НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление конкурентоспособностью компании (на примере ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»)

Студент _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва

2020

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
Портновой Софии Александровны
(Ф.И.О. студента полностью)

1.Тема ВКР: Управление конкурентоспособностью компании (на примере ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»)
2. Структура ВКР:

ВВЕДЕНИЕ
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия
1.2. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия
1.3. Направления повышения конкурентоспособности предприятия
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
2.1. Краткая характеристика ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
2.2. Анализ внутренней среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
2.3. Анализ внешней среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
2.4. Оценка конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
3.1.Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
3.2. Оценка эффективности проектных мероприятий ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ
ПРИЛОЖЕНИЯ

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо изучить сущность, понятие и особенности конкурентоспособности предприятия.

В параграфе 1.2 необходимо изучить методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия.

В параграфе 1.3 необходимо рассмотреть направления повышения конкурентоспособности предприятия.

Глава 2 должна содержать анализ конкурентоспособности компании на примере ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

В параграфе 2.1 необходимо рассмотреть общую характеристику деятельности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

В параграфе 2.2 необходимо проанализировать внутреннюю среду ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

В параграфе 2.3 провести анализ и оценку конкурентов организации ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

В параграфе 2.4 дать оценку конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

В **Главе 3** необходимо наметить пути повышения конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

В параграфе 3.1 необходимо разработать план мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

В параграфе 3.1 необходимо дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся используемые методики, расчетные таблицы.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 01.01.2018).

2. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2019)//

Собрание законодательства РФ, 31.07.20006, №31 (1ч.)

3. Портер М. Конкуренция: учеб. Пособие: пер. с англ. / М. Портер. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

Дополнительная литература:

1. Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г.Л. Азоев. - Москва: ГАУ, 2013. - 77 с.

2. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности. Основы бизнеса. Практикум / Э.А. Арустамов, Н.С. Андреева. - Москва: Дашков и Ко, 2017. - 144 с.

3. Боев, В.В. Конкуренция и ее влияние на экономику / В.В. Боев. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 325 с.

Руководитель ВКР: _____/Решетникова И.И./
подпись расшифровка

Студент задание получил: «03» марта 2020 г.

Студент: _____/Портнова С.А./
подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....8

1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия.....8

1.2. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия 16

1.3. Направления повышения конкурентоспособности предприятия.....20

Глава 2. . АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....25

2.1. Краткая характеристика ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....25

2.2. Анализ внутренней среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....27

2.2. Анализ внешней среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....27

2.4. Оценка конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....36

Глава 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....55

3.1. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....55

3.2. Оценка эффективности проектных мероприятий ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».....57

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....64

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....66

ПРИЛОЖЕНИЕ.....71

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время производственная и торговая деятельность – это наиважнейший сектор экономической системы каждого государства. Притом сегодня на экономическом рынке особую роль играет обеспечение их конкурентоспособности, что обуславливается достаточно тяжелыми экономическими условиями, которые вызваны нестабильным положением рубля, политикой санкций иностранных государств, влекущих за собой постепенное ухудшения ситуации в Российской Федерации.

В соответствии с разными оценочными данными значение доли компаний, осуществляющих и производство, и коммерческую деятельность наравне, равна порядка 30, а в больших городах она не более 40–50%[1]. Наиболее высокий уровень конкуренции представляют сетевые торговые точки, положительные аспекты которых касательно производственно-сбытовых компаний вполне объяснимы и логичны. Это связано с тем, что они занимают достаточно весомую часть рынка, имею слаженно отработанный логистический механизм, внушительную рекламную политику, развитый маркетинг, наименьшая себестоимость и др. Активное развитие производственных и торговых монопольных компаний способствовало серьезному повышению уровня конкуренции между ними и , что немаловажно, между более «мелкими» организациями, доля которых в структуре рынка практически 70%[2].

Вместе с тем, конкурентоспособность характеризуется как способность любого предприятия конкурировать с фирмами, которые реализуют товары либо услуги схожего характера. Конкурентоспособность предприятия, прежде всего, зависит конкурентной способности товаров, обуславливающихся ценой, себестоимостью продукции, качеством товаров и услуг[3]. В сфере обеспечения

---

[1] Гиссин В.И., Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/д. – М.: Феникс, 2017г. с.30.

[2] Зиннуров У.Г., Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2017г.-с.102

[3] Боутеллир Роман, Корстен Даниель. Стратегия и организация снабжения / Пер. с нем. под ред. Н.Ф. Титюхина. – М.: КИА центр, 2017. – с128. (Библиотека логиста).

потребительского рынка продукцией различного профиля, можно наблюдать стремительный рост конкуренции за прошедшие несколько лет. Это связано с тем, что происходит достаточно активное развитие внутренних факторов торговой деятельности, и в том числе, динамичность проникновения на отечественный рынок иностранных корпораций и т.д. Конкурентоспособность компании можно обеспечить посредством разработки мероприятий по развитию и укреплению конкурентных преимуществ в условиях коммерческого рынка. Объективность оценки и определение направления развития конкурентоспособности зависит от выбора факторов, влияющих на нее в течение выбранных промежутков времени.

В управлении конкурентоспособностью компании, учитывая серьезную ситуацию с конкуренцией, формируются задачи прогнозирования этого показателя. Более вероятными факторами, которые определяют конкурентоспособность компании, выступают: финансовые показатели (доходность, ликвидность, платежная способность); показатели ассортимента (коэффициент обновления продукции и товаров); предоставляемые услуги; показатели экономической эффективности деятельности и др.[4].

Актуальность темы обусловлена тем обстоятельством, что в настоящее время практически на всех рынках чрезвычайно много конкурентов, продающих однотипную продукцию. Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются методы и инструменты управления конкурентоспособностью предприятия. Объектом исследования является ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», реализующее продукцию молочной промышленности. Хронологические границы исследуемой проблемы: 2017-2019 гг.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

Для достижения указанной цели были определены следующие задачи:

[4] Киръянов А.Я., Управление логистикой: учебник / А.Я. Киръянов. - М.: ИНФРА-М, 2017 г.-с.159

- рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- оценить конкурентоспособность ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» на основе принципов логистики.

Информационной базой исследования стали труды отечественных специалистов, материалы о финансово-хозяйственной деятельности организации, а также сведения из периодической печати, Интернет-ресурсов и других средств информации.

Методами исследования, анализа и обработки материала в работе приняты общие и специальные инструменты, в том числе анализ, синтез, моделирование, индукция, дедукция, факторный анализ. Практическая значимость работы заключена в отдельных её положениях в виде материала подразделов 2.2 и 3.1, которые могут быть использованы специалистами ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности. Работа включает в себя введение, 3 раздела, заключение, список литературы, состоящий из 52 источников, и приложения.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день производственно-сбытовые предприятия находится среди лидирующих позиций в российской экономике, в частности, они занимают около 20% от ее общего объема[5]. В рамках рыночных условий конкурентоспособность играет приоритетную роль в любой организации. Урегулирования вопросов, которые взаимосвязаны со становлением конкурентной способности экономическим предприятием, обуславливаются , спецификой развития конкретной отрасли хозяйственной деятельности.

В экономическом секторе по реализации потребительской продукции товаров в течение последних лет произошел заметный скачок уровня конкуренции, что определено внутренними факторами развития торговой деятельности и ее монополизацией, в том числе количеством проникших на отечественный рынок иностранных корпораций. В таких условиях от конкурентоспособности и воплощения конкурентных подходов, обеспечивающих стабильность на рынке, обуславливается общий успех субъекта хозяйственной деятельности. Обеспечение конкурентоспособности организации происходит за счет разработки мероприятий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг. Конкурентоспособность – это основное понятие в рыночной экономике. В целом конкурентоспособность представляет собой способность конкурировать на рынках товаров и услуг с другими компаниями, осуществляющими аналогичную деятельность. Множество исследователей, среди которых, такие как – В.И. Гиссин[6], Д. Дэй[7] , Т.М. Коретникова, характерзуют

[5] Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2017г.-с.156

[6] Гиссин В.И., Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/Д. – М.: Феникс, 2017г.-270с.

[7] Дэй, Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2018

конкурентоспособность в качестве способности предприятий, отраслей, регионов и наций организовывать обеспечение относительно высокого уровня дохода и зарплаты, будучи при этом открытыми для внешней конкурентной борьбы.

На сегодняшний день есть два подхода к определению уровней конкурентоспособности в пределах современной теории по проблемам конкурентоспособности, в частности: территориальный и отраслевой. В контексте территориального подхода установлена конкурентоспособность государства (макроуровень), конкурентоспособность региона (мезоуровень) и конкурентоспособность организации (микроуровень). С точки зрения отраслевого подхода существует национальная конкурентоспособность (макроуровень), отраслевая конкурентоспособность (мезоуровень) и конкурентоспособность товара (микроуровень). По своей сути, конкурентоспособность представляет собой сложную экономическую категорию, которая, как правило, рассматривается на нескольких уровнях (таблица 1).

Таблица 1 -Характеристика уровней конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности	**Объект/субъект конкурентоспособности**	**Некоторые факторы конкурентоспособности**
Товарный	Товары (работы, услуги)	Качество продукции, соответствие нормам и стандартам Цена Соответствие потребительскому спросу
Микроуровень	Товаропроизводитель (организация, фирма)	Сравнительная конкурентоспособность продукции. Эффективность производственной деятельности. Финансовые показатели деятельности. Эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его

		доля.

Продолжение таблицы 1

Мезоуровень	Объединение предприятий, отрасли	Внутренняя структура отрасли. Влияние внешней среды. Конкурентоспособность отдельных элементов Взаимодействие между элементами системы
Уровень конкурентоспособности	Объект/субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
Макроуровень	Народное хозяйство в целом, конкурентоспособность страны	Инвестиционный климат Научно – технический уровень Конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса

Конкурентоспособность организации состоит из двух компонентов[8] – это конкурентоспособность товара, характеризующая в динамике уровень удовлетворения спроса, и конкурентоспособность производства – определяющая способы реализации выпуска конкурентоспособной продукции. То есть служит обобщающим показателем, который объединяет конкурентоспособность товара и конкурентоспособность производства, и, который выражает отличия в развитии этой организации и компаний-конкурентов – присутствие конкурентных преимуществ, уровень адаптации к изменениям конкурентной среды, эффективность производственной деятельности.

С точки зрения Г.Л. Акофф, «между категориями «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность предприятия» существует взаимосвязь. Если продукция предприятия торговли не имеет сбыта, то такой экономический субъект неконкурентоспособен»[9]. Однако,

[8] Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2017г.-с.210

[9] Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Сирин, 2017 г.-с.201

данный аспект не выступает в качестве определяющего фактора в определении конкурентоспособности. Положительные аспекты предприятия перед другими хозяйствующими субъектами в установленном сегменте сокращаются по причине сбыта продукции с невысокими показателями конкурентоспособности. Данное явление обуславливается, прежде всего, затратами по продвижению сбыта, хранения, складирования, расширения кредитных сроков, включая и прямые потери от уценки продукции, которая не пользуется спросом на потребительском рынке.

Ряд положительных сторон продукции перед аналогичными товарами организаций-конкурентов и экономических методов деятельности компании, которые отражаются на результатах конкуренции, позволяет установить возможности организации быть конкурентоспособными в определенном рыночном сегменте. Отвечая на вопрос «что делает организацию конкурентоспособной», В.Р. Веснин отмечает: «во-первых, ресурсы (потенциал хозяйствующего субъекта), во-вторых, умение продуктивно их использовать»[10]. По мнению С.Г. Светунькова, «конкурентоспособность предприятия определяют следующие факторы: цена продукции, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет предприятия, соотношение между спросом и предложением». Тем не менее, основным критерием оценки конкурентной способности организации, по его мнению, выступает долю рынка, которую занимает рассматриваемое предприятие[11].

Определяющим фактором конкурентоспособности также выступает способность с наибольшей выгодой конкурировать с предприятиями на избранном рынке. Положительная сторона организации в отношении прочих субъектов рыночного сегмента обуславливается рядом критериев:

---

[10] Веснин В.Р., Менеджмент для всех/ В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2017г. – 250с.

[11] Светуньков С.Г., Конкуренция и предпринимательские решения/ С.Г. Светуньков. - Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2017г.-с.145

- использование технических инноваций в отраслевом сегменте;
- конкурентные позиции на рынке;
- конкурентоспособность продукции организации на внешнем и внутреннем рынках;
- вид изготавливаемой продукции;
- общий объем продаж за год;
- доступность рынка;
- однородность рынка;
- конкурентоспособность отраслевого профиля;
- конкурентоспособность региона и государства.

В экономике принято различать два типа условий конкурентоспособности: первое – это коммерческие условия, второе – организационные условия.[12] К коммерческим условиям относятся сугубо ценовые показатели. К наиболее важному фактору конкурентоспособности продукции относится цена. Снижение ценового уровня продукции по отношению к ценам конкурентных компаний способствует повышению привлекательности компании-производителя относительно производителей товаров идентичного профиля. Для данной зависимости характерна обратная сторона, то есть, когда рост цены способствует понижению конкурентоспособности продукции, в ряде случаев и до нулевой отметки.

Так, при определенных условиях происходит формирование ценовой политики, которая направлена на увеличение преимуществ организации перед конкурентами, в числе которых можно выделить следующие аспекты:

- показатели, которые отражают условия поставок и платежей за поставляемую продукцию;
- показатели, которые отражают специфику налоговой и таможенной системы, функционирующей на потребительском рынке и в производственной деятельности;

[12] Чайникова Л.Н., Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2018г.-с.95

- показатели, определяющие степень ответственности продавцов за реализацию обязательств и гарантий.

Существенно влияет на конкурентоспособность гарантии и ответственность, принимаемые производителем за исполнение обязательств, что относятся к поставкам высококачественной и безопасной продукции в заданные сроки. Настоящее выполнение торговых показателей организационных условий конкурентной способности.

К ним относятся:

- приближение продавцов к показателям, которые влияют на сокращение затрат оборота и, вместе с тем на ценовой уровень;
- перевозка товара до места потребления оптом либо мелкими партиями через посредством помощи складских организаций[13];
- организованное применение транспортных правил, кодексов, и тарифных ставок представляет фундамент экономики доставки продукции;
- развитие границ послепродажного сервиса, предоставляющийся потребителям с гарантийным и послепродажным обслуживанием.

Отличительной чертой внешних факторов компании выступает то, что она оказывается под влиянием управляющей подсистемы непосредственно организации, а также подсистемы наиболее высокого уровня (к примеру, государства) и ей необходимо адаптироваться к изменению внешних условий. Реагирование внутренних условий компании на внешние изменения подталкивает ее конкурентоспособность[14]. Необходимо, чтобы внутренняя среда компании, будучи под влиянием и управляющей подсистемы, и тех что, государства, эффективно адаптировалась к преобразованиям во внешней среде.

Главная цель адаптации заключается в противодействии коммерческой организации негативным внешним условиям с наименьшими рисками и потерями, а также в направлении их воздействия в свою пользу. Таким образом

[13] Философова Т.Г., Конкуренция и конкурентоспособность/ В.А. Быков, Т.Г. Философова; под общ. ред. Т.Г. Философовой. – М.: Юнити, 2018г.-с.48

[14] Рубин Ю.Б., Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2017 г.-с.58

конкурентоспособность организации представляется как разность эффекта двух взаимодействующих уровней активности в пределах внешних и внутренних условий. В случае наличия эффекта активности внешних условий можно утверждать, что организация неконкурентоспособна.

Особей чертой конкурентной способности компании принято считать чуткую направленность на потребителя. Исследовать ее можно лишь в пределах сегмента, на который ориентировано основной функционирование коммерческой организации. Анкетирование потребителей, которые не состоят в числе целевой аудитории, будет способствовать к уменьшению процента удовлетворенных услугами компании пользователей. Тем не менее, в другой ситуации, организация может быть интересна только среди узкого ряда потребителей, которые порой даже не пользуются ее услугами. Однако данное явление не говорит об отсутствии конкурентоспособности компании, а, напротив, свидетельствует и значимости выделения и классификации показателей для того, чтобы оценить эту способность[15].

Проводя анализ темы ВКР, которая взаимосвязана с «принципами логистики» важно указать на то, что принципы можно рассматривать в качестве основные положения, которые относятся к определенной науке, концепции, учению, притом логистическими принципами можно установить представленные далее[16], тем не менее, в разных источниках существуют совершенно другие их интерпретации:

1. Принцип системности заключается в создании единой системы управления материальными потоками в условиях работы производственно-хозяйственной системы. Данный принцип благополучно применим в формировании и исполнении в практической деятельности общего единого

---

[15] Дашков Л.П., Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2017г. -с.16

[16] Парамонова Т. Н., Логистические аспекты деятельности предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2017г.-с.45

процесса по разрешению задач производства на этапах покупки, изготовления и сбыта товаров, с одним целостным управленческим звеном.

2. Принцип обратной связи принимает в расчет то, что основная задача и цели логистической системы включают в себя лишь рыночные требования рынка и требования заказчика. Определяясь из требуемых заказов, нужного качества и сроков поставок уточняются вид и объемы производимого товара, определяются заявки на исходные материалы и полуфабрикаты. Следовательно, зависимо от установленной стратегии закупок можно определить размер страхового, необходимого запаса и пр. Реализация принципа обратной связи предусматривает также позиционирование в системе логистики надлежащего механизма, позволяющего осуществлять поиск и разбор данных по выявлению эффективности работы общей управляющей системы и рыночных требований.

3. Принцип оптимальности представляет собой средство для достижения необходимой согласованности на каждой стадии процесса по продвижению продукции и деятельности участников, где возможно реализовать максимальный экономический результат деятельности всего предприятия и его область продаж.

4. Принцип гибкости устанавливает максимальный уровень внедрения системы логистики в механизм, отвечающий за обеспечение потребительских запросов на товары и услуги. Реализация принципа гибкости предусматривает исполнение работ по прогнозированию тенденций к модернизации условий и факторов состояния макро и микро-среды, а также созданию зависимо от этого надлежащих реакций и мероприятий.

5. Надежность поставок как принцип предусматривает организацию тех условий, что смогли бы обеспечить оперативное снабжение компании необходимыми видами и величинами ресурсов и соблюдение плана по поставкам изготовленных товаров. Данный принцип дает возможность выполнить синхронизацию каждого этапа продвижения продукции.

6. Принцип компьютерной информатизации заключается в том, что каждая логистическая задача, функция и процесс товародвижения в комплексе

необходимо выполнять с наиболее высокой степенью применения информационные системы (ИС). Данный принцип даст возможность контролировать передвижение ресурсов и составлять данные о наличии материалов, отпуске готовой продукции, состоянии запасов, объемах поставок, уровне выполнения заказов и др.

Наибольший эффект «уплотнения времени» и гарантии качественного обеспечения потребителей предоставляют информационно-управленческие системы, которые отвечают за обеспечение контроля и координации движения продукции с момента закупки ресурса до поступления изготовленного товара потребителю. Действие логистической сферы на эффективность и конкурентоспособность предприятия зависит от того «включается» ли логистика в стратегическое планирование компании и как это реализуется. Соответственно, что ключевой задачей логистической системы признается обслуживание потребителей[17], а с экономической сторон ее задача больше заключается в разработке логистических звеньев существенных выгод, содержащих добавленную стоимость во время удержания затрат на эффективном уровне.

В связи с вышесказанным можно отметить, что главным показателем оптимизации начинают выступать общие расходы в логистических системах. Логистические процессы касаются материальных, информационных и отдельных элементов финансовых процессов, что происходит с соответствующими финансовыми расходами, которые, как правило, не всегда можно приравнять к таковым в строгом значении этого термина. Так или иначе, они существенно влияют на общую эффективность деятельности организации, поскольку под их воздействием расположены финансовые показатели.

1.2. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия

[17] Осипова Л.В., Основы коммерческой деятельности: Практикум / Л.В. Осипова. - М.: Бином, 2018г.- с. 34

Определение конкурентной стороны организации происходит согласно анализу его положительных и отрицательных качеств и оценки факторов, которые оказывают непосредственное влияние на поведение потребителей, которые, в итоге, и устанавливают доли сбыта продукции на каком-либо рыночном сегменте. В случае возникновения конкуренции внутреннего и мирового масштаба экономисты из Франции А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе рекомендуют компаниям организовать обеспечение уровня конкурентоспособности в соответствии с восемью факторами[18]:

- концепция продукции и услуги, которая определяет направление деятельности компании;
- качество, определяющееся осуществлением опросов и сопоставлением со стандартами качества, которые установили рыночные лидеры;
- цена на продукции с наценкой;
- собственное и внешнее финансирование;
- торговля деятельности (в контексте торговых методик и инструментов);
- предоставление сервиса после продажи, которое является эффективным средством для того, чтобы сформировать постоянную клиентскую базу;
- международная торговая деятельность, позволяющая выстроить взаимодействие с правительствами, СМИ и общественностью;
- организация предпродажной подготовки.

Проведение анализа возможностей компании в соответствии с описанными выше факторами дал возможность авторам составить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности»[19] (рис. 1).

---

[18] Олливье А. Международный маркетинг/ А. Олливье, А. Дайан, Р. Урсе// Академия рынка: Маркетинг/ пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. – М.: Экономика, 2015. – с.58

[19] Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2017г.-с.56



Рисунок 1 - «Многоугольник конкурентоспособности» фирмы

Ключевые факторы, которые определяют высокие результаты и успешность на рынке выглядят следующим образом[20]:

- состояние финансов в организации;
- присутствие базы и инструментов для того, чтобы сформировать свои НИОКР;
- доступность и применение современных технологий;
- наличие кадров, обладающих высокой квалификацией;

[20] Рубин Ю.Б., Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2017 г.-с.12

- способность к продуктовому и ценовому маневрированию;
- налаженная сеть по продажам и надежным компаниям-сбытовикам;
- уровень техобслуживания;
- возможность кредитования экспорта, в том числе помощь госструктур;
- продуктивность рекламной кампании и связей с общественностью;
- обеспеченность информацией;
- возможность клиентов выплачивать кредитование.

Исследователи утверждают, что изучение представленных факторов, опирается как на анализе положительных и отрицательных аспектов своей компании, так и фирм-конкурентов. Данное исследование поможет уменьшить уровень конкуренции, и более эффективно применять свои плюсы и минусы.

Необходимо выделить работу М. Портера, который провел фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности компании. Ученый считает, что существует четыре детерминанты, которые представляют систему, «компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других»[21] (рис. 2).



Рисунок 2 - Детерминанты конкурентоспособного преимущества фирмы

С точки зрения ученого М. Портера, производственные факторы взаимосвязаны с аспектами конкурентоспособности. Автор предложил определить их как «совокупность факторов, которые определяют, конкурентное преимущество компании и отраслевой организации, отрасли, в соответствии со

[21] Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2017г.-с.59

следующими группами: человеческие, физические, денежные ресурсы, инфраструктура.

Также автор выделяет, что немаловажное значение имеют факторы конкурентоспособности услуг, предоставляемых компаниями, к которым относятся:

- производственные услуги;
- рыночные услуги;
- услуги сбыта;
- услуги сервиса.

Система управления конкурентоспособностью компании представляет собой подготовку и обеспечение ее бизнес-процессов, отвечающих за эффективность работы компании в торговле, рынке труда, капитала и информации в условиях различных преобразований во внешних внутренних условиях.[22].

Основная задача системы управления конкурентоспособностью заключается в том, чтобы организация смогла обеспечить мобильную и эффективную работу на рынке потребителей. Такого рода механизм должен быть приспосабливаемым к изменениям производственных условий и спроса потребительского рынка, вызовам конкурирующий предприятий.

1.3. Направления повышения конкурентоспособности предприятия

В настоящее время методики оценки конкурентоспособности компаний, занимающихся торговлей, формируются в соответствии со следующими направлениями: выявления конкурентоспособности согласно экономическим показателям деятельности и в соответствии с потребительской позицией.

Каждый показатель относится к определенной группе[23]:

[22] Миротин, Л.Б., Ташбаев, Ы.Э. Логистика: основные понятия и положения: учебно-метод. и справ. Пособие. – 6-е изд.- М.: Техполиграфцентр, 2015г.-с.54

1. Показатели потребительских предпочтений: многообразие продаваемых товаров, уровень их качества, система обслуживания, местонахождение розничной коммерческой компании, привлекательность цены, условия коммерческой торговой компании, внедрение маркетинговых систем и продуктов;
2. Экономические показатели компании. Прежде всего, к ним относятся прибыль, рентабельность, себестоимость, расходы и выручка. Тем не менее, данные показатели не дают право сделать оценку уровня конкурентоспособности компании.

Неверно утверждать, что хозяйствующий субъект может быть конкурентоспособен лишь по тому показателю, что у него есть определенное число открытых магазинов. Притом рентабельность продаж может может быть необъективной.

У сетевых бизнес-компаний распространено понятие «ложная лояльность» (клиенты осуществляют покупки в этой торговой сети, поскольку она расположена рядом, а не по причине того, что она им интересна).

В результате, это не означает, что сеть конкурентоспособна, т.е. необходимо принимать в расчет показателя лояльности клиентов к ней, учитывая показатели 1-ой группы.

Практически такой же метод выделяет М.М. Астафьева, Л.А. Калинина, Т.И. Лаврова, Е.В. Харитонов, А.Н. Соломатин[24], разделяющие каждый показатель на ряд блоков и оценивающие конкурентоспособность компании с экономическими показателями: реальная ликвидность и обеспеченность собственными активами.

Что касается остальных показателей, которые применяются в оценке, то они взаимосвязаны с привлекательностью продукции для потребительского рынка.

---

[23] Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2017г.-с.67

[24] Астафьева М.М., Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / М.М. Астафьева, Л.А. Калинина, Т.И. Лаврова, Е.В. Харитонова; под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2018г. –302 с.

Рассмотрим содержание общей методики оценки конкурентоспособности торговой организации, предложенную ученым С.П. Дашковым[25]. Автор рекомендует принимать во внимание умение продавцов ответить на запросы разных потребителей товаров. В данной методике применяют следующие коэффициенты:

- коэффициент относительной значимости привлекательности товара предприятия торговли;
- коэффициент относительной значимости привлекательности услуг предприятия торговли;
- коэффициент относительной значимости привлекательности цен предприятия торговли.

Исходя из этого, представленная методика совершает оценку не конкурентного потенциала компании, а, именно, привлекательности продукции.

Методики экономистов У.Г. Зиннурова и Л.Р. Ильясова[26] выделяют непосредственно привлекательность продукции, а не на привлекательности компании, в целом, притом не учитывая экономические показатели деятельности.

Необходимо, чтобы в процессе создания системы управления конкурентоспособностью компании, применялся комплексный подход к ее выработке, которые будет содержать компоненты макроэкономического и микроэкономического моделирования процесса оценки конкурентоспособности (рис.3).



[25] Дашков Л.П., Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2017г. -с.156

[26] Зиннуров У.Г., Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2017г.-с.145

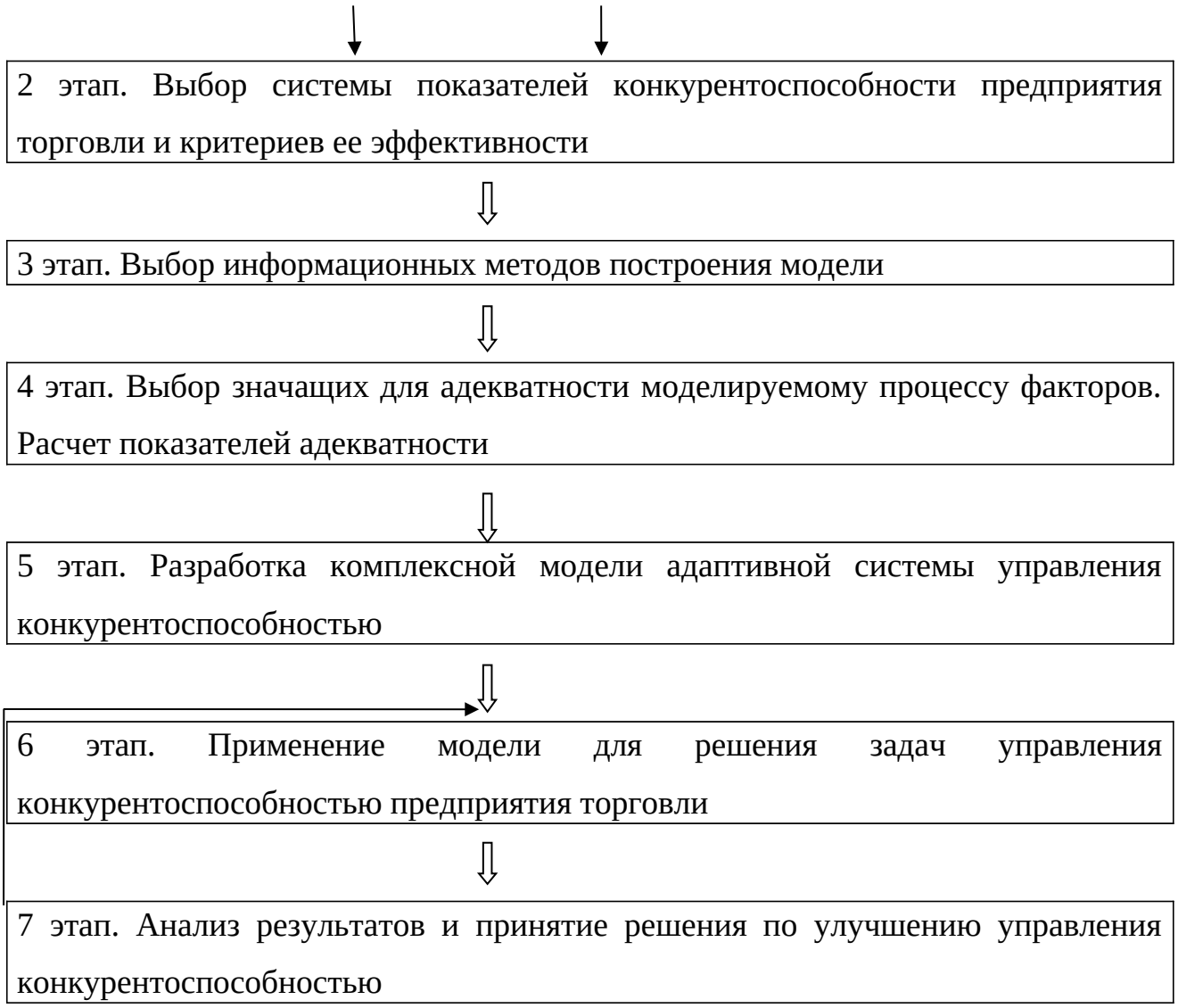

Рисунок 3 - Схема оценки конкурентоспособности предприятия[27]

Анализ деятельности, которая направлена на рост конкурентоспособности организации, представляет собой оценку реализованного уровня применения существующего потенциала, в частности: организационного, социального, научно-технического, финансово-экономического, производственно-технологического. Вместе с тем, анализ предусматривает оценивание общей эффективности экономической деятельности организации, ее финансовых результатов, платежной способности

[27] Шеховцов, Р.В. Использование элементов теории надежности при проектировании логистических цепей// Экономика и логистика на рубеже веков: Материалы, Международной научно-практической конференции.- Ростов-н/Д: Рост. гос. строит. ун-т, 2017г.-с.201.

и уровня производительности продукции. Оценка хоздеятельности организации похожа с оценкой его конкурентной способности. Сегментирование рынка положительным образом отражается на конкурентоспособности компании. Данный фактор, выступает именно тем, с чего целесообразно начинать работу на определенном рыночном сегменте. Под понятие «Сегмент рынка» принято понимать определенную часть рынка, потребительскую группу, продукцию либо организации, которые имеют характерные обобщающие свойства[28] (рис. 4).

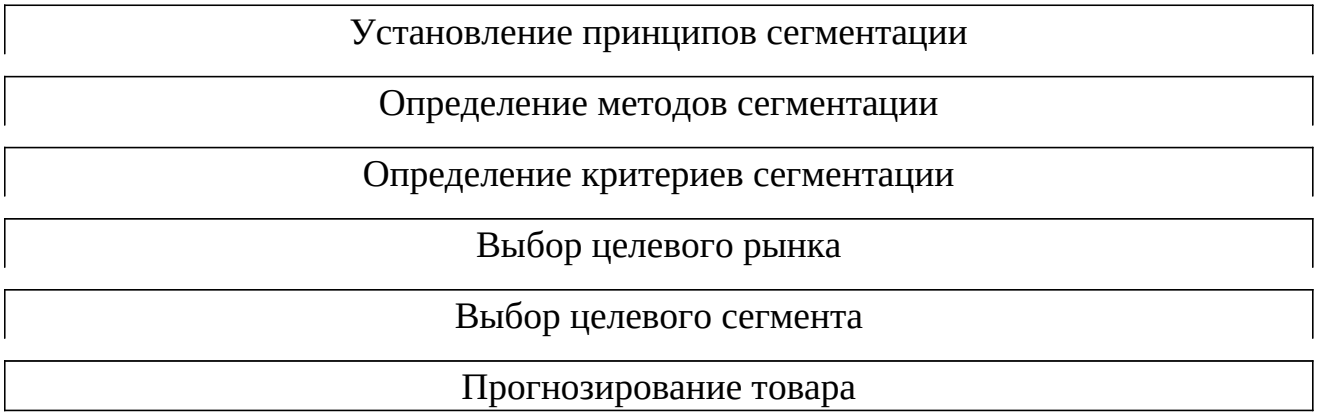

Рисунок 4- Общая схема сегментации рынка

Сегментация реализует ряд представленных далее целей:

- наиболее полно удовлетворить потребительские потребности, изменить продукцию товара согласно их желаниям и предпочтениям;

☞ укрепить конкурентные преимущества компании и его продукции, повысить их уровень конкурентного потенциала;

☞ уклонение от конкурентной борьбы в ходе перехода в новый рыночный сегмент;

☞ направленность научно-технической политики организации на запросы определенного круга потребителей;

☞ направленность маркетинговой работы на определенный круг потребителей.

[28] Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2017г.-с.19

Также на показатель уровня конкурентной способности воздействует совершенность технологических средств производства и их общий научно-технический уровень, использование инноваций и интеграция современных автоматизированных средств на производстве.

Согласно этому, можно составить о том, что в общем понимании конкурентоспособность представляется, как способность быть лучше предприятий-конкурентов в установленных рамках. В условиях экономики конкурентоспособность рассматривается в качестве комплекса свойств, которые наделяют предприятие преимуществом в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность организации состоит из двух компонентов[29] – это конкурентоспособность товара, характеризующая в динамике уровень удовлетворения спроса, и конкурентоспособность производства – определяющая способы реализации выпуска конкурентоспособной продукции. Конкурентоспособность компании сопровождают следующие факторы: качество товара, статус и образ компании, возможности распространения, автоматизация, финансовые ресурсы и др.[30].

В качестве главного показателя конкурентоспособности служит интегральный показатель конкурентоспособности организации, обеспечение которого устанавливается посредством общего финансово-экономического положения компании. Для данного показателя характерны комплексные значения конкурентоспособности компании и конкурентного потенциала выпускаемой продукции.

Система управления конкурентоспособностью компании дает возможность адаптироваться интегральному показателю к преобразованным условиям производства и рынка потребителей.

[29] Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2017г.-с.210

[30] Шеховцов, Р.В. Использование элементов теории надежности при проектировании логистических цепей// Экономика и логистика на рубеже веков: Материалы, Международной научно-практической конференции.- Ростов-н/Д: Рост. гос. строит. ун-т, 2017г.-с.103.

Глава 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

2.1. Краткая характеристика ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

В данной работе в качестве объекта исследования выступает производственно-сбытовое предприятие ООО «Узловский молочный комбинат», которое работает с 2009 года и занимает лидирующие позиции на региональном рынке. Компания осуществляет планомерную экспансию на федеральный рынок сбыта качественных продуктов питания. Компания успешно производит и реализует пищевые ингредиенты и молочную продукцию в крупнейших городах России.

Общество с ограниченной ответственностью «Узловский молочный комбинат» (далее по тексту ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС») — учрежденное одним юридическим лицом), действует на основании Устава ООО. Формой собственности является частная собственность.

Компания ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» имеет на своем балансе уставный капитал в размере 45 млн. руб. Количество персонала варьируется до 752 человек.

Основным видом деятельности является «Производство молочной продукции». С конвейера ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» ежедневно сходит более 60 наименований молочной продукции. Отличительной чертой производственной деятельности предприятия выступает единственная в своем роде система очистки воздуха, соответствующая всем европейским стандартам. Ее функции позволяют одновременно выполнять микробиологическое обеззараживание и механическую очистку воздуха внутри производственных цехов.

ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» в собственной деятельности направлена на средне обеспеченны по показателям рыночный сегмент, который привлек к себе основную массу потребителей. В собственности компании есть склад, где хранится продукция до их отгрузки. На ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

функционирует линейная организационная структура. Подобная организационная структура дает возможность всем звеньям заниматься решением только своих задач. На рис. 5 можно рассмотреть организационную структуру ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

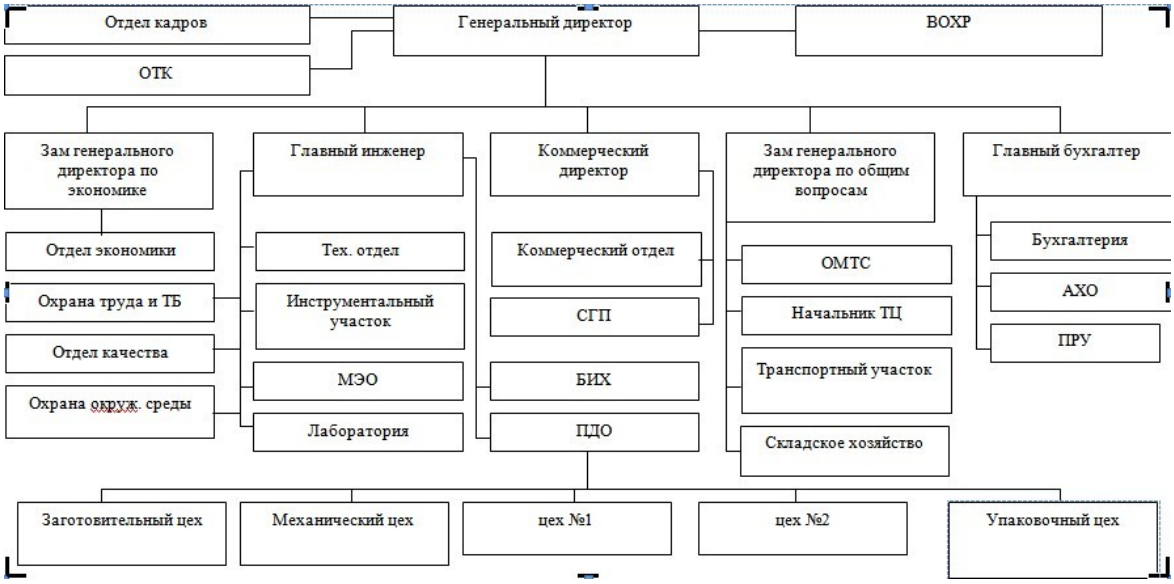

Рисунок 5 - Организационная структура предприятия ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Исходя из рисунка 5 ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» – это производственно-ориентированная организация. Данный тип структур формирования организационных структур свойственен компаниям, которые в малой степени ориентируются на потребительские потребности, реализация товаров которых не влекут за собой какие-либо трудности.

В структуре ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» отсутствует подразделение маркетинга и отдел, который занимается вопросами логистики (притом, что есть транспортный участок). Функции маркетинга компании выполняет коммерческий отдел, который в то же время является единственным коммерческим подразделением организации.

Вопросы управления коммерческой деятельности в организации решает коммерческий директор. Под его руководством находится коммерческий отдел и склад изготовленных товаров. Однако, это существенно ограничивает работу отдела.

Производственно-техническая деятельность в компании распределена

среди нескольких отделов, руководят которыми главный инженер завода и заместитель гендиректора по общим вопросам.

Руководство производственным процессом на предприятии осуществляет главный инженер. В его подчинении находятся также технический отдел, отдел качества и основные службы, задачами которых является обеспечение бесперебойной работы предприятия. Деление технических функций между главным инженером и заместителем генерального директора по общим вопросам, на наш взгляд, нецелесообразно и приводит к дублированию функций, замедлению процесса принятия управленческих решений.

Подразделение логистики, как было отмечены выше, отсутствует в организации, а функции данного профиля выполняет коммерческий отдел и технический отдел. Притом, в процессе организации этой деятельности, между представленными отделами часть присутствуют существенные противоречия, а также возможно дублирование обязательств. Это, как правило, неблагоприятным образом отражается на общей работоспособности компании.

В результате, мы пришли к выводу, что управленческая структура ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» обладает низким уровнем эффективности. Структура существенно устарела, не принимает в расчет динамично меняющуюся рыночную конъюнктуру а. Таким образом, видно, что присутствует дублирование управленческих функций. Это положение нуждается в серьезной реорганизации структуры управления рассматриваемой организации.

2.2. Анализ внутренней среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

На рисунке 6 представлена структура выпускаемой предприятием

продукции в процентах[31]:

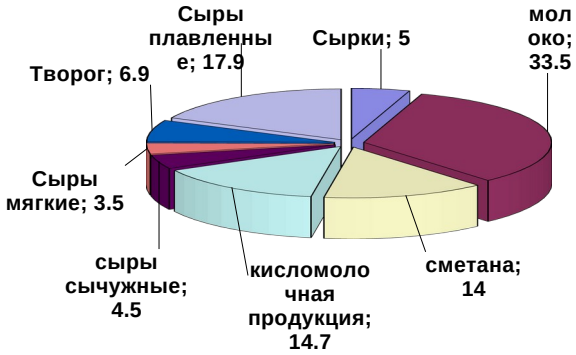

Рисунок 6 –Структура реализованной продукции ООО«ВЕНТКОМПЛЕКС» в 2019 г.

Исходя из рисунка, наиболее значимая доля в общем объеме проданной продукции отводится молоку. На его долю приходится треть всех выпускаемых товаров в организации. 14,7% - это кисломолочная продукция. Доля производства сметаны равна 14% в общем объеме проданной продукции. Важно, что весомая доля (17,9%) отводится изготовлению плавленых сыров. Наиболее подробное описание ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» можно рассмотреть, изучив его экономические результаты за 3 прошедших года. Анализ можно провести по данным представленным в таблице 2.

Таблица 2 -Основные экономические показатели деятельности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» за 2017-2019г.г.

Показатели	2017	2018	2019	Изменение, руб.		Динамика,%	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Выручка от продажи товаров (услуг), тыс. руб.	6874136	5396846	6383991	1477290	987145	78,5	118
Себестоимость проданных товаров, услуг,	5864162	4646712	5458437	1217450	811725	79,2	117

[31] Электронный ресурс: Официальный сайт общества с ограниченной ответственностью «УМК». Режим доступа http://granrich.su/ Дата обращения 11.06.2019

тыс. руб.							
Среднесписочная численность персонала, чел.	680	702	742	22	40	2,2	2,8
Расходы на оплату труда тыс. руб.	20301	20411	34002	110	13591	0,1	2,2

Продолжение таблицы 2

Валовая прибыль, тыс. руб.	1015974	750134	925554	265840	175420	73,8	124
Расходы периода (коммерческие и управленческие), тыс. руб.	741417	604293	695855	137124	91562	81,5	115
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	273557	145841	229699	127716	83858	53,3	158
Прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	41735	30843	38 245	10892	6946	73,9	123
Рентабельность продаж, %	3,9	1,27	3,5	-	-	-	-

Как следует из таблицы 2, фирма ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» работает нестабильно. Из приведенных за 3-и года данных сложно определить стабильный тренд развития – роста или спада. Так практически все показатели функционирования фирмы в 2017 г. выше чем в 2018 г., однако в 2019 г. имеется тенденция и перспектива роста. Представленные на рисунке 7 данные свидетельствуют о том, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выручка снизилась до 78 % от исходного в 2017 г. значения. После чего в 2019 г. показатель выручки увеличился по сравнению с 2018 г. однако не достиг показателя 2017 г. Причиной указанных колебаний стали события, вызванные введенными санкциями и общим ухудшением экономической ситуации, и некоторым

улучшением ситуации в 2019 г., что и отразилось на увеличении выручки в указанный период.

Изменение себестоимости продукции, что можно наблюдать по диаграмме рисунка 7 имеет зависимую динамику изменения от выручки, составляя тренд снижения от 5864162 руб. в 2017 г. до 5458437 руб. в 2019 г. с резким спадом в 2018 г. до значения 4646712 руб. Буквально это объясняется снижением объема проданных товаров и услуг и соответственно меньшими затратами.

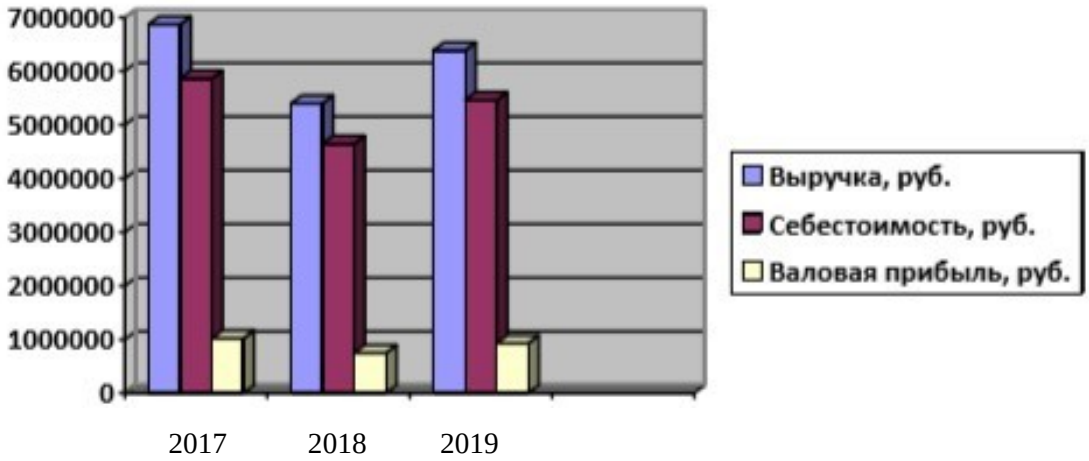

Рисунок 7- Динамика изменения выручки, себестоимости, валовой прибыли ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» за 2017 -2019 гг.

Представленная на рисунке 8 динамика изменения прибыли и рентабельности отражают показатели, приведенные на рисунке 7, при этом рентабельность продаж максимальной была в 2017 г. со значением в 3,9 %, а минимальное в 2018 г. – в 1,27 %.

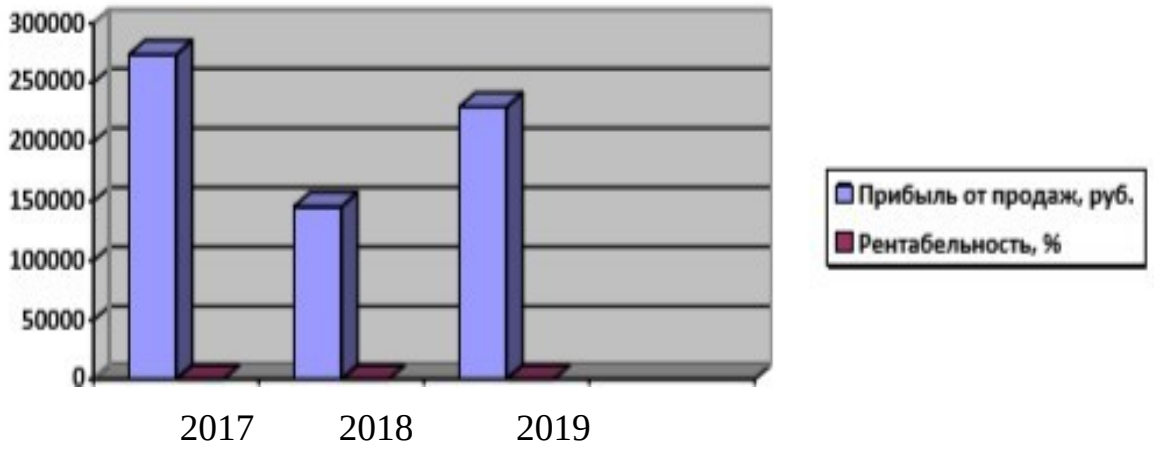

Рисунок 8- Динамика изменения прибыли от продаж и рентабельности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» за 2017 -2019 гг.

Зависимости от увеличения объема проданной продукции фактически нет, так как, например, в 2018г. экономические показатели деятельности снижаются, а количество сотрудников возрастает.

При этом в 2019 г. произошло увеличение фонда заработной платы, что обусловлено увеличением товарооборота, увеличением среднесписочной численности персонала. В 2019 году по отношению к 2018 увеличение составило 288,00 тыс. руб. (121,43%), а в 2018 по сравнению с 2017 годом на 156,00 тыс. руб. (110,57%). Подводя итоги следует отметить, что ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» является прибыльной организацией, однако величина валовой прибыли в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 265,84 тыс. руб., а в 2017 году увеличилась до 925,55 тыс. руб. Такое экономическое развитие предприятия связано с изменением конкуренции предприятия на внутреннем рынке и появлением новых внешних угроз. Организация работает недостаточно эффективно и нестабильно, о чем свидетельствует показатели выручки, рентабельности, себестоимости. Однако в целом, ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» имеет неплохие показатели и может конкурировать с другими предприятиями в своем регионе. При этом в структуре прибыли и в 2018 г., и в 2019 г. преобладают денежные средства, полученные не от произведенной продукции, а от продажи уже готовой продукции, с соотношением 1: 3, что объясняется более высокой стоимостью затрат на производство, чем приобретение уже готовой продукции. Для того чтобы более полно охарактеризовать конкурентную позицию ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» далее рассмотрим основные характеристики хозяйственной деятельности предприятия.

2.3. Анализ внешней среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

С целью определения конкурентоспособности фирмы проведем анализ внешней среды функционирования ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

Резкое снижение показателей эффективности деятельности предприятия в 2018 году связано, в первую очередь, с последствиями экономического кризиса, а также ухудшением отношений с зарубежными партнерами и введением санкций, когда резко упала конкурентоспособность отечественных организаций, платежеспособность покупателей, что не могло не отразится соответственно и на данной отрасли. Развивающие процессы конкуренции и конкурентные отношения в современной экономике России не в полной мере поддержаны правовыми нормами, поэтому часто размыты рамки отношений, дающие ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» возможность определения допустимых границ взаимодействия с другими субъектами рынка. Анализ политической составляющей макроокружения дает представление о влиянии проводимой политики органов государственной власти РФ в отношении развития предпринимательской среды и средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику, а именно:

- какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам стран;
- какие изменения в законодательстве и в правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

Примером политики государства в обеспечении конкурентоспособности промышленного бизнеса, к которому и относится ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», является принятие ряда правительственных постановлений, определяющих качественные параметры развития. Анализ социальной составляющей макроокружения показывает влияние таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; разделяемые людьми

ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям.

Ситуация на молочном рынке характеризуется следующими тенденциями: дефицит сырого молока и обоснованное отсутствие возможности её наращивания в краткосрочный период, стагнация производства молока, сокращение поголовья коров, значительный удельный вес низкотоварных хозяйств населения в производстве сырого молока; снижение доходности производителей и переработчиков молока в связи с повышением себестоимости его производства и переработки на фоне девальвации национальной валюты; субсидирование части процентной ставки по краткосрочным кредитам Субсидии на 1 кг реализованного товарного молока. Поддержка экономически значимых региональных программ в области молочного скотоводства. Субсидии на возмещение части прямых понесенных затрат на создание и модернизацию объектов животноводческих комплексов молочного направления (молочных ферм). Субсидии на поддержку племенного крупного рогатого скота молочного направления[32].

Немаловажное значение для предприятия имеет анализ тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии, так называемое непосредственное окружение. При этом необходимо отметить, что предприятие может существенно влиять на характер и содержание этого взаимодействия. Рассмотрим основных потребителей продукции ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС». Основной рынок сбыта продукции предприятия находится в Тульской области. На долю ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» приходится примерно 8 % от общего объема аналогичной продукции. Факторы, которые могут негативно повлиять на конкурентоспособность ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»:

[32] Электронный ресурс: Библиотека научной и студенческой информации «Библиофонд». Повышение конкурентоспособности на предприятии. Режим доступа: http://bibliofond.ru/ Дата обращения 11.06.2019

- потеря объемов сбыта и снижение прибыли, связанные с увеличением поставок в Тульскую область продукции из других регионов;
- отсутствие поддержки отечественного производителя и продавца со стороны правительства России;
- увеличение банками процентных ставок по кредитам;
- снижение платежеспособности покупателей продукции;
- недостаточный уровень производственных технологий;
- рост цен на сырье.

Возможной реакцией действий ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» по уменьшению такого влияния, в случае наступления описанных выше факторов, является их анализ и принятие соответствующих решений в каждом конкретном случае для совершения действий, способствующих уменьшению влияния данных факторов. Экономический кризис, заметно снизивший покупательскую способность потребителя, повлек за собой снижение объемов продаж молочной продукции. Ежегодно Росстат фиксирует падение потребления молочных продуктов: если в 90- е годы среднестатистический россиянин потреблял 380 - 390 кг в год, то к 2019 году этот показатель был уже на уровне 233 кг, и это при медицинской норме потребления - 325 кг в год[33]. На данный момент мы также наблюдаем стагнацию молочного рынка, которая наиболее ярко проявилась во второй половине 2018 года. Главные причины падения потребления молочной продукции – снижение доходов и высокие «полочные» цены, из-за которых часть продукции многим стала не по карману. В процессе ценообразования свою роль сыграли и торговые сети, устанавливающие наценку до 70% к цене от производителя.

Выходом из сложившейся ситуации могло бы стать введение ограничения наценки торговой сети на социально значимые продукты. К внешним факторам, сдерживающим развитие российского молочного рынка относится импорт. За последний год рынок заполонили импортные молочные

[33] Электронный ресурс: Библиотека научной и студенческой информации «Библиофонд». Повышение конкурентоспособности на предприятии. Режим доступа: http://bibliofond.ru/ Дата обращения 11.06.2019

продукты, которые намного дешевле отечественных. Например, Беларусь в последние годы стала поставлять огромный объем молочных продуктов, а Армения, не имеющая достаточной сырьевой и производственной базы, за короткие сроки стала завозить в Россию широкий ассортимент сыров. Скорее всего такое импорт замещение продолжится и в 2019-м году. Нашему рынку мешает развиваться и большой объем фальсификата. Ввиду всех этих причин у ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», накопились стоки молочной продукции по всем категориям: сыр, масло, сухое обезжиренное молоко. Поэтому, вероятно, что в 2019 году возрастет экспорт[34]. Поспособствует этому и введение ветеринарных сертификатов. Ветсертификация выступит дополнительным гарантом на соответствие российской продукции ветеринарным требованиям, качеству и стандартам мирового рынка.

Что касается цен на молочную продукцию, то в этом году они будут во многом зависеть от того, как будет развиваться молочный сектор и на каком уровне будет платежеспособность населения. При условии падения потребительского спроса и увеличении уровня производства товарного молока, вероятно, возникновение профицита, который, в свою очередь, повлечет снижение цен на сырьевое молоко. Соответственно, цены на молочную продукцию либо останутся на сегодняшнем уровне, либо станут более доступными для потребителя. Вполне ожидаемо, что из за высоких цен потребление молочных продуктов снизится в пользу инновационных соевых молочных продуктов: овсяного и рисового молока[35].

[34] Электронный ресурс: Библиотека научной и студенческой информации «Библиофонд». Повышение конкурентоспособности на предприятии. Режим доступа: http://bibliofond.ru/ Дата обращения 11.06.2019

[35] Там же

2.4. Оценка конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Для оценки конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» будет использоваться типовая форма, принятая в маркетинговых исследованиях– «оценочный лист», основные показатели которого представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Оценочный лист конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Деятельность на рынке	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Доля рынка (в %)	12	9	6	8
Постоянные клиенты (в %)	85	82,3	81,0	80
Новые клиенты (в %)	**15**	**17,7**	**19,0**	**20,3**
Относительное качество товара (в баллах)	+17	+13	+10	+8
Относительное качество обслужив (в баллах)	2	3	5	5
Цена на продукцию (в баллах)	2	3	5	4
Затраты (в баллах)	2	3	5	4

Динамика изменения относительного качества товара и относительного качества обслуживания представлена на рисунке 9. При этом, к 2019 году относительное качество товара снизилось до 7%.

Это может объясняться тем обстоятельством, что либо конкуренты улучшили качество своего предложения, либо компания перестала обращать на качество предложения должное внимание.

Для клиентов качество обслуживания имеет такое же значение, как и качество товара.

Из рисунка 9 видно, что ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» в базисном году не имело никакого преимущества в области обслуживания.

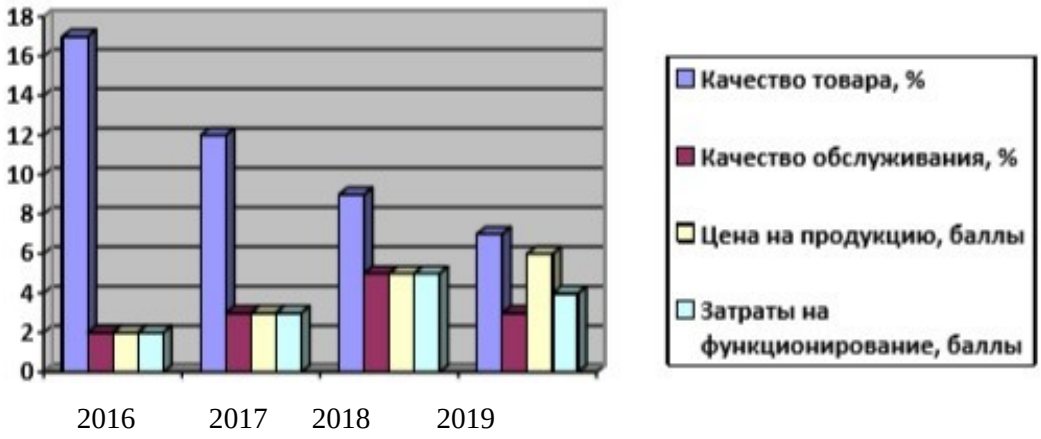

Рисунок 9 – Динамика изменения качественных и стоимостных показателей деятельности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Динамика изменения рыночной доли ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» с 2016-2019г. и соотношения старых и новых клиентов представлены на рисунке 10.

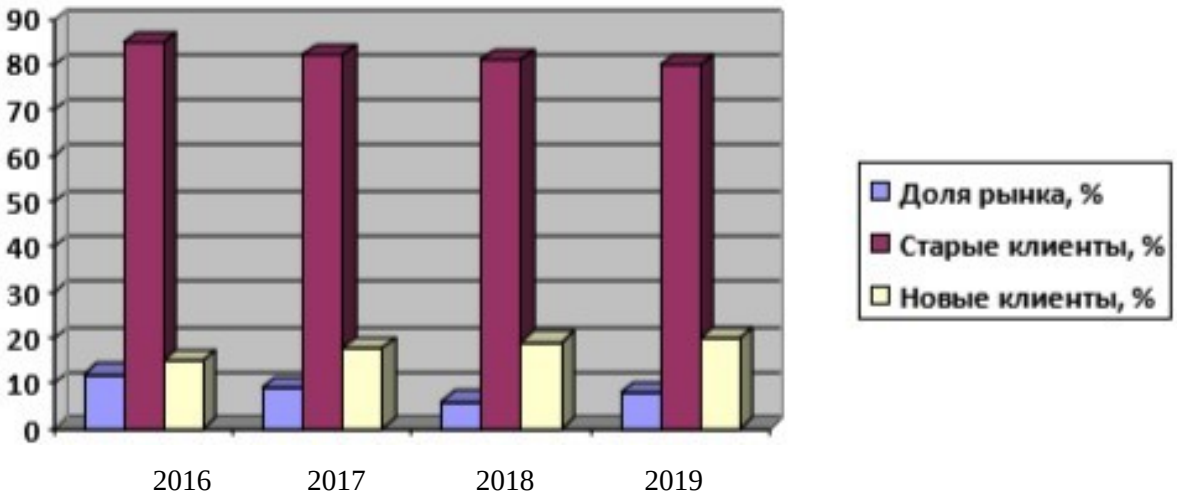

Рисунок 10 – Динамика изменения доли рынка и соотношения клиентов ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Представленная на рисунке диаграмма позволяет получить объективную информацию и по основным направлениям, определяющим конкурентоспособность ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», и по отношению к конкурентам. Немаловажным фактором при анализе положения предприятия на рынке является изменение рыночной доли для ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», составляющим 8 %. Данный показатель позволяет оценить изменение положения предприятия на основном рынке сбыта, Тульской области, и спрогнозировать перспективы развития исследуемой организации. Как видно из

рисунка доля рынка предприятия неуклонно идет вниз (с 12% в 2016г. до 8% в 2019г.). Данная тенденция является негативной и несет угрозу стабильному долгосрочному существованию предприятия. Вопросами обеспечения конкурентоспособности в ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» занимается администратор, задачи которого приведены далее:

- информирует руководителя и других заинтересованных лиц о локальных, национальных и международных факторах, влияющих на принятие решения о покупке и продаже определенных товаров и услуг;
- проводит экономические и отраслевые исследования для выявления потенциальных покупателей товаров и услуг.

Из приведенных данных можно заключить, что руководству компании следует подумать также и об уровне сохранения клиентов, который упал с 85% в 2016 году до 80% в 2019 году, поскольку такое положение вещей, в конечном итоге, скажется на конкурентоспособности. Большую часть дохода компании получают от уже имеющихся клиентов, а не от новых, хотя доля последних растет (с 15% в 2016 году до 20% в 2019 году). Когда компания теряет того или иного покупателя, теряется будущая прибыль. Далее представлен анализ сбытовой деятельности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» с последующим отражением в табл. 4.

Таблица 4 - Данные по сбыту ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»за 2017 – 2019 гг.

Показатели	**Ед.изм**	**2017**	**2018**	**2019**	**Абсолютное отклонение (+,-)**		**Темп роста, %**	
Объем реализуемой продукции	тыс. руб.	16766,95	18533,40	20636,60	3869,65	2103,20	123,1	111,3

Источник- Составлено автором

По данным таблицы очевидно, что сбыт продукции в 2019 году увеличился на 3869,65 тыс. руб., что в процентном соотношении составило

123,08 % по отношению к 2018 году, а по отношению к 2017 году увеличился на 2103,20 тыс. руб., что в процентном соотношении составило 111,35 %. В итоге можно утверждать, объем продаж предприятия довольно высок. Средние темпы роста сбытовой деятельности определяются по данным таблицы 4, на основании алгоритма приведенного в формуле:

$$\overline{X} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_0}}, \quad (1)$$

где: X - средний темп роста; n Y - последний показатель ряда динамики; 0 Y - базисный показатель ряда динамики; n - число периодов. По имеющимся данным ряда динамики (табл. 5) производится расчет среднего темпа изменения динамики сбытовой деятельности по формуле:

$$\overline{O} = \sqrt[1]{\frac{20636,60}{16766,95}} = 123,08\% \quad (2)$$

Тот факт, что сбытовая деятельность имеет динамику к росту, обусловлен уровнем среднего темпа роста выше низшей отметки. Важно провести общее исследование сбытовой деятельности, состоящее из сравнения фактической суммы с плановой суммой сбыта. Анализ отображен в табл.5.

Таблица 5 -Сравнительная таблица по реализации основных видов продукции ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»по плану и по факту за 2019 год

Период	**Суммы по реализуемой продукции, млн. руб.**		**Процент выполнения плана**
	Фактическая	**Плановая**	
Январь	1690,00	1715,15	98,53
Февраль	1720,63	1718,36	100,13
Март	1723,15	1720,15	100,17
Апрель	1721,86	1719,42	100,14
Май	1724,32	1722,16	100,13
Июнь	1722,17	1720,91	100,07
Июль	1720,87	1717,48	100,20
Август	1721,09	1718,67	100,14
Сентябрь	1723,15	1721,38	100,11
Октябрь	1722,50	1720,19	100,13
Ноябрь	1725,35	1723,79	100,09

Декабрь	1720,91	1718,21	100,16
Год	20636,60	20635,87	100,00

Исходя из данных таблицы 5 следует, что фактический годовой сбыт на 0,73 млн. руб. выше, чем плановый сбыт, и, соответственно, можно сделать вывод, что план коммерческой деятельности незначительно перевыполнен (на 0,004 %).

Необходимо провести анализ маркетинговой среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС». Оценка уровня развития базы клиентов и степени удовлетворения спроса на товары, реализуемые организацией ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», показал следующее: маркетинговые исследования в ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» обретают все большее значение для рыночной деятельности, так как они устраняют дефицит информации и уменьшают степень коммерческого риска ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС». Проведение маркетингового анализа клиентской среды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» предполагает выполнение следующих задач:

- ☞ построение социально-демографической схемы потребителей товаров;
- ☞ группировка потребительских ситуаций по существенным признакам и конкретизация объема приобретения товаров;
- ☞ выявление разнообразия предпочтений покупателей;
- ☞ определение и измерение изменений предпочтений потребителей и спроса в течение различных сезонов;
- ☞ определение и анализ факторов, которые наиболее сильно влияют на решение о покупке товара.

Влияние со стороны покупателей на производителей возрастает, когда:

- ☞ группа потребителей небольшая и они закупают товар большими партиями;
- ☞ значительную часть от общих продаж в отрасли представляет объем потребления;

- продаваемые товары стандартизированы, потребители могут выбрать альтернативу, возможность перехода к другому продавцу минимальна.

Для наиболее точного описания потребителей ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» было проведено анкетирование. Опрос был проведен в г. Узловая. Не указывается определенный товар в связи с тем, что ассортимент ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» довольно обширен. Это, в свою очередь, обуславливает различный характер приобретаемой продукции, однако не является серьезной помехой для выявления особенности потребителей.

Группа опрошенных разного пола и возраста состояла из 35 человек. Респондентами исследования были как женщины, так и мужчины. Первых было – 25, а вторых – 10. Теми, кто чаще потребляют продукцию ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», оказались женщины, возраст которых колеблется от 25 до 40 лет, меньшую активность проявляют мужчины, чей возраст находится между 30 и 45 годами. Также по результатам проведенного опроса было выявлено, какое количество продукции приобретают за раз мужчины и женщины. Наиболее активными потребителями являются женщины, за один раз чаще приобретают 4 – 6видов продукции.

Исследования показали наличие зависимости покупки товара от доходов покупателей. На каждый уровень достатка приходится своя группа потребностей. Большая часть опрошенных приобретает продукцию предприятия чаще, чем раз в неделю. Ежемесячные покупки совершают лишь 10% респондентов. Одним из первых показателей, по которому потребителем определяется качество является «Безопасность».

Для 45% процентов опрошенных важно удобное расположение торговой точки, 36% высказали негативное мнение о разнообразии предлагаемого ассортимента ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», а 16% хотели бы видеть больше новых товаров в магазине, 7% из которых конкретно высказались за появлении на прилавках этого магазина различного вида сыра, 5% - продукции из творога, 3% - молока, и только 1% был заинтересован в появлении в продаже обезжиренных продуктов. Процент постоянных и лояльных покупателей равен

12%, когда процент неудовлетворенных покупателей составил всего 4. Покупатели уделяют значительное внимание качеству, с которым их обслуживают. В случае с выбранной организацией, процентное соотношение довольных уровнем обслуживания к тем, кто не удовлетворился качеством торгового обслуживания, равен 40 к 25. Все 15% не считают этот пункт важным Представим структуру покупателей предприятия ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» за 2019 год (рис. 11)

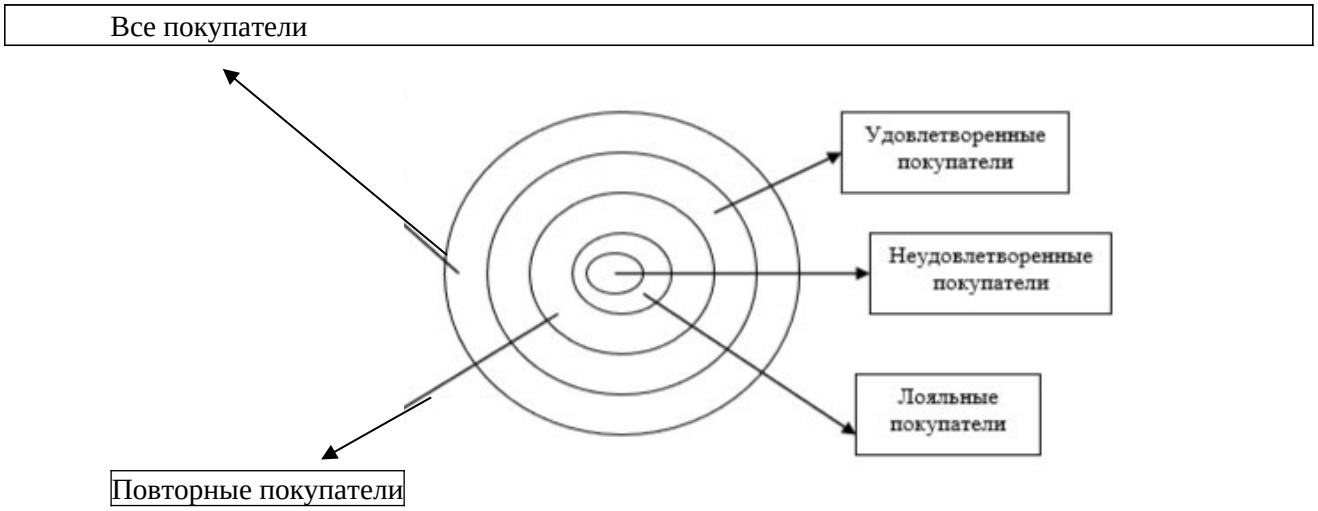

Рисунок 11 - Структура покупателей ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» за 2019 год

Основываясь на данных маркетинговых исследований и опросах покупателей, в среднем за год количество неудовлетворенных продукцией потребителей составляет 80 человек, а обслуживает оно за этот период порядка 2000 человек. ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» необходимо не допускать распространения негативной информации от покупателей, чьи запросы были удовлетворены не в полной мере, а также стимулировать переход повторных покупателей в ряды лояльных. Перед специалистами ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» стоит задача превращения большей части повторных покупателей в постоянных клиентов, за счет удовлетворения и предвосхищения их ожиданий, и помимо этого внушения им уверенности в их ценности для предприятия, что выражается в готовности предприятия сделать все, что в его силах, для решения их проблем. Такая деятельность оправдана, так как по оценкам специалистов затрат на работу с лояльными клиентами требуется в 5 раз меньше, чем при привлечении новых клиентов.

Степень конкурентного влияния поставщиков определяет важность этих составляющих затрат для потребителя, то есть в случае преобладания поставок от определенных поставщиков от общих затрат, можно говорить об усилении влияния с их стороны. Об усилении влияния поставщиков можно говорить, если присутствуют следующие факторы:

- производственные затраты важны для покупателя;

- поставщики представляют собой совокупность фирм, не ограниченных сильной конкуренцией;
- продукция поставщиков разделена так, что покупателю сложно и невыгодно переходить к другим поставщикам;
- поставщики не зациклены на определенной отрасли;
- у поставщиков нет соперничества с производителями аналогов.

Финансовое положение предприятия, как уже отмечалось, во многом зависит от поставщиков. В данном случае для комбината наиважнейшую роль играют поставщики сырья (сырого молока).

Молочное сырье на комбинат поступает для дальнейшей переработки из следующих районов:

- Арсеньевский район – 4 хозяйства;
- Белёвский район – 3 хозяйства;
- Богородицкий район – 6 хозяйств;
- Венёвский район – 3 хозяйства;
- Воловский район– 5 хозяйств;
- Дубенский район – 4 хозяйства;
- Заокский район – 4 хозяйства;
- Каменский район – 4 хозяйства;
- Одоевский район – 3 хозяйства;
- Тёпло-огарёвский район – 12 хозяйств;
- Концентрат бифидобактерий поступает из г. Тула от фирмы “Вектор Биольгам”;
- Фруктовые и ягодные добавки поставляются из Германии от DOEHLER и STEIREROBST.

Поступление молочного сырья на комбинат, отражено в таблице 6.

Таблица 6 - Районы-поставщики сырья

Район	2019 год	2018 год
Всего (тонн), в том числе	11 158	6 746
Арсеньевский район	2 469	1 765
Белёвский район	2 119	1 558
Богородицкий район	973	898
Венёвский район	1 075	686
Воловский район	412	156
Дубенский район	96	230
Заокский район	1 167	279
Каменский район	2 627	1 123
Одоевский район	188	-
Тёпло-Огарёвский район	30	-
Узловский район	2	-
Ясногорский район	-	51

Сырье на омбинат поступает из колхозов и совхозов. Поступление сырого молока – величина непостоянная. Вследствие резкого снижения надоев молока снижаются и объемы производства молочной продукции на комбинате. Поступление сырья подвергается сезонным колебаниям: летом возрастает, а в зимний период снижается. Для обеспечения стабильности поставщиком комбината, заключаются договоры поставок молока. Договор заключается на год в разрезе каждого месяца.

С поставщиками ведется постоянная работа по налаживаю стабильных связей с комбинатом, так как нет сырья – нет продукции. Это важнейшая составляющая сферы производства комбината.

Различные признаки, по которым оцениваются и отбираются поставщики материальных ресурсов, зависят от требований потребителей

логистической системы. Важнейшими критериями оценки и отбора по требованиям закупочной логистики вне зависимости от размера предприятия, особенностей отрасли или предприятия принято считать:

- надежность снабжения;
- качество поставляемой продукции;
- демократичная цена;
- удаленность генератора материальных потоков от потребляющей логистической системы;
- периоды выполнения как текущих, так и экстренных заказов;
- психологическая обстановка в трудовом коллективе поставщика;
- организация управления качеством продукции у поставщика;
- кредитоспособность и финансовое положение поставщика;
- репутация и роль в своей отрасли;
- имидж;
- наличие резервных мощностей у источника поставки.

Для того, чтобы проанализировать конкурентоспособность предприятия ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», необходимо сначала провести анализ его конкурентной среды. Потенциальными конкурентами ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» можно назвать:

-Агропромышленная компания Золотое поле;

-ООО Знаменское;

-Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова Малахово, СПК.

Эти предприятия закрепили за собой место на рынке за долгий период своего существования. Из их очевидных преимуществ можно выделить: солидный опыт работы, известность, большая база постоянных клиентов и развитость сбытовой сети. Составим сравнительную таблицу по сбыту основных конкурентов ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» (табл. 7).

Таблица 7 -Показатели по сбыту аналогичной продукции основных конкурентов ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

п/п Т.об.	Объем реализуемой продукции конкурентов					
	2017		2018		2019	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Агропромышленная компания Золотое поле	16213,98	24,93	17986,65	24,86	20199,87	25,14
ООО Знаменское	15999,76	24,61	17742,43	24,52	19617,00	24,42
Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова	16045,60	24,68	18103,45	25,02	19876,15	24,75
ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»	16766,95	25,78	18533,40	25,61	20636,60	25,69
Итого	65026,29	100,0	72365,93	100,00	80319,62	100,00

По результатам исследования объема сбыта конкурирующих фирм, можно сказать что в 2017 году лидирующие позиции занимал ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» и Агропромышленная компания Золотое поле . В 2018 году ситуация изменилась и лидерами стали «ВЕНТКОМПЛЕКС» и Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова. В 2019 году ситуация опять изменилась и лидерами стали вновь ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»и Агропромышленная компания Золотое поле, в то время как Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова довольно сильно снизил свои позиции. В таблице 8 представлены укрупненные критерии оценки отдельных конкурентных позиций ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», из чего следует, что ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» имеет достаточно высокий потенциал роста.

Таблица 8 - Критерии оценки отдельных конкурентных позиций ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Критерий оценки	Поставщик		
	ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»	Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова	Агропромышленная компания Золотое поле
Доставка	Возможно за счет	Не	Не предусмотрено

товара потребителю	фирмы	предусмотрено	
Ассортимент	широкий	широкий	средний
Наличие продукции на складе в момент заявки	70%	78%	75%
Процент выполнения заказа в 7-ми дневный срок	95 %	91%	85%
Условия оплаты	предоплата	предоплата	предоплата
Сроки выполнения заказа	15 дней	10 дней	15 дней
Уровень цен	средний	выше среднего	выше среднего
Доля продукции в общем объеме (готовое сырье/готовая продукция)	25/75	40/60	45/55

Следует отметить, что анализируемая организация предлагает продукцию хорошего качества и фактически ничем не уступает конкурентам. Проведенный анализ сложившейся ситуации показал, что ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» занимает достаточно хорошие позиции на рынке. Для более подробного и обобщенного рассмотрения конкурентов ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» необходимо провести оценку конкурентной силы, используя комплекс маркетинга (табл. 9).

Таблица 9 - Оценка конкурентных позиций ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Факторы конкурентоспособности предприятия	**Бальная оценка**			
	ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»	**ООО Знаменское**	**Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова**	**Агропромышленная компания Золотое поле**
1.Товар:				

-широта и глубина товарного ассортимента	3	2	2	4
-качество товара	4	2	3	3
-престиж торговой марки	4	3	3	4
-уникальность товара	4	1	1	2
-качество упаковки	3	3	3	3
-защищенность патентом	4	1	2	3
-надежность	4	3	3	3
-уровень торгового обслуживания	4	2	2	3
Сумма баллов	30	17	19	25
Средний балл	3,6	2,0	2,1	3,0
2.Цена:				
-уровень цен	4	2	1	3
-система скидок	3	3	3	3
-наличие кредита	4	1	2	4
-срок платежа	4	1	1	3
-условия и порядок расчета	4	1	2	2
Сумма баллов	19	8	9	15
Средний балл	3,80	1,60	1,8	3,00
3.Сбыт:				
-степень охвата рынка	4	2	2	3
-мерчендайзинг	4	3	2	2
-уровень квалификации персонала	3	3	3	3
-система транспортировки	4	2	2	3
-формы сбыта	4	4	4	4
-система контроля товарных запасов	3	1	1	2
Сумма баллов	25	15	14	17
Средний балл	4,17	2,50	2,33	2,83
4.Продвижение:				
-реклама для потребителей	3	2	3	3
- реклама для	4	2	2	3

торговых посредников				

Продолжение таблицы 9

-персональные продажи	2	2	1	1
-методы стимулирования сбыта	4	3	2	2
-показ образцов продукции	4	2	1	3
-продвижение по каналам торговли	4	2	2	3
-связь с общественностью	3	1	2	3
Сумма баллов	24	14	13	18
Средний балл	3,43	2,00	1,86	2,57
Итого сумма баллов	102	56	58	78
Средний балл	25,50	14,00	14,50	19,50

Лидирующая позиция ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» по всем факторам становится очевидной после анализа многоугольника конкурентоспособности приведенных оценок. ООО Знаменское стало обладателем самых низких показателей по факторам «Товар» и «Цена». Последнее место по факторам «Сбыт» и «Продвижение» заняло Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова. Рассмотрение многоугольника наглядно демонстрирует, что большая доля рынка принадлежит ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», а наименьшие доли имеют Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова и ООО Знаменское . Агропромышленная компания Золотое поле идет следом за ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» по показателям, поэтому может считаться основным его конкурентом. Его балы по факторам «Товар» и «Продвижение» хороши, но не в силах составить явную конкуренцию. ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» необходимо внимательно следить за участниками рынка, так как в будущем ситуация может поменяться в их пользу. В результате позиционирования угроз, стало ясно, причиной сбоя в работе предприятия может оказаться изменение в законодательстве, увеличение количества конкурентов, недостаточное разнообразие продаваемых товаров, просчеты в рекламной компании.

Следует отметить, что в законодательстве была запущена инициатива - Минсельхоз России предложил изменить критерии отнесения деятельности производственных объектов к определенной категории риска или определенному классу опасности для федерального государственного ветеринарного надзора. Исходя из проекта, молочные предприятия предполагается относить к той же категории опасности, что и металлургические, нефтеперерабатывающие и химические предприятия, а также ставить в один ряд с предприятиями, занимающимися переработкой мусора.

На данный момент Росстандарт разрабатывает информационно-технические справочники по новейшим доступным технологиям, в которых будут установлены требования по оснащенности и безопасности предприятий. С 1 января 2019 года производствам, использующим НДТ, к ставке платы за негативное воздействие предприятия на окружающую среду “будет применяться коэффициент 0”, то есть плата с них взиматься не будет. Тем не менее, некоторые риски остаются: предприятиям, отнесенным к первой категории опасности, придется получить комплексное экологическое разрешение и потратиться на внедрение НДТ на производстве.

В том числе будет необходимо оснащать предприятие автоматическими средствами измерения и учета объема или массы выбросов вредных веществ и их концентрации, а также средствами для передачи в фонд государственного мониторинга окружающей среды информации о выбросах[36].

В итоге исследование конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» показало, что для ее совершенствования предприятию необходимо выполнить следующие задачи:

- увеличение разнообразия товаров в результате добавления новых наименований;

[36] Электронный ресурс: Официальный сайт общества с ограниченной ответственностью «УМК». Режим доступа http://granrich.su/ Дата обращения 11.06.2019

- открытие распределительного склада и фирменного магазина, для увеличения каналов распределения;
- разработка и реализация акций и внедрение системы скидок;
- совершенствование качества продукции путем смены поставщиков.

Следующим шагом в анализе конкурентоспособности выступает анализ макросреды ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС». Он проводится при помощи матрицы SWOT- анализа. Для начала, необходимо определить, что же относится к факторам макросреды, и какие из перечисленных факторов оказывают наибольшее влияние на деятельность и конкурентоспособность рассматриваемого предприятия. Для установления линий связи между силой и слабостью, внешними угрозами и возможностями предприятия, применим метод SWOT-анализа. Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Матрица SWOT-анализа ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

	Возможности	**Угрозы**
	1.Рост уровня благосостояния потребителей 2.Повышение спроса 3. Помощь, которую оказывает государство 4.Наличие сетей распределения 5.Улучшение технологии поставок	1.Изменение в законодательстве 2.Приход конкурентов 3.Понижение уровня жизни 4.Увеличение инфляции 5.Изменение уровня цен
Сильные стороны	**«Сила и возможность»**	**«Сила и угрозы»**
1.Приемлемая цена продукции 2.Наличие каналов распределения 3.Выгодные условия поставок материалов 4.Высокое качество выпускаемой продукции 5.Достаточная известность	1.Приемлемая цена продукции дает возможность увеличить товарооборот. 2. Наличие каналов распределения приводит к стимулированию сбыта. 3. Условия поставок дают возможность иметь большое количество сетей распределения.	1.Известность защит от товаров-аналогов, и добавит преимущества перед конкурентами. 2. Появление конкурентов вызовет доп. расходы. 3. Понижение уровня жизни, отразиться на численности потребителей, что снизит спрос и предложение на продукцию.

Продолжение таблицы 10

Слабые стороны	«Сила и возможность»	«Сила и угрозы»
1.Возрастающие требования покупателей 2.Недостаток квалификации у персонала 3.Недостатки в рекламной деятельности 4. Напряженная обстановка в стране 5.Недостаточная полнота ассортимента	1.Некачественная рекламная деятельность, влияет на продвижение товара, осведомленность людей о товаре низкая, соответственно спрос на товар падает. 2. Растущие требования покупателей обуславливают рост спроса.	1.Непродуманная рекламная деятельность не удержит покупателей, при изменении их вкусов. 2.Небольшой ассортимент может понизить спрос

Исследовав возможности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», проанализировав сильные и слабые места, а также угрозы, которые могут возникнуть во внешней среде, важно отметить выбранную организацией стратегию, определяемую следующим образом:

- закрепление и расширение позиции ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» на рынке услуг, ориентированном на продажу молочной продукции;
- удовлетворение растущего спроса на продукцию этого предприятия;
- захват новых рынков для сбыта своего товара, за счет улучшения системы сбыта;
- гибкое ценообразование и сервисное обслуживание, которое оказывается потребителям, реализация эффективной политики в области рекламы товара.

Ежегодно у организации наблюдается рост товарооборота, это говорит о том, что спрос на продукцию ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» постоянен. На 2018 он составил 20636,60 тыс. руб. Величина валового дохода (20%) остается на одном уровне в течение трех лет, это свидетельствует об отсутствии изменений в торговой наценке. Увеличение валового дохода происходит ежегодно, в 2018 он достиг 4127,32 тыс. руб. Это, в свою очередь, влечет рост издержек обращения, которые в 2018 достигли отметки 3016,32 тыс. руб. Спрос на продукцию ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» обуславливает тенденцию к росту

прибыли организации. Прибыль на 2018 год равна 1111,00 тыс. руб., рентабельность продаж равна 5,38%, что на 0,25% выше, чем в 2018 году.

Исследование показало, что такая тенденция основана на демократичных ценах и продаже качественной продукции. ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» в результате анализа признано конкурентоспособным относительно других хозяйствующих субъектов, продающих аналогичные товары, эта организация имеет потенциал для дальнейшего развития на рынке товаров и услуг.

Глава 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

3.1. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Результаты анализа, представленного в главе 2, позволяют характеризовать ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» как хозяйствующий субъект, занимающий стабильные конкурентные позиции среди аналогичных компаний Тульской области. Вместе с тем предлагается для повышения её конкурентоспособности разработать и реализовывать стратегию развития ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС. Период действия стратегии – 2019-2021 г.г. Предлагаемая стратегия развития для анализируемого предприятия может быть сформулирована следующим образом: «Удержание и последующее расширение позиций ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» на рынке услуг по продаже молочной продукции». К мероприятиям по защите существующей доли рынка (82 %) отнесем:

- внедрение логистических функций в обязанности директора;
- внедрение отдела логистики;
- открытие удаленного склада и фирменного магазина.

Основными этапами по внедрению отдела логистики являются:

1. Формирование организационной структуры управления логистической компании.

2. Подготовка персонала отдела логистики и маркетинга к решению актуальных логистических задач.

3. Линейно-функциональная структура управления логистикой.

Схема логистического отдела с его функциями представлена на рисунке 12.

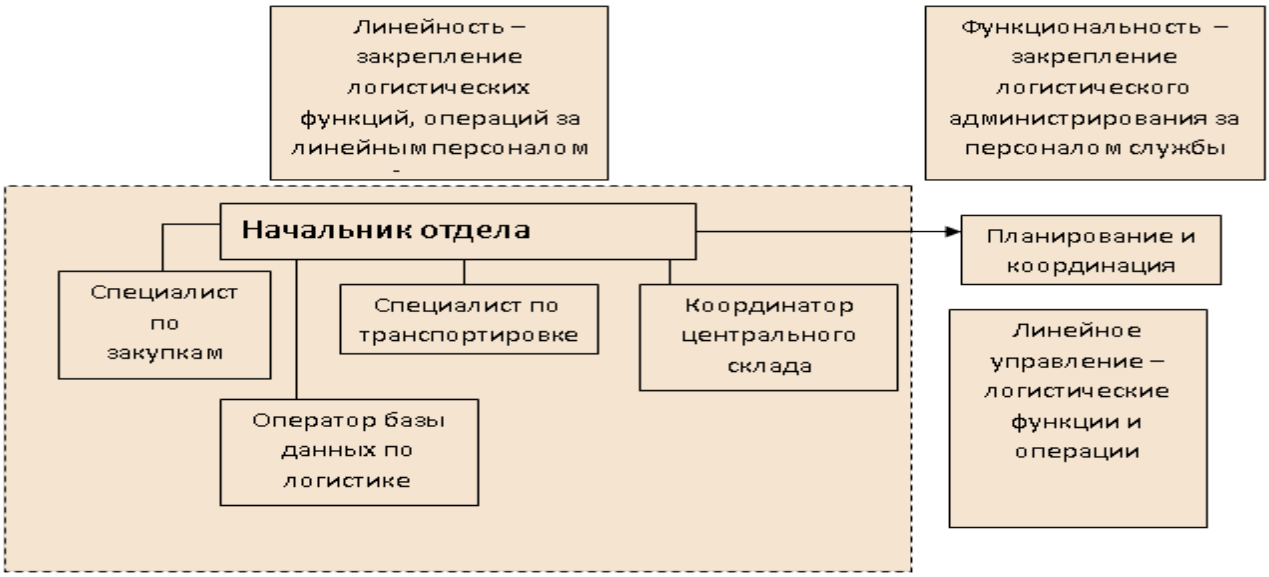

Рисунок 12- Схема логистического отдела с его функциями для внедрения на ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Примечание – Источник: собственная разработка автора

Проведя анализ распределительной логистики ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», мы пришли к выводу, что предприятие использует не полностью имеющие у неё возможности по сбыту производимой продукции, но если увеличить производственные мощности и начать производить, то встает вопрос о реализации произведенной продукции. Проведенный анализ во второй главе показал, что некоторая часть продукции реализуется за пределами области. Исходя из того, что внутриобластные рынки сбыта полностью заполнены конкурентной продукцией других отечественных молокозаводов, а «соседние» рынки характеризуются большим покупательским потенциалом, то целесообразно увеличивать рынки сбыта за пределами области.

Также учитывая, что реализация продукции за пределы области способствует увеличению выручки и, соответственно, укреплению финансового положения предприятия, мы можем предложить мероприятие по созданию распределительного центра за пределами области.

Предприятием планируется заключить ряд договоров с торговыми сетями Российской Федерации. Поэтому возникает вопрос о целесообразности

открытия распределительных центров в крупных городах РФ. Но как всегда малое количество собственных средств предприятия не дает возможности реализовать открытие точек во многих городах, необходимо выбрать в каком городе откроется распределительный центр, а в каком будут использоваться услуги посредника.

3.2. Оценка эффективности проектных мероприятий ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Вначале рассмотрим два варианта по открытию фирменного магазина в городе Москва и Домодедово. Поскольку на сегодняшний день в Москве существует транспортный участок со складами и фурами, это облегчит доставку и снабжение фирменного магазина ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

Необходимо отметить, что в городе Москва предлагается вариант по готовой торговой точке, а в Домодедово возможен вариант с арендой земли под строительство распределительного центра. Учитывая изменение цен из-за нестабильного рубля, относительно доллара, мы будем представлять все расчеты в валюте – доллар США.

Таблица 11 -Сравнительная характеристика затрат по открытию фирменного магазина ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» в г. Москва и Домодедово

Наименование показателя	Домодедово	г. Москва
Годовые эксплуатационные затраты ($/ год)	7040	3420
Годовые транспортные затраты ($/ год)	4480 (289 км)	5520 (400 км)
Капитальные вложения в строительство распределительного центра ($)	32534 (100 кв. м)	42810 (70 кв. м)
Срок окупаемости системы (лет)	7,3	7,4

Примечание – Источник: собственная разработка автора

Установим критерий выбора варианта системы распределения. В качестве критерия используем минимум приведенных годовых затрат, т.е. затрат, приведенных к единому годовому измерению.

Величину приведенных затрат определим по формуле

$$Зп = Сэ + Ст + \frac{К}{Т} \quad (3)$$

где Зп - приведенные затраты по варианту;

Сэ - готовые эксплуатационные расходы;

Ст - годовые транспортные расходы;

К - полные капитальные вложения в строительство распределительных центров, приведенных по фактору времени - по норме дисконта;

Т - срок окупаемости варианта.

Рассчитаем величину приведенных годовых затрат.

Для первого варианта (Домодедово):

$З_{Домодедово}$ = 7040 + 4480 + 32534/ 7,3 = 15978,71 долл. США / год

Для второго варианта:

$З_{Москва}$ = 3420 + 5520 + 42810/ 7,4 = 14725,14 долл. США / год

Проведя соответствующие расчеты, выбираем для реализации тот вариант системы распределения, который имеет минимальное значение приведенных годовых затрат.

Для нашей задачи $З_{Домодедово} > З_{Москва}$, поэтому выбираем второй вариант системы распределения. Будем открывать фирменный магазин в городе Москва.

Необходимо учесть, что в Москве также есть свои молокозаводы. Например, конкурентоспособным по объему и качеству продукции может стать ГК «Эрконпродукт», который находится в 500 км. от Москвы. Необходимо узнать, насколько ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» сможет расширить свои влияние.

Оба молокозавода определяют свои производственные затраты на уровне 5 долл. США на товарную единицу, а расходы на транспортировку груза 0,2 долл. США / км (оценочные данные).

Чтобы расширить границы рынка ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» решил использовать склад, находящийся на расстоянии 400 км от её производственного предприятия в городе Москва и на расстоянии 120 км от ГК «Эрконпродукт» .

Доставка на склад осуществляется крупными партиями и оттуда распределяется потребителям. Затраты, связанные с функционированием склада, составляют 0,4 долл. США на товарную единицу.

Пусть ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» находится в координате 0, а ГК «Эрконпродукт», в координате 520.

До постройки фирменного магазина, точка "безубыточной" доставки (точка, где цены обеих фирм равны) находится ровно посередине, то есть в координате 260, и там цена товара с учётом доставки равна для обеих фирм

5 + 260 ×0,2 = 57 долл. США

Теперь построим магазин в координате 400.

Затраты на транспортировку являются постоянными и могут быть просто прибавлены к розничной цене, то есть товар со склада стоит 5,4 $ США.

Точка "безубыточной" доставки теперь будет находиться на равном расстоянии между складом и местом, в котором цена товара ГК «Эрконпродукт», возрастёт с учётом доставки до 5,4 долл. США

Это место находится в координате

520 – 0,4 / 0,2 = 518

Тогда точка находится в координате

400 + (518 - 400) / 2 = 400 + 59 = 459

Проверяем решение.

Цена доставки в точку 459 ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» (со склада в точке 400, разумеется) будет равна

5,4 + (459 - 400) ×0,2 = 5,4 + 59 × 0,2 = 5,4 + 11.8 = 17.2 долл. США

Цена доставки в точку 459 ГК «Эрконпродукт», будет равна

5 + (520 - 459) × $0,2 = 5 + 61 × 0,2 = 5 + 12,2 = 17,2 долл. США

Отсюда следует, что ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» расширяет зону своего влияния на 59 км, за счёт ГК «Эрконпродукт».

После проведенного анализа, который показал, что открытие фирменного магазина в Москве, более выгодно, чем открытие в г. Домодедово, несмотря на конкуренцию ГК «Эрконпродукт», необходимо рассчитать выгоду,

которую получит при реализации предложенного мероприятия, ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС».

Учитывая, что предварительный объем молочной продукции по договорам с торговой сетью из Москвы составит 1099 тонн (минимальный первоначальный размер), средняя стоимость 1 тонны продукции в Москве составит 6 170 000 руб.

$$\left(\frac{Себестоимость\ произведенной\ продукции,\ млн\ руб.}{объем\ произведенной\ продукции,\ тонн} = \frac{651\,400\ млн\ руб.}{105405\ тонн}\right).$$

Соответственно выручка от реализации продукции на территории Москвы за год составит

1099 × 6 170 000 = 6 780 830 000 руб. или 775 890 долл. США

Но если увеличить объем сбываемой продукции, то соответственно увеличиться выручка предприятия.

Прибыль предприятия за год составит

775 890 – 14725,14 = 761164,86 долл. США

Таким образом, экономический эффект от открытия фирменного магазина в городе Москва составит за год 6 780, 83 млн руб. или 775 890 долл. США.

Напомним, что сумма затрат на создание распределительного центра в г. Домодедово составит 15 978,74 долл. США.

Объем рынка сбыта в Домодедово приблизительно равен 865 тонн молочной продукции в год. Соответственно выручка от реализации составит

865× 6 170 000 = 5 337 050 000 руб. или 610 687 долл. США

Учитывая, что услуги посредника оплачиваются в размере 2 % от выручки, то сумма вознаграждения посредника в год составит

610 687 × 2 % = 12 214 долл. США

При сравнении затрат на создание фирменного магазина в г. Домодедово 15 987,71 долл. США и затрат на посреднические услуги 12 214 долл. США видно, что более выгодно использовать услуги посредника на 3773,71 долл. США.

Прибыль ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» в год составит

610 687 - 12 214 – 4 480 = 593 993 долл. США.

Таким образом, прибыль ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» при использовании услуг посредника в г. Домодедово составит 593 993 долл. США в год.

Для улучшения анализа имеющихся данных по хранению, складированию, транспортировке, величине торговых запасов, для расчета требуемой продукции необходимо внедрить специальную программу для персонала отделов склада, отдела снабжения, отдела сбыта и отдела заготовок сырья в отделе логистики.

Так, например, возможно воспользоваться программным логистическим продуктом на базе 1:С, таким как программный продукт «1С: ПРЕДПРИЯТИЕ 82. 1СЛОГИСТИКА: УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДОМ» – специализированное решение на платформе «1С: Предприятие 8.2» для автоматизации управления складским хозяйством предприятия. Продукт позволяет эффективно автоматизировать управление всеми технологическими процессами современного складского комплекса.

Расчет экономического эффекта от внедрения программного продукта на базе 1:С за год представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Экономического эффекта от внедрения программного продукта на базе 1:С в отделе логистики на ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» в год

№ п/п	Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.
1	**Затраты на приобретение программного продукта**	- 300
2	**Сокращение численности персонала на 3 человека**	+125,8
3	**Сокращение складских затрат на хранение (0,1 % от прочих затрат)**	+25,98
4	**Сокращение потерь от брака продукции (0,1 % от себестоимости продукции)**	+651,4
5	**Итого, экономический эффект (п. 2+п.3 + п. 4 – п. 1)**	+503,15

Примечание – Источник: составлено автором

Внедрение данного программного продукта позволит сократить 3 служащих. А именно, 2 человека с отдела сбыта, в прямые обязанности которых входило ведение электронной документации по контрактам (1-ый человек) и потребителями (2 –ой человек), контроль за сроками контрактов, для своевременного их продления. Сокращение 1 человека с отдела склада, в должностные обязанности которого входило ведение электронного документа оборота и отчетности по наличию и движению молочной продукции предприятия.

Сокращение численности персонала на 3 человека даст экономию предприятию сумму в размере:

Найдем среднюю заработную плату по предприятию за год

$\frac{(34002+6565)}{967}$ = 410, 95 тыс. руб.

Отсюда, экономия в год на три человека составит

41, 95 × 3 = 1250, 85 тыс.руб.

Сокращение складских затрат на хранение составит 0,1 % от прочих затрат

25 979 × 0,1 % = 25,98

Сокращение потерь от брака продукции составит 0,1 % от материальных затрат продукции

570 272 × 0,1 % = 570, 27 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения логистического программного обеспечения на базе 1:С в год составит

1250,85 + 250,98 + 570,27 – 300 = 6920,1 тыс. руб.

Таким образом, внедрение логистического программного обеспечения даст предприятию за год экономию на 6 млн. 920 тыс. руб, соответственно данную экономию можно отнести на увеличение прибыли.

Таким образом, подведем итог, рассчитав общий экономический эффект по предложенным мероприятиям в таблице 13.

Таблица 13 - Сводный экономический эффект от предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Сумма дохода, долл. США
Создание распределительного центра в г. Москве	+775 890

Продолжение таблицы 13

Использование услуг торгового посредника в г. Домодедово	+593 993
Внедрение логистичекого программного продукта	+79 193
Всего	+1 449 076

Примечание – Источник: составлено автором

Из таблицы 13 мы видим, что общая сумма прибыли от реализации предложенных мероприятий составит 1 449 076 долл. США в год для продукции ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» или 12 664 млн руб.

Прибыль предприятию до проведения мероприятия составляла 38 245 млн руб., а после проведения составит 50 909 млн руб.

Экономический эффект от предложенных мероприятий увеличит прибыль предприятий на 33 % ($\frac{50\,909}{38245} \times 100 - 100$).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под «конкурентоспособностью предприятия» понимается сравнительная характеристика предприятия, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно показателей других предприятий. Это характеристика, отражающая отличия предприятия от предприятий-конкурентов и определяющая его привлекательность в глазах потребителя.

Рассмотрев процесс обеспечения конкурентоспособности в выпускной квалификационной работе, можно сделать определенные выводы. В первой главе изучены такие понятия как конкуренция и конкурентоспособность, представлены точки зрения различных авторов на понятие «конкурентоспособность». Также рассмотрены факторы, критерии и принципы конкурентоспособности торгового предприятия, представлены различные методы и методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия на рынке товаров и услуг.

Предложено несколько путей совершенствования обеспечения конкурентоспособности предприятия, среди них:

- уменьшение издержек;
- внедрение логистических функций в обязанности директора;
- создание логистического центра;
- расширение ассортимента продукции, путем создания удаленного склада и открытия фирменного магазина.

Во второй главе рассмотрен хозяйствующий субъект ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС», занимающееся производством и реализацией молочной продукции: дана его характеристика, рассмотрена экономическая деятельность и ассортиментная структура.

Проведен SWOT-анализ сильных и слабых сторон предприятия, сопоставление их с возможностями и угрозами внешней среды. Сильными сторонами предприятия выступают:

- известность предприятия среди жителей Тульской области;
- приемлемая цена реализуемой продукции;
- высокое качество предлагаемой продукции.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

- недостаточная реализация логистических задач;
- завышенные затраты на функционирование организации;
- малый охват потребителей.

В третьей главе рассмотрены и рассчитаны рекомендованные мероприятия.

Мероприятия позволит предприятию ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС» повысить объем продаж, тем самым обеспечив себе конкурентоспособность. Для решения выявленных проблем были предложены некоторые рекомендации:

- внедрение логистических и маркетинговых функций в обязанности директора;
- внедрение логистического отдела с программным обеспечением;
- открытие удаленного склада и фирменного магазина;

Реализация предложенных мероприятий, обеспечит экономический эффект – 33%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Сирин, 2017 г.-415с.

2.Альбеков, А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика /Серия "Учебники, учебные пособия" - Ростов-на-Дону: Феникс. 2016г.- с. 205

3. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. – М.: Проспект, 2018. – 437 с.

4. Астафьева М.М., Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / М.М. Астафьева, Л.А. Калинина, Т.И. Лаврова, Е.В. Харитонова; под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2018г. –302 с.

5. Боутеллир Роман, Корстен Даниель. Стратегия и организация снабжения / Пер. с нем. под ред. Н.Ф. Титюхина. – М.: КИА центр, 2017. - 128 с. (Библиотека логиста).

6. Веснин В.Р., Менеджмент для всех/ В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2017г. – 250с.

7. Виханский О.С., Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент” / О.С. Виханский. - М.: МГУ, 2018г.- 350с.

8. Войленко В.В., Маркетинговый анализ/ В.В. Войленко, А.М. Ковалев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2018 г. -140с.

9. Волгин А.П., Управление персоналом в условиях рыночной экономики/ А.П. Волгин. - М.: Дело, 2018г.- 243с.

10. Волкова К.А., Предприятие торговли: Положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. - М.: Экономика, 2017г.- 340с.

11. Гельванский М., Жуковская В., Трофимова И., Конкурентоспособность в макро-, мезо-, микроуровнях // Российский экономический журнал, №17, 2018г.

12. Гиссин В.И., Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/Д. – М.: Феникс, 2017г.- 270с.

13. Горбашко Е.А., Менеджмент качества и конкурентоспособности. – Спб.: СпбГУЭФ, 2018г.- 420с.

14. Дашков Л.П., Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2017г. -250с.

15. Дембинский Н.В., Вопросы теории экономического анализа/ Н.В. Дембинский. - М.: Финансы, 2017г. -170с.

16. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2018г.- 250с.

17. Дыбская, В.В., Сергеев, В.И. Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации. // Логинфо, 2016, № 3 (43)

18. Дэй, Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2007

19. Журавлев В.В., Анализ в логистической деятельности предприятия: Учебное пособие / Журавлев В.В. – Челябинск: Издательство ЮурГУ, 2018г.-350с.

20. Зиннуров У.Г., Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2017г.-420с.

21. Каракоз И.И., Теория экономического анализа/ И.И. Каракоз, В.И. Самборский. - Киев: Выща школа, 2018г.- 230с.

22. Киръянов А.Я., Управление логистикой: учебник / А.Я. Киръянов. - М.: ИНФРА-М, 2017 г.-350с.

23. Коретникова Т.М. Конкурентоспособность фирмы / Коретникова Т.М..- Челябинск, 2017г.-350с.

24. Косова, Л. Н., Мужейникова, Т. В. Логистика: Учебн. пособие. – М.: Изд-во МГУП, 2017.- 379 с.

25.Лифиц И.М., Конкурентоспособность товаров и услуг/ И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-издат, 2018г.-362с.

26. Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2017г.-501с.

27. Мазилкина Е.И., Управление конкурентоспособностью // Менеджмент в России и за рубежом, №45, 2017г.-265с.

28.Миротин, Л.Б., Ташбаев, Ы.Э. Логистика для предпринимателей: основные понятия, положения и процедуры: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2017г.-185с.

29.Миротин, Л.Б., Ташбаев, Ы.Э. Логистика: основные понятия и положения: учебно-метод. и справ. Пособие. – 6-е изд.- М.: Техполиграфцентр, 2016г.-147с.

30. Мухин В.И., Исследование систем управления – М.: Экзамен, 2017г.-241с.

31. Олливье А. Международный маркетинг/ А. Олливье, А. Дайан, Р. Урсе// Академия рынка: Маркетинг/ пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. – М.: Экономика, 2016. – 560 с.

32. Осипова Л.В., Основы коммерческой деятельности: Практикум / Л.В. Осипова. - М.: Бином, 2018г.-254с.

33. Парамонова Т. Н., Логистические аспекты деятельности предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2017г.-354с.

34. Печенкин А.В., Фомин В.В., Об оценке конкурентоспособности и товаропроизводителей // Маркетинг, № 31, 2018г.

35. Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2017г.-187с.

36. Романов, А.Н. Маркетинг/ А.Н. Романов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017г.-354с.

37. Рубин Ю.Б., Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2017 г.-541с.

38. Светуньков С.Г., Конкуренция и предпринимательские решения/ С.Г. Светуньков. - Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2017г.-412с.

39. Тарасова И.А., Потребитель выбирает // Маркетинговые исследования в России и за рубежом, №47, 2018г.-354с.

40. Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2017г.-245с.

41. Философова Т.Г., Конкуренция и конкурентоспособность/ В.А. Быков, Т.Г. Философова; под общ. ред. Т.Г. Философовой. – М.: Юнити, 2018г.-541с.

42. Чайникова Л.Н., Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2018г.-120с.

43. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017г.-321с.

44.Шеховцов, Р.В. и др. Торговая логистика.: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. – "Издательство ПРИОР", 2017г.-85с.

45.Шеховцов, Р.В. Использование элементов теории надежности при проектировании логистических цепей// Экономика и логистика на рубеже веков: Материалы, Международной научно-практической конференции.- Ростов-н/Д: Рост. гос. строит. ун-т, 2017г.-541с.

46. Юданов А.Ю., Конкуренция: теория и практика: учебное пособие / А.Ю. Юданов. - 2-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2017г.-265с.

47. Электронный ресурс: Официальный сайт общества с ограниченной ответственностью «ВЕНТКОМПЛЕКС». Режим доступа http://granrich.su/ Дата обращения 11.06.2019

48. Электронный ресурс: Википедия – свободная электронная энциклопедия. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/ Дата обращения 11.06.2019

49. Электронный ресурс: книга Сочилова А. Основы личной конкурентоспособности. Режим доступа: http://booksrus.ru/ Дата обращения 11.06.2019

50. Электронный ресурс: Сергеев И.В.Экономика предприятия: Учебное пособие. Сергеев Иван Васильевич, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2000 http://www.bibliotekar.ru/ Дата обращения 11.06.2019

51. Электронный ресурс: Библиотека научной и студенческой информации «Библиофонд». Повышение конкурентоспособности на предприятии. Режим доступа: http://bibliofond.ru/ Дата обращения 11.06.2019

51. Официальный сайт статистики РФ Режим доступа: http://www.stat.com/ Дата обращения 11.06.2019

52. Официальный сайт «Гарант» - Гражданский кодексРФ/ Режим доступа / : http://www.garant.com Дата обращения 11.06.2019

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета Исследование спроса на продукцию предприятия ООО «ВЕНТКОМПЛЕКС»

1. Пол респондента

☐ м. ☐ ж.

2. Возраст респондента

☐ 18 – 25 ☐ 25 – 35 ☐ 35 – 45 ☐ 45 – 60 ☐ 60 и старше

3. Укажите уровень дохода

☐ до 12 тыс. руб. ☐ от 12 – 24 тыс. руб. ☐ свыше 24 тыс. руб.

4. Покупаете ли Вы продукцию Узловского молочного комбината?

☐ да ☐ нет ☐ затрудняюсь ответить

5. Чем Вам нравится продукция Узловского молочного комбината?

☐ высокое качество продукции ☐ удобное месторасположение

☐ высококвалифицированный и дружелюбный персонал ☐ затрудняюсь ответить

6. Как часто Вы приобретаете продукцию Узловского молочного комбината?

☐ раз в месяц ☐ раз в год

☐ раз в пол года ☐ затрудняюсь ответить

7. Сколько наименований продукции Вы обычно приобретаете за раз?

☐ 1 ☐ 2 – 3 ☐ 4 – 6 ☐ 7 и более

8. Какие качественные признаки для вас наиболее важны?

☐безопасность ☐ качество продукции

☐ красивая упаковка ☐ затрудняюсь ответить

9. Готовы ли вы платить больше за товар с гарантированным качеством?

☐ готов ☐ не готов ☐ затрудняюсь ответить

10. За какое количество товара с гарантированным качеством вы готовы платить больше?

☐ 1 единицу ☐ 2 – 3 единицы ☐ 4 – 6 единиц ☐ 7 и более единиц

11. Что Вас не устраивает в товарах Узловского молочного комбината?

☐ ассортимент ☐ качество товара ☐ цена ☐ всё устраивает

12. Хотели бы Вы видеть новые наименования в нашем ассортименте?

☐ да ☐ нет

13. Какие виды продукции Вы бы хотели видеть среди нашего ассортимента?

☐ сыры ☐ молочные продукты ☐ творожные продукты ☐масло

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ / _____/

подпись *(Ф.И.О.)*

« ___» июля 2020 г.