимаемых решений по дифференциации ассортимента.

На наш взгляд, полученные данные анкетирования смогут обеспечить принятие более эффективных управленческих решений в сравнении со средними статистическими и прогнозными показателями, полученными методом экстраполяции специалистами компании. Для получения более точных результатов анкетирования необходим метод экспертных оценок. Именно таким методом воспользовались мы в своих исследованиях. В качестве экспертов нами были привлечены потребители данной продукции, реализуемой магазином «Элитная водка». Анкетирование проводилось через онлайн-системы.

Самый низкий удельный вес среди анкетированных имели участники в возрасте 17-25 лет. Наиболее высокий удельный вес пришлось на участников в возрасте 26-40 лет (38,4%). Потребители в возрасте 41-60 лет имели довольно высокий удельный вес (33,6). 85,5% опрошенных составляли мужчины.

Из ответов анкетированных стало известно, что в бутылки емкостью 0,75л разливают по большей части шампанское вино. Как правило, основными потребителями шампанского вина являются женщины. Их предпочтениями являются также красные вина. Выяснился факт, что в бутылки емкостью 0,5 и 0,75л разливают вино с учетом 1 бутылка на двоих, или 1 бутылка на троих.

В бутылки емкостью 0,450 л разливают водку. Покупатели водки 0,450 л воспринимают за 0,5л или 1 как бутылку на двоих. Потребители водки отмечали, что цена бутылки водки емкостью 0,450 л равнозначна цене бутылки водки емкостью 0,5 л. Выпуск водки в бутылках емкостью 0,450 л для предприятия выгоднее, чем в бутылках емкостью 0,5 л.

Выяснилось, что форма бутылки имеет разное значение для потребителей и зависит от профессии. Так, руководящие работники, научные сотрудники, актеры и работники культуры предпочитают эксклюзивную форму бутылок. Медицинские работники, военные, рабочие заводов и фабрик, строительные рабочие и работники сельского хозяйства предпочитают обыкновенную форму бутылок.

Итак, при создании дифференциации ассортимента предприятий, производящих стекольную продукцию, необходимо учитывать мнение потребителей алкогольной продукции, что позволяет рационально использовать производственные мощности, способствует увеличению прибыли и эффективности производства.

Для реализации комплексной стратегии необходимо, во-первых, разграничить ответственность по формированию стратегии между бизнес – уровнем и функциональным уровнем; во-вторых, отдельные функции



реализации стратегии закрепить за конкретным отделом предприятия.

Разработка комплексной стратегии дифференциации продукта должна учитывать такие факторы, как прогнозные оценки динамики развития отраслевого рынка, изучение потенциальных рисков дифференциации товара, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и уровень его управления, а также сильные и слабые стороны предприятия. Результатом разработки стратегии дифференциации товара является обеспечение эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия - материальных, финансовых, трудовых и нематериальных. Предпринятые меры позволят компании выйти на высокий уровень конкурентоспособности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших функций управления является формирование стратегии деятельности предприятия, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегия дифференциации по товару, как выяснилось в ходе исследования, означает добавление к продукту ценных с точки зрения потребителей качеств, которых нет у товаров конкурентов. Способность предприятия предложить потребителю что-либо отличное от уже существующего на рынке товара формирует основные конкурентные преимущества стратегии дифференциации.

Используя стратегию дифференциации, компания изменяет выпускаемую им продукцию, придавая ей что-то отличительное, необычное, что потребитель по достоинству оценивает и готов платить за нее. Стратегия дифференциации проводится с целью сделать продукт несколько иным, чем его делают конкуренты.

Предприятия и компании, применяющие эту стратегию, стремятся к лидерству и уникальности в своей отрасли, не беспокоясь по поводу издержек производства. Стратегия дифференциации способствует существованию нескольких лидеров в одной отрасли, так как каждый из производителей придает своему продукту какую-либо отличительную черту. Стремление фирм только лишь к минимизации издержек приводит к появлению одного единственного лидера в отрасли.

Являясь основой конкурентного преимущества, сущность стратегии широкой дифференциации состоит в предложении потребителям товаров и услуг с новыми свойствами, которыми не обладают аналогичные товары или услуги конкурентов, либо в предоставлении более высокой потребительской ценности, которую не могут дать конкуренты.

Конкурентное преимущество достигается различными способами. Этого можно достичь производством продукции высшего качества, минимизацией уровня издержек в сравнении с конкурентом. Выгодное географическое

положение предприятия также становится источником конкурентного преимущества. Надежность и долговечность товара тоже один из источников конкурентного преимущества.

Управление ассортиментом, полагаем, требует сочетания экономического и маркетингового анализа. Маркетинговый анализ может показать, насколько та или иная позиция ассортимента товаров перспективна с точки зрения рынка, каков ожидаемый спрос на нее, растет спрос или же падает, тогда как экономический анализ способствует оценке выгоды той или иной позиции самому предприятию. Сопоставляя оба вида анализа, предприятие сможет разработать наиболее выгодный и востребованный на рынке ассортимент.

Предприятие для существования в долгосрочной перспективе должно производить такой товар, который стабильно был бы востребован покупателем. Продукция должна интересовать потребителя в такой степени, чтобы он был готов платить за товар. Важно также, чтобы данный товар привлекал потребителя больше, чем аналогичный по качествам товар другого производителя. Имея оба качества, товар приобретает конкурентные преимущества.

Одним из ведущих предприятий стекольной промышленности в нашей стране с широким ассортиментом продукции является АО «ASL OYNA». Предприятие производит 173 наименования стекольной продукции, следующих групп: бутылки для разлива вина и водки разного объема, бутылки для разлива коньяка, а также емкости для различных напитков, в том числе для пива, шампанского, минеральной воды и банки для различных пищевых продуктов.

В соответствии с проектной мощностью предприятие производит 300 тыс. бутылок весом 350 г и емкостью 500 мл. в сутки или 108 000 тыс.штук в год. Предприятие работает круглосуточно в течение всего года в непрерывном технологическом цикле.

Существует тенденция снижения удельного веса в производстве

емкостей для алкогольной продукции типа водки. Так, в 2016 году удельный вес производимых емкостей для разлива водки составил 60,8 %, а в 2018 году - 47,2%. Напротив, удельный вес производимой стеклотары для разлива пива имеет тенденцию к росту. В 2016 году удельный вес производства емкостей для разлива пива составил 35,5 %, а в 2018 году составил - 44,5 %.

В Узбекистане есть большие возможности выпуска вин, а также существует спрос на стеклотару для разлива продукции винного производства. Однако, удельный вес производства стеклотары для вин на данном предприятии невелик, всего 2,7%.

Предприятие разрабатывает новый ассортимент своей продукции. С 2017 года начался выпуск бутылок ёмкостью 330 и 375 мл. В сравнении с 2016 годом в 2018 году объем выпуска бутылок ёмкостью 250 мл увеличился в 6,43 раза, а бутылок ёмкостью 330 мл 6, 71раза.

В общем объеме выпускаемой продукции наибольший удельный вес имеет продукция из бесцветного стекла. С 2016 года до 2018 год удельный вырос с 60,4 % до 69,4%.

Основными задачами планирования ассортимента предприятия являются: удовлетворение запросов потребителей, эффективное использование технологических знаний и опыта предприятия, оптимизация финансовых результатов предприятия, привлечение новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы, соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли и включения в них нетрадиционных отраслей.

Существует множество факторов на всех уровнях управления, и не все из них поддаются количественному измерению. По этой причине невозможно принять решение, выраженное в одной какой-либо единице измерения. Однако же необходимость обеспечения эффективности принятых решений в будущем существует.

При проведении дифференциации ассортимента товара стекольного производства для разлива вино – водочной продукции необходимо изучение мнений потребителей.

Анализ полученных данных анкетирования с применением эконометрических методов позволит повысить эффективность принимаемых решений по дифференциации ассортимента.

Считаем, что полученные данные анкетирования смогут обеспечить принятие более эффективных управленческих решений в сравнении со средними статистическими и прогнозными показателями, полученными методом экстраполяции специалистами компании.

Участники в возрасте 17-25 лет имели самый низкий удельный вес среди анкетированных. Наиболее высокий удельный вес пришлось на участников в возрасте 26-40 лет (38,4%). Потребители в возрасте 41-60 лет имели довольно высокий удельный вес (33,6). 85,5% опрошенных составляли мужчины.

Данные анкетирования свидетельствуют, что в бутылки емкостью 0,75л разливают по большей части шампанское вино. Как правило, основными потребителями шампанского вина являются женщины. Их предпочтениями являются также красные вина. Выяснился факт, что в бутылки емкостью 0,5 и 0,75л разливают вино с учетом 1 бутылка на двоих, или 1 бутылка на троих.

В бутылки емкостью 0,450 л разливают водку. Покупатели водки 0,450 л воспринимают за 0,5л или 1 как бутылку на двоих. Потребители водки отмечали, что цена бутылки водки емкостью 0,450 л равнозначна цене бутылки водки емкостью 0,5 л. Выпуск водки в бутылках емкостью 0,450 л для предприятия выгоднее, чем в бутылках емкостью 0,5 л.

Нами выяснилось, что форма бутылки имеет разное значение для потребителей и зависит от профессии. Так, руководящие работники, научные сотрудники, актеры и работники культуры предпочитают эксклюзивную форму бутылок. Медицинские работники, военные, рабочие заводов и фабрик, строительные рабочие и работники сельского хозяйства предпочитают обычную форму бутылок.

На сегодняшний день в Узбекистане основными производителями стеклотары являются АО Кварц, ИП «Кампалия», АО «Ходжейли шиша», АО «Хоразм шиша идишлари». Предприятия АО «Ходжейли шиша» и АО «Хоразм шиша идишлари» в данное время не работают.

Несмотря на небольшой срок своего существования, АО «ASL OYNA» имеет прочные позиции на рынке стеклотары. Сильными сторонами компании является то, что предприятие производит продукцию на новейшем оборудовании, используя самые современные технологии по сравнению с конкурентами. Хотя стеклотары объемом 0,5л этой компании дешевле такой же тары других предприятий (АО «Кварц» - 330сум , ИП «Кампалия» - 350сум), она выигрывает благодаря своему высокому качеству. Брак в отгруженных партиях продукции не превышает 1%, тогда как у конкурентов этот показатель составляет от 5 до 20%. Это приводит к сверхзатратам средств производителей ликероводочной и пивной отрасли. Доля АО «ASL OYNA» на рынке составляет 18% (49 000 000 бутылок). Импорт стеклотары из России и Китая составляет на рынке товаров стекольной промышленности 1% (2 000 000 бутылок).

АО «Кварц» имеет полуавтоматизированное, морально устаревшее оборудование и стекловаренные печи, которые отрицательно сказываются на качестве производимой продукции. Доля брака в произведенной продукции составляет порядка 20%, стеклотара неприятная на ощупь и в неинтересной цветовой гамме. Напротив, АО «ASL OYNA» установило полностью автоматизированное оборудование с использованием последних технологий стеклоделия, исключая плохое качество товара. Немаловажным является и удаленность АО «Кварц» от потребителей, которые расположены за Ферганской долиной, связываемой одной лишь транспортной дорогой через перевал «Камчик», что в известной степени усложняет перевозку продукции. Доля АО «Кварц» на рынке составляет 35% (100 000 000 бутылок).

АО «Ходжейли шиша» и АО «Хоразм шиша идишлари» не составляют конкуренции АО «ASL OYNA», так как имеют старое оборудование,

которое нуждается в модернизации. В АО «ASL OYNA» ведутся работы по внедрению новой технологии узкогорлового пресси-выдувания (NNPB), так называемой облегченной тары. Такая стеклотара не уступает по своим характеристикам существующей продукции, а экономия сырьевых затрат достигает до 20%.

На наш взгляд, АО «ASL OYNA» имеет все возможности для введения стратегии дифференциации продукции и разработки новых эксклюзивных емкостей для разлива винной продукции, тем самым создав «Бренд Узбекистана». АО «ASL OYNA» - это новое, развивающееся быстрыми темпами конкурентоспособное предприятие. В Узбекистане выращиваются самые различные сорта винограда, опережающими темпами развивается винное производство, поэтому есть все возможности создавать уникальные виды винной продукции. А это значит, что есть и будет большой спрос на качественную стеклотару.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### I. Законы Республики Узбекистан

1. Конституция Республики Узбекистан, Т., «NORMA». 2019 г.
2. Закон Республики Узбекистан «Об иностранных инвестициях» от 21.04.2004г.
3. Закон Республики Узбекистан « О стимулировании развития малого и частного предпринимательства» от 24.12.2010г.
4. Закон Республики Узбекистан « О предпринимательстве в Республике Узбекистан» от 27.12.2010г.
5. Закон Республики Узбекистан «О конкуренции» от 5.12.2016 г.

### II. Указы, постановления Президента Республики Узбекистан

6. «2015-2016 йилларда республика молия-банк тизимини янада ислох қилиш ва барқарорлигини ошириш ҳамда юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришишнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги 2014 йил 26 ноябрдаги №ПҚ-1438 сонли Қарори.
7. «2015-2016 йилларда Ўзбекистон Республикаси саноатини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги 2010 йил 15 декабрдаги №ПҚ-1442 сонли Қарори.
8. Ўзбекистон иқтисодиётида 2015-2016 йилларда ислохатлар ҳажмини кенгайтириш ва чуқурлаштиришга қаратилган чоралар дастури. Ўзбекистон Республикаси биринчи Президентининг Қарори. 7 январ 2016 йил.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид Давлат дастури тўғрисида»ги 2018 йил 22 январь 5308-сонли Фармони.
10. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. Тошкент, Ўзбекистон, 2017 йил, 488 бет.



11. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Тошкент, Ўзбекистон, 2016 йил, 56 бет.

12. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш - юрт тарққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. Тошкент, Ўзбекистон, 2017 йил, 48 бет.

13. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси 22 декабрь 2017 йил.

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 феврал ПФ-4947-сонли Фармони билан тасдиқланган «2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегияси».

15. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йилнинг якунлари ва 2017 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи, 20 январ 2017 йил.

### Ш. Специальная литература

16. Афанасьев М. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. /М. Афанасьев // М: Финстатинформ, 2002. – 412 с.

17. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.,2006.-546с.

18. Аронов А.М., Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 285 с.

19. Авдеева Е.С. Развитие стекольной промышленности: тенденции и перспективы роста // Инновационная деятельность. 2011. № 2 (15); Денисов В.Т., Авдеева Е.С. Стратегия инновационного развития на макро- и микроуровнях // Вестник СГСЭУ. 2011. № 3 (37).;

20. Белоусов В.Л., Зройчиков В.Н., Сажин В.А. Стратегия выбора номенклатуры выпускаемой продукции. / Научные труды VIII Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и

прикладные проблемы приборостроения, информатики и экономики». Кн. «Экономика и управление», ч. 1. М.: МГАПИ, с, 53-55, 2005.

21. Бурмистрова И.К., Кублин И.М. Практика моделирования товарно-ассортиментной политики на предприятии АПК // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 3 (52). С. 43-48.;

22. Белоусов В.Д., Темишев Р.Р., Шакиртханов Б.Р. Дифференциация производственного ассортимента. Научные труды IV Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права». Книга «Экономика». Часть 1. М.: МГАПИ. 2001

23. Денисов В. Т., Авдеева Е.С. Базисные стратегии предприятий стекольной промышленности // Вестник Оренбургского государственного университета. 2010. № 13 (119).;

24. Дихтль Е и ХершгенХ. Школы стратегий / Пер. с англ. -СПб.: Питер, 2005. -314 с.

25. Захарова Н.С. Повышение конкурентоспособности предприятий стекольной промышленности на основе маркетингового исследования// Современные научные исследования и инновации. -Январь 2012. - № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/01/6129> (дата обращения: 16.04.2020).

26. Елисеев В.А., Харитонов И.В. Дифференциация ассортимента мелкосерийного машиностроительного производства. / «Микроэкономика», № 6, с. 60-63, 2008.

27. Коно Т. Деловая стратегия: пер. с англ. М.: Экономика, 2001. С 144-146.

28. Зверев Д.М. Ассортиментно-ценовой мониторинг розничных продаж. //Маркетинг и маркетинговые исследования в России. №6 2000 г.

29. Коротеев А.– С. Нововведения в промышленности США: разработка и внедрение. Научно- аналитический обзор. М.: 2003.

30. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. М: Вильяме, 2000. С. 151,501.
31. Кублин И.М. Стратегический менеджмент. -М.: ЮНИТИ-Дана, 2009.
32. Лапин Н.И. Актуальные проблемы исследования нововведений // Социальные факторы нововведений в организационных системах. – М.: 2005. – С. 150.
33. Милгром П.Л. Экономика, организация и менеджмент. Т.2 – М.: ЮНИТИ, 2004. – 422 с.
34. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
35. Медведев А.Г. Новая продукция и новая технология в стратегии технического развития. – Л.: Машиностроение, 2002. – С.
36. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П. Румянцева, М.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИШУА-М, 2002.
37. Николаев А.Ю. Статистические методы прогнозирования эффективности предприятий с широкой номенклатурой выпускаемой продукции. //Маркетинг и маркетинговые исследования в России. №1, 2000
38. Омаров А.М. Экономика промышленного предприятия. – М.: Экономика, 2005. – С. 35.
39. Осипов В.И. Анализ производства и потребления плоского стекла на стекольном рынке России// Журнал "Окна. Двери. Фасады." -Февраль 2014. [Электронный ресурс]. URL: [http://tybet.ru/content/articles/index.php?/index.php?SECTION\\_ID=597&ELEMENT\\_ID=50257&phrase\\_id=3903](http://tybet.ru/content/articles/index.php?/index.php?SECTION_ID=597&ELEMENT_ID=50257&phrase_id=3903) (дата обращения 02.03.2020).
40. Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий: учеб. для экон. спец. вузов / С.Е. Каменицер, Ф.М.Русинов, М.В. Мельник и др. – М.: Высшая школа, 2004. С 196.
41. Петрашенко Г.Н. Научно-технический прогресс и социально-экономические условия производства / Науч. ред. Ф.А Дронов. – Минск: Наука и техника, 2004. – 80 с.

42. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М: ИНФРА-М, 2000.
43. Бизнес-планирование: Учебник/Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2000.С. 75.
44. Портер М. Конкуренция/Пер. с англ. М.: Вильяме, 2001. С.65.
45. Прахалад К.К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации//Минцберг Г., Куинн Дж.Б.; Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. С.114, 117
46. Пригожий А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные аспекты инноватики). – М.: Политиздат, 2007. – 270 с.
47. Прогнозирование и оценки научно-технических нововведений / Г.М. Добров, А.А. Коренной, В.Б. Мусиенко и др.; Отв. ред. В.Б. Мусиенко. – К.: Наук. думка, 2004. – 276 с.
48. Румельт Р. Оценка бизнес-стратегии //Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс /Пер.с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 129 -131
49. Смирнов Б.М. Экономические противоречия и механизм ускорения научно-технического прогресса в промышленности. – М.: Высш. шк, 2006. – 149 с.
50. Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2002.
51. Темишев Р.Р., Шакиртханов Б.Р. Внутрифирменное планирование рациональной дифференциации ассортимента. «Автоматизация и современные технологии», №1, 2002.
52. Уайт П. Управление исследованиями и разработками: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Д.Н. Добрышева. – М.: Экономика, 2008. – С.160
53. Уильямсон О.И. Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций //Российский журнал менеджмента. 2003. Том. 1. № 2. С. 90; статья С. 79-114.

54. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2008. – С.362.

55. Управление научно-техническими программами / Под ред. Д.Н Бобрышева. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Экономика, 2006. – 336 с.

56. Харитонов И.В. Дифференциация ассортимента как средство инновационного развития предприятия. / Национальные приоритеты развития России: образование, наука, инновации. Сборник тезисов выступлений участников деловой программы VIII Московского международного салона инноваций и инвестиций (изобретения, инвестиционно-привлекательные инновации, высокие технологии). М.: ВВЦ (павильон №69), с. 121-122, 2008.;

57. Шумпетер И. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 2002.

58. Шакиртханов Б.Р. Принципы стратегического управления ассортиментом промышленного предприятия. Научные труды IV Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права». Книга «Экономика». Часть I. МГАПИ. Москва. 2001.

58. Шакиртханов Б.Р. Управление дифференциацией ассортимента выпуска продукции машиностроительного предприятия. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - М. 2002.

59.Peltola, Nelli. (2014, April). BUILDING CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY THROUGH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY Case Haglöfs.;

60.Clarke, Kieran. (2001). Building customer based brand equity. *Marketing Management*. Vol. 10. 2<sup>th</sup> Edition. 14-19 pp.;

61.Baalbaki, Sally Samih. (2012). Consumer perception of brand equity measurement: A new scale. *ProQuest Dissertations and Theses.*;

62.Xi, Nannan Hamari, Juho. (2020, January). Does gamification affect brand engagement and equity? A study in online brand communities. *Journal of Business Research*. Vol. 109. 449-460 pp.;

63.Wong, Ip Kin Anthony. Xu, Shi. Chan, Suk.Ha Grace. He, Mang. (2019, April). A cross-level investigation of the role of human resources practices: Does brand equity matter?. *Tourism Management*. Vol. 75. 418-426 pp.;

64.Sarker, Md Moniruzzaman. Mohd-Any, Amrul Asraf. Kamarulzaman, Yusniza. (2019). Conceptualising consumer-based service brand equity (CBSBE) and direct service experience in the airline sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 38. 39-40 pp.;

65.Jalili, Pantea Pezeshkan. (2008). MASTER'S THESIS The Impact of Customer Relationship Marketing on Market Performance.;

66.Cheng, Ya Yun. Tung, Wei Feng. Yang, Ming Hsien. Chiang, Chang Tang. (2019). Linking relationship equity to brand resonance in a social networking brand community. *Electronic Commerce Research and Applications*. Vol. 35.;

67.Keller, Kevin Lane. Lehmann, Donald R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*. Vol. 25. 6<sup>th</sup> Edition. 740-759 pp.;

68.Algharabat, Raed. Rana, Nripendra P. Alalwan, Ali Abdallah. Baabdullah, Abdullah. Gupta, Ashish. (2020). Investigating the antecedents of customer brand engagement and consumer-based brand equity in social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 53.;

69.Ahn, Jiseon. Park, Jung Kun. Hyun, Hyowon. (2018). Luxury product to service brand extension and brand equity transfer. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 42. 22-28 pp.;

70.Lax, John R. (2018). The Impact of Local Economic Development Activities on Perceived Brand Equity in the Higher Education Sector: An Examination of Three Stakeholder Segments. *ProQuest Dissertations and Theses*. ;

71.Žižmond, Egon. (2015). Poverty and Economic Growth in Swaziland: An Empirical Investigation. *Managing Global Transitions*. Vol. 13. 1<sup>st</sup> Edition. 59-74 pp.

72.González-Mansilla, Óscar. Berenguer-Contrí, Gloria. Serra-Cantalops, Antoni. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*. Vol. 75. 51-65 pp.

73.Sürücü, Özlem. Öztürk, Yüksel. Okumus, Fevzi. Bilgihan, Anil. (2019). Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 40. 114-124 pp.;

74.Bagozzi, R., and Y. Yi. (1988). “On the Evaluation of Structural Equation Models.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1): 74–94. ;

75.Byron, S. (1995). “Brand Equity and Market-based Assets of Professional Service Firms.” *Journal of Professional Services Marketing* 13 (1): 3–7.;

76.De Chernatony, L., and F. D. Riley. (1999). “Experts’ Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding.” *Journal of Business Research* 46: 181–92.;

77.Erdem, T., and J. Swait. (2004). “Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice.” *Journal of Consumer Research* 31:191–8.;

78.Fornell, C., and D. F. Larcker. (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.” *Journal of Marketing Research* 18: 39–50.;

79.Jillapalli, R. K., and R. Jillapalli. (2014). “Do Professors Have Customer-based Brand Equity?” *Journal of Marketing for Higher Education* 24 (1): 22–40.;

80.Keller, K. (1993). “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity.” *Journal of Marketing* 57: 1–22.;

81.Kim, H., W. Kim, and A. АнКим А.А., . (2003). “The Effect of Consumer-based Brand Equity on Firms’ Financial Performance.” *Journal of Consumer Marketing* 20 (4): 335–51.;

- 82.Lassar, W., B. Mittal, and A. Sharma. (1995). “Measuring Customer-based Brand Equity.” *Journal of Consumer Marketing* 12 (4): 11-19;
- 83.Motameni, R., and M. Shahrokhi. (1998). “Brand Equity Valuation: A Global Perspective.” *The Journal of Product and Brand Management* 7 (4): 275–90;
- 84.Mourad, M., C. Ennew, and W. Kortam. (2010). “Descriptive Evidence on the Role of Corporate Brands in Marketing Higher Education Services.” *Service Science* 2 (3): 154–66.;
- 85.Mourad, M., C. Ennew, and W. Kortam. (2011). “Brand Equity in Higher Education.” *Marketing Intelligence and Planning* 29 (4): 403–20;
- 86.Murdick, R. G., B. Render, and R. S. Russell. (1990). *Service Operations Management. Boston: Ally and Bacon;*
- 87.Sharma, A. A., V. R. Rao, and S. Popli. (2013). “Measuring Consumer-based Brand Equity for Indian Business Schools.” *Journal of Marketing for Higher Education* 23 (2): 175–203.;
- 88.Simon, C., and M. Sullivan. (1993). “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach.” *Marketing Science* 12 (1): 28–52.;
- 89.Supphellen, M. (2000). “Understanding Core Brand Equity: Guidelines for in-depth Elicitation of Brand Associations.” *International Journal of Marketing Research* 42 (3): 319–338.;
- 90.Vázquez, Rodolfo, A. Belen del Rio, and Victor Iglesias. (2002). “Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument.” *Journal of Marketing Management* 18 (1–2): 27–48.;
- 91.Williams Jr., R. L., and M. Omar. (2014). “How Branding Process Activities Impact Brand Equity Within Higher Education Institutions.” *Journal of Marketing for Higher Education* 24 (1): 1–10.;
- 92.Graham, B. *Security Analysis: The Classic 1934 Edition [Text]* / B. Graham, D. L. Dodd. - [S. 1. : s. II.], 1996. - 725 p;Hyundai Securitie. Glossary [Electronic resource] // <http://image.elibero.co.kr/English/Docs/MainFrame/Rsch/glossary.html>, 2000.;



93. Н.Қ.Йўлдошев, М.Р.Болтабаев, О.К.Рихсимбоев, Б.О.Ғаниев  
Стратегик менежмент: Ўқув қўлланма. -Т.: ТДИУ, 2003, -102 б.;
94. Д.С.Насырходжаева  
Формирование стратегии развития  
промышленных предприятий на отраслевых рынках: Автореф. дисс. докт.  
экон. наук, -Т.: АН РУз Институт экономики, 2011. -47 с.;
95. Кдырниязов О. Ш. Миздахкон шахрининг шиша махсулотлари  
/Вестник Каракалпакского государственного университета им.Бердаха. 2017-  
74-77 с.
96. Бабаев З.К., Ибрагимов Д.У., Каримов Ш.Х., Кенжаев Ф.Д., Ядгоров  
А.М. Состояние и развитие стекольной отрасли Узбекистана // Universum:  
Технические науки : электрон. научн. журн. Бабаев З.К. [и др.]. 2018. №  
2(47).URL: <http://7universum.com/ru/tech/archive/item/5525> (дата обращения:  
06.06.2020).
97. Закиров М.З., Гафурджанов С.Г. Кварцевые и кварц-полевошпатовые  
пески Узбекистана. – Ташкент: Изд-во Фан, 1983. – 94 с.
98. Babaev Z.K., Hojamberdiev M.I., Mingulova F.A., Yunusov  
M.Y.Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten der Quarzsande Uzbekistans.  
Keramische Zeitschrift Germaniya. 1-2006 4-6 б.
99. Babaev Z.K., Matchanov SH.K. Possibilities of enrichment and use of  
kvarts- feldspar sand of uzbekistan for production of Glass East European  
Scientific journal 4, 2015. – P. 50–52.
100. Юнусов М.Ю., Ильганаев В.Б., Исматов А.А. Мало-и  
многожелезистые оксидные стекла.Ташкент. Узбекистан, 1991. – 125 с.
101. Исматов А.А., Каржаув Т.К., Ильганаев В.Б, Баязитова С.С.  
Применение местного сырья в производстве хрустала // Стекло и керамика. –  
1987. – №3. – С. 14–15 8.
- 102.Бабаев З.К. Анализ минералого-геохимического состава кварцевых  
песков Янгиарыкского месторождения // Горный вестник Узбекистана. –  
2005. – № 2. – С 59–62.

103. Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Матчанов Ш.К. Кварцевые пески Угунского месторождения: методы обогащения и перспективы использования // Горный вестник Узбекистана. – 2015. – № 2. – С. 64

104. Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Мингулова Ф.А. Ходжикульский кварцевый песок-новый сырьевой материал. Ж. Стекло и керамика 2002. – № 8. – С. 26–27

105. Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Матчанов Ш.К. Повышение качества кварцевого сырья для производства тарного стекла в условиях Узбекистана // Горный вестник Узбекистана. – 2017. – № 3. – С. 99–102.

#### **V. Информационные Интернет – сайты**

97. Экономика Узбекистана. Информационно-аналитический бюллетень за 2012-2018 гг.

98. Годовые отчеты АО «Асл ойна» за 2012-2019 гг.

99. <http://www.review.uz> ; [www.cer.uz](http://www.cer.uz)

100. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1

### АНКЕТА ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ВИННОЙ ПРОДУКЦИИ

**1. Какое вино Вы покупаете?**

- \* Белое вино
- \* Красное вино
- \* Шампанское вино
- \* Полусладкое вино
- \* Полукислое вино
- \* Усиленные сорта вина
- \* Особые сорта вина

**2. Для Вас Имеет ли значение форма бутылки вина ?**

- \* Да
- \* Нет

**3. Какие бутылки вина Вам нравится ?**

**А) Форма:**

- \* простая
- \* эксклюзивная

**Б) Емкость:**

- \* 0,25 литр
- \* 0,350 литр
- \* 0,45 литр
- \* 0,5 литр
- \* 0,75 литр
- \* 1,0 литр

**В) Цвет:**

- \* Бесцветное
- \* Зеленое
- \* Коричневое
- \* Красное

**4. Число взрослых членов Вашей семьи ?**

**5. Из них сколько человек употребляет вино?**

**6. Ваш пол?**

**7. Ваш возраст?**

**8. Ваша профессия?**

*Спасибо за Ваши ответы!*

## Ассортимент выпускаемой продукции АО «Асл ойна» на 2018 год

№	Тип продукции	Наименование продукции	Емкость, мл
1	водка	121Б-В29-2-700	700
2		188Б-АО.31-700-В6	700
3		189Б-АО.11-700-В6	700
4		198Б-КПМ-30-700-В5	700
5		207Б-АО.1-1000-В6	700
6		197Б-КПМ-30-500-В5	500
7		190Б-АО.31-700-В6	700
8		204Б-АО.31-700	700
9		185Б-Т11-700-В6	700
10		131Б-КПМ-30-700	700
11		226Б-МСА2-1000-В6	1000
12		199Б-КПМ-30-700-В6	700
13		201Б-КПМ-30-700-В6	700
14		239Б-КПМ-30-700-В6	700
15		215Б-АО.31-500-В5	500
16		184Б-КПМ-30-700-В6	700
17		196Б-КПМ-30-700-В6	700
18		290Б-КПМ-32-700-В6	700
19		241Б-КПМ-30-450-В6	450
20		186Б-АО.31-1000-В6	1000
21		256Б-КПМ-30-700-В5	700
22		224Б-АО.11-450-В6	450
23		225Б-АО.11-450-В6	450
24		251Б-КПМ-30-500-В5	500
25		245Б-АО.11-700-В6	700
26		213Б-В28-1-450-В5	450
27		214Б-КПМ-30-500-В5	500
28		N003Z-В28-1-500	500
29		255Б-АО.9-700	700
30		N003Б-В28-1-500	500
31		244Б-КПМ-30-450-В5	450
32		N202Б-В28-1-250	250
33		191Б-КПМ-30-450-В5	450
34		303Б-КПМ-30-500-В5	500
35		237Б-КПМ-30-700-В6	700
36		238Б-КПМ-30-700-В6	700
37		200Б-АО.36-450-В5	450
38		231Б-АО.102-700-В6	700
39		292Б-АО.1-500	500
40		297Б-КПМ-30-450-В5	450

41		294Б-КПМ-30-500-В5	500
42		295Б-КПМ-30-500-В5	500
43		130Б-АО.104-500	500
44		266Б-КПМ-30-700-В6	700
45		252Б-КПМ-30-700-В6	700
46		257Б-КПМ-30-700-В6	700
47		272Б-АО.11-700	700
48		282Б-Е-409А-500-В5	500
49		311Б-КПМ-30-450-В5	450
50		312Б-КПМ-30-450-В5	450
51		284Б-КПМ-30-1000-В6	1000
52	напиток	Н173Б-Ф-26-500	500
53		235Б-МСА2-1000-В6	1000
54		139Б-ВКП-500	500
55	банка	211Б-11-5-82-1-1000-В6	1000
56	пивная	222Z-А-26-500	500
57		268Z-ВКП-500	500
58		222Б-МСА2-500	500
59	шампанское	166Z-АО.3-375	375
60	мин.вода	273Z-РП-РР-28ТS-500	500
61	винная	001Z-АО.1-750	750
62		001Б-АО.1-750	750
63	коньяк	009Б-АО.4-500	500
64		024Z-П-29-А-700	700
65		142Б-АО.11-500	500
66	водка	015Б-КПМ-30-700	700
67		034Б-АО.8-500	500
68		101Б-КПМ-30-750	750
69		041Z-АО.10-500	500
70		056Б-КПМ-30-500	500
71		064Б-АО.11-500	500
72		065Б-КПМ-30-500	
73		102Б-В30-3М-500	500
74		103Б-КПМ-30-500	500
75		112Б-КПМ-30-500	500
76		113Б-АО.11-500	500
77		120Б-В29-2-450	450
78		122Б-В29-2-1000	1000
79		124,-RGV-30-450	450
80		129,-RGV-22-700	700
81		138Z-АО.11-500	500

82		144Б-АО.31-450	450
83		157Б-КПМ-30-450	450
84		158Б-КПМ-30-450	450
85		163Б-АО.31-500	500
86		164Б-АО.31-700	700
87		165Б-АО.31-450	450
88		169Б-В28-1-450	450
89		170Б-В28-1-450	450
90		174Б-КПМ-1-500	500
91		176Б-КПМ-30-450	450
92		180Б-КПМ-30-450	450
93		N033Z-В28-1-450	450
94		N033Б-В28-1-450	450
95	пиво	016Z-А-26-500	500
96		018Z-А-26-500	500
97		025Z-А-26-500	500
98		019Z-А-26-500	500
99		045Z-А-26-500	500
100		077Б-А-26-500	500
101		077Z-А-26-500	500
102		087Б-МСА2-330	330
103		091Z-ВКП-500	500
104		123Z-F-26-500	500
105		N045Z-А-26-500	500
106		N045Б-А-26-500	500
107		N067Б-А-26-500	500
108		N0772-А-26-500	500
109		N118Б-А-26-500	500
110	мин.вода	022Б-МСА2-500	500
111		N152Z-МСА2-500	500
112		N153Z-МСА2-250	250
113	Шампанское	132Б-АО.3-750	750
114	напиток	167Б-МСА2-700	700

**Удельные веса производства винных продуктов по областям  
Узбекистана**

№ п/п	Области Республики Узбекистан	Объем производства, тыс.дал.	Удельный вес, в%
1.	Андижан	163,5	7,9
2.	Бухара	87,0	4,2
3.	Кашкадарья	75,0	3,6
4.	Навай	-	
5.	Наманган	100,5	4,9
6.	Самарканд	217,0	10,5
7.	Сурхандарья	87,5	4,3
8.	Сирдарья	73,6	3,4
9.	Ташкент	187,4	9,0
10.	Фергана	175,0	8,5
11.	Харезм	120,0	5,8
12.	Джиззак	-	-
13.	Каракалпакистан	-	-
14.	Г.Ташкент	775,0	37,6
	<b>Итого по Республике</b>	<b>2061,5</b>	<b>100</b>

**Особые десертные сорта производства винных продуктов  
предприятиями ХК «Узвиносаноат»**

№ п/п	Наименование предприятий	Особые десертные сорта вина	Объем производства, тыс.дал.	Удельный вес в общем объеме производства винных продуктов, %
1.	АО «Дача»	«Мускат», «Изобелла»	48	13,8
2.	АО «Шахруд»	«Кагор», «Узбекистан мускати»	66	18,9
3.	Шахрисабзское вино-водочное АО	«Кагор»	2,7	0,8
4.	АО «Багизагон»	«Кагор»	15	4,3
5.	АО «Самаркандский Исамбай шараб»	«Кагор»	17,5	5,0
6.	АО «Мастона»	«Ханский кагор», «Какандский мускат»	145	41,6
7.	АО «Ташкентский винный комбинат»	«Мускат», «Кагор»	30	8,6
	<b>Итого по Республике</b>		<b>348,5</b>	<b>100,0</b>

**Особые полусладкие сорта производства винных продуктов  
предприятиями ХК «Узвиносаноат»**

№ п/п	Наименование предприятий	Особые полусладкие сорта вина	Цвет вина	Объем производства, тыс.дал.	Удельный вес в общем объеме производства винных продуктов, %
1.	СП «Навигул»	«Запасы Сомелье», «Андалусия»	Красное	103,5	48,6
2.	АО «Шампанское Узбекистана»	«Черный доктор»	Красное	12	5,6
3.	АО «Ташкентский винный комбинат»	«Фархад и Ширин», «Юбилейное», «Баян Ширей», «Лейли и Меджнун», «Узбекистан», «Семь красавиц», «Дикая Орхидея», «Тавквери»	Белое	16,1	7,6
			красное	81,4	38,2
	<b>Итого по Республике</b>			213	100,0

**Натуральные полусладкие сорта производства винных продуктов  
предприятиями ХК «Узвиносаноат»**

№ п/п	Наименование предприятий	Натуральные полусладкие сорта вина	Цвет вина	Объем производства, тыс.дал.	Удельный вес в общем объеме производства винных продуктов, %
1.	АО «Багизагон»	«Esmiralda», «Emanuella», «Zulxumor»	Белое	10,2	9,6
			Красное	16,4	15,5
2.	АО «Буёд Голд»	«Золотая осень», «Felisita», «Bellissimo», «Baci»	Красное	16	1,5
			Белое	10,4	9,7
3.	Зангиатинское винодельческое унитарное экспериментальное	«Вешка Сакуры»	Розовое	10,7	10,1



	предприятие				
4.	АО «Хамкор»	«Monte Criato»	Красное	1,6	1,5
5.	АО «Шампанское Узбекистана»	«Медвежья лапа», «Семь красавиц», «Самарканд», «Фархад и Ширин»	Красное	27,7	26,0
			Белое	13,4	12,6
	<b>Итого по Республике</b>			106,4	100,0

*Приложение №7.*

**Полукислые сорта производства винных продукций предприятиями ХК «Узвиносаноат»**

№ п/п	Наименование предприятий	Полукислые сорта вина	Цвет вина	Объем производства, тыс.дал.	Удельный вес в общем объеме производства винных продукций, %
1.	АО «Ташкентский винный комбинат»	«Тахир и Зухра», «Юбилейное», «Узбекистан»	Белое красное	24,2 31,5	43,4 56,6
	<b>Итого по Республике</b>			55,7	100,0

*Приложение №8.*

**Натурально-аппетитные сорта производства винных продукций предприятиями ХК «Узвиносаноат»**

№ п/п	Наименование предприятий	Натурально-аппетитные сорта вина	Цвет вина	Объем производства, тыс.дал.	в %
1.	АО «Дача»	«Изобилие»	Красное	12	1,8
2.	АО «Шахруд»	«Saperavi Kagor»	Красное	21	3,1
3.	Шахрисабзское вино-водочное АО	«Саперави», «Черная магия», «Горная прохлада» «Гармония»	Красное Белое Розовое	16,4 8 11	2,4 1,2 1,6
4.	АО «Багизагон»	«Bagizagon», «BagizagonRkariteli»  «Bagizagon»	Белое  Красное	28,5  4,5	4,2  0,7

5.	АО «Агрофирма Султан шарбати»	«Rkariteli», «Surhan» «Surhan», «Saperavi»	Белое Красное	16,5 7,4	2,4 1,1
6.	АО «Бунёд Голд»	«Солнечный берег»	Красное	20,1	3,0
7.	АО «Хамкор»	«VillaGrande», «Loure»  «Degustateur», «Shamps-Elysees», «Cosa -Bella», «VillaGrande»	Белое  Красное	10,6  17,7	1,6  2,6
8.	АО «Ургенч шароб»	«Risling» «Chalish»	Белое Красное	67 53	9,8 7,8
9.	АО «Шампанское Узбекистана»	«Ркацители», «Ркацители Узбекистанский», «Capolaro Chatea d'or»,  «Карабаир», O'zbekim	Белое   Красное	28   51	4,1   7,5
10.	АО «Ташкентский винный комбинат»	«Узбекистан», «Ркацители», «Виноградный доктор», «Юбилейное», «Фергана»  «Toshkent», «Саперави», «Бухара», «Виноградный доктор», «Юбилейное»	Белое   Красное	160   150	23,4   22,0
	<b>Итого по Республике</b>			682,7	100,0

**Особо усиленные сорта производства винных продукций  
предприятиями ХК «Узвиносаноат»**

№ п/п	Наименование предприятий	Особо усиленные сорта вина	Объем производства, тыс. дал.	Удельный вес в общем объеме производства винных продукций, %
1.	Шахрисабзское вино-водочное АО	Kesh	18	3,4
2.	АО «Наманганвино»	Порто-53	100,5	19,2
3.	АО «Хавренко»	Portveyn -53	72,3	13,8
4.	АО «Багизагон»	Портвейн -55	19,8	3,8
5.	АО «Самарканд Исамбай шароб»	Portveyn -54, Jomboy-Portveyn	18,4	3,5
6.	АО «Савб»	Орол-54, O'zbekiston Portveyn	64	12,2
7.	АО «Бунёд Голд»	Sirdaryo-53, Porto-54uz	28,8	5,5
8.	СП АО «Фар-Ваб»	Uzbekistan Kiy Portveyn	43,3	8,3
9.	АО «Фаровон»	Портвейн	60,3	11,5
10.	АО «Кибрай шароб»	Mazapar	44,2	8,5
11.	АО «Мастона»	O'zbekiston Portveyn	30	5,7
12.	АО «Шампанское Узбекистана»	Портофино	15,2	2,9
13.	АО «Ташкентский винный комбинат»	Madera	7,5	1,4
	<b>Итого по Республике</b>		<b>522,5</b>	<b>100,0</b>