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

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Повышение конкурентоспособности предприятия на логистической основе на примере ООО «Узловский молочный комбинат»

Студент *Зуев Антон Сергеевич*
(Фамилия, имя, отчество)
(подпись)

Руководитель *Решетникова Ирина Ильинична*
(Фамилия, имя, отчество)
(подпись)

Москва
2019

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Зуева Антона Сергеевича

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР:

Повышение конкурентоспособности предприятия на логистической основе на примере ООО «Узловский молочный комбинат»

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики

1.1. Сущность конкурентоспособности и принципов логистики

1.2. Факторы обеспечения конкурентоспособности организации

1.3. Способы оценки конкурентоспособности организации

Глава 2. Оценка конкурентоспособности ООО «УМК»

2.1. Общая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта

2.2. Анализ конкурентоспособности организации

Глава 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «УМК» на основе принципов логистики

3.1. Предложения по повышению конкурентоспособности организации

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

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 вопросу обеспечения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

В параграфе 1.1 необходимо выявить сущность конкурентоспособности и принципов логистики

В параграфе 1.2 необходимо проанализировать существующие в современной научной среде факторы обеспечения конкурентоспособности организации

В параграфе 1.3 необходимо проанализировать способы оценки конкурентоспособности предприятий

Глава 2нацелена на оценку конкурентоспособности ООО «Узловский молочный комбинат».

В параграфе 2.1 необходимо охарактеризовать общую деятельность хозяйствующего субъекта ООО «УМК».

В параграфе 2.2 необходимо проанализировать конкурентоспособность организации.

В **Главе 3** необходимо разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «УМК» на основе принципов логистики.

В параграфе 3.1 необходимо предложить способы повышения конкурентоспособности рассматриваемого предприятия.

В параграфе 3.2 необходимо оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

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

В приложение выносится анкета, позволяющая выявить спрос на продукцию предприятия ООО «УМК».

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Гиссин В.И., Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/Д. – М.: Феникс, 2016г.- 270с.
2. Дашков Л.П., Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2016г. -250с.
3. Зиннуров У.Г., Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2016г.-420с.
4. Коретникова Т.М. Конкурентоспособность фирмы / Коретникова Т.М..- Челябинск, 2016г.-350с.

5. Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2016г.-501с.

6. Парамонова Т. Н., Логистические аспекты деятельности предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2016г.-354с.

7. Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2016г.-187с.

8. Рубин Ю.Б., Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2016 г.-541с.

9. Чайникова Л.Н., Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2017г.-120с.

Дополнительная литература:

1. Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Сирин, 2016 г.-415с.

2. Миротин, Л.Б., Ташбаев, Ы.Э. Логистика для предпринимателей: основные понятия, положения и процедуры: Учебное пособие. – М.: ИНФРА –М, 2016г.-185с.

3. 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. – 560 с.

4. Осипова Л.В., Основы коммерческой деятельности: Практикум / Л.В. Осипова. - М.: Бином, 2017г.-254с.

5. Шеховцов, Р.В. и др. Торговая логистика.: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. – "Издательство ПРИОР", 2016г.-85с.

6. 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, 2016г.-541с.

Руководитель ВКР: _____/ Решетникова И.И.

подпись расшифровка

Студент задание получил: « 02 » апреля 2019 г.

Студент: _____/ Зуев А.С.

подпись расшифровка

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....6

Глава 1. Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.....9

1.1. Сущность конкурентоспособности и принципов логистики.....9

1.2. Факторы обеспечения конкурентоспособности организации.....17

1.3. Способы оценки конкурентоспособности организации.....21

Глава 2. Оценка конкурентоспособности ООО «УМК».....26

2.1. Общая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта.....26

2.2. Анализ конкурентоспособности организации.....32

ООО «УМК».....47

Итого.....47

Глава 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «УМК» на основе принципов логистики.....55

3.1. Предложения по повышению конкурентоспособности организации.....55

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....57

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....64

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....66

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....71

ВВЕДЕНИЕ

Производство и торговля являются одним из важнейших сегментов экономики. При этом в современных рыночных условиях особое значение приобретает обеспечение их конкурентоспособности, что определяется сложными экономическими условиями, вызванными нестабильностью рубля, санкционной политикой зарубежных стран, способствовавших ухудшению ситуации в России.

По разным оценкам доля фирм занимающихся одновременно и производством и продажей продукции составляет около 30 %, а в крупных городах она превышает 40–50 %[1].Наибольшую конкурентную опасность представляют сетевые магазины, преимущества которых перед производственно сбытовыми фирмами очевидны: они обладают высокой долей рынка, отработанной системой логистики, мощной рекламной политикой, развитой маркетинговой стратегией, более низкой себестоимостью и т.д. Динамичное развитие производственных и торговых монополий вызвало рост конкуренции между ними и между более «мелкими» предприятиями, доля которых в структуре составляет до 70 %[2].

При этом под конкурентоспособностью понимается способность хозяйствующего субъекта конкурировать с организациями, реализующими продукцию или услуги аналогичного профиля. Конкурентоспособность организации в первую очередь определяется конкурентоспособностью продукции, которая зависит от цены, себестоимости продукции, качества товара, качества услуг[3]. В области обеспечения потребителей товарами в последние годы обострилась конкуренция, что обусловлено развитием внутренних факторов торговли, а также интенсивностью проникновения на

---

[1] Гиссин В.И., Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/д. – М.: Феникс, 2016г. с.30.

[2] Зиннуров У.Г., Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2016г.-с.102

[3] Боутеллир Роман, Корстен Даниель. Стратегия и организация снабжения / Пер. с нем. под ред. Н.Ф. Титюхина. – М.: КИА центр, 2016. – с128. (Библиотека логиста).

отечественный рынок зарубежных компаний. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается путем выработки мер по развитию и закреплению конкурентных преимуществ в рамках рынка товаров и услуг. Объективность оценки и определение направления развития конкурентоспособности зависит от выбора факторов, влияющих на нее в течение выбранных промежутков времени.

В управлении конкурентоспособностью предприятия в условиях обострения конкуренции возникают задачи прогнозирования данного показателя. Наиболее вероятными факторами, определяющими конкурентоспособность предприятия, являются: финансовые показатели (прибыльность, ликвидность, платежеспособность); показатели ассортимента (коэффициент обновления продукции и товаров); оказываемые дополнительные услуги; показатели экономической эффективности деятельности и другие[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 «УМК», реализующее продукцию молочной промышленности. Хронологические границы исследуемой проблемы: 2016-2018 гг.

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

Для достижения указанной цели были определены следующие задачи:

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

[4] Киръянов А.Я., Управление логистикой: учебник / А.Я. Киръянов. - М.: ИНФРА-М, 2016 г.-с.159

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 «УМК» 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 обеспечения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики

1.1. Сущность конкурентоспособности и принципов логистики

Производственно-сбытовые организации занимают одно из ключевых мест в экономике России, в её структуре им отводиться примерно 20% от общего объема[5]. Условия рынка придают управлению конкурентоспособностью предприятия первостепенное значение. Разрешение вопросов, относящихся к обретению конкурентоспособности экономическим субъектом, напрямую связаны с особенностями развития определенной отрасли народного хозяйства.

В сегменте экономики сбыта потребительских товаров в течение последних лет наблюдается повышение уровня конкуренции, что обусловлено внутренними факторами развития торговли и монополизацией деятельности, а также количеством проникших на российский рынок зарубежных компаний. В таких условиях от конкурентоспособности и воплощения конкурентных подходов, которые обеспечивают устойчивое положение предприятия на рынке, зависит общий успех хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается путем выработки мер по развитию и закреплению конкурентных преимуществ в рамках рынка товаров и услуг. В рыночной экономике ключевым понятием является конкурентоспособность. В общем случае под конкурентоспособностью принято понимать способность конкурировать на рынках товаров и услуг в отношении других предприятий аналогичного профиля. Многими авторами, такими как – Гиссин В.И.[6], Дэй Д.[7] , Коретникова Т.М[8], конкурентоспособность определяется как способность компаний, отраслей, регионов и наций

[5] Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2016г.-с.156

[6] Гиссин В.И., Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/Д. – М.: Феникс, 2016г.-270с.

[7] Дэй, Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2017

[8] Коретникова Т.М. Конкурентоспособность фирмы / Коретникова Т.М..- Челябинск, 2016г.-350с.

обеспечивать сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы, оставаясь открытыми для внешней конкуренции.

Существует два подхода к выделению уровней конкурентоспособности в рамках современной теории по проблемам конкурентоспособности, а именно: территориальный и отраслевой. С точки зрения территориального подхода выделяют конкурентоспособность страны (макроуровень), конкурентоспособность региона (мезоуровень) и конкурентоспособность предприятия (микроуровень). Отраслевой подход выделяет национальную конкурентоспособность (макроуровень), конкурентоспособность отрасли (мезоуровень) и конкурентоспособность товара (микроуровень). Конкурентоспособность – сложная экономическая категория, которая может рассматриваться 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 предприятия определяется двумя элементами[9]: конкурентоспособностью продукции, которая в динамике характеризует степень удовлетворения спроса, и конкурентоспособностью производства как пути достижения выпуска конкурентоспособной продукции, т.е. является обобщающим показателем, объединяющим конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность производства и выражающим отличия в развитии данного предприятия и предприятий-конкурентов – наличие конкурентных преимуществ, степень адаптации к изменениям конкурентной среды, эффективность производственной деятельности.

Как отмечает Акофф Г.Л., между категориями «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность предприятия» существует взаимосвязь. Если продукция предприятия торговли не имеет сбыта, то такой экономический субъект неконкурентоспособен[10]. Тем не менее это все же не решающий фактор в определении конкурентоспособности. Преимущество компании перед

[9] Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2016г.-с.210

[10] Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Сирин, 2016 г.-с.201

другими участниками рынка в выбранном сегменте снижается из-за реализации товаров с низким уровнем конкурентоспособности. Это связано, в первую очередь, с издержками по стимулированию сбыта, хранением, складированием, увеличением срока пользования кредитом, а также порой и с прямыми потерями от уценки товара непопулярного у потребителей.

Совокупность преимуществ товара перед аналогами конкурентов и экономических методов деятельности предприятия, воздействующих на результаты конкурентной борьбы, определяет возможность предприятия конкурировать на определенном рынке. На вопрос, что делает организацию конкурентоспособной, В.Р. Веснин отвечает: «во-первых, ресурсы (потенциал хозяйствующего субъекта), во-вторых, умение продуктивно их использовать»[11]. Светуньков С.Г. считает, что конкурентоспособность предприятия определяют следующие факторы: цена продукции, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет предприятия, соотношение между спросом и предложением. Однако, итоговым критерием оценки конкурентоспособности предприятия он считает долю рынка, занимаемую данной организацией[12].

Способность выгодно конкурировать с хозяйствующими субъектами на выбранном рынке определяет конкурентоспособность. Преимущество предприятия перед остальными участниками сегмента рынка зависит от ряда критериев:

- применение технические новшеств в отрасли;
- позиции конкурентов на рынке;
- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;

---

[11] Веснин В.Р., Менеджмент для всех/ В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2016г. – 250с.

[12] Светуньков С.Г., Конкуренция и предпринимательские решения/ С.Г. Светуньков. - Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2016г.-с.145

- кол-во ежегодных продаж;
- простота доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

В экономической науке выделяют два типа условий конкурентоспособности: коммерческие условия и организационные условия.[13] К первым условиям относят ценовые показатели. Одним из определяющих факторов конкурентоспособности товара считается цена. Понижение уровня цены товара относительно цен конкурентов повышает привлекательность производителя по отношению к изготовителям аналогичной продукции. Эта зависимость работает и в обратную сторону: когда повышение уровня цены снижает конкурентоспособность товаров, в некоторых случаях и до нулевой отметки.

Таким образом, на фоне ряда условий формируется ценовая политика, направленная на повышение преимущества предприятия перед конкурентами на рынке, среди которых следует отметить следующие:

- показатели, отражающие характер условий поставок и платежей за поставляемые товары;
- показатели, отражающие особенности налоговой и таможенной системы, действующей на рынке производителей и потребителей;
- показатели, характеризующие ответственность продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

Прямое влияние на конкурентоспособность оказывают гарантии и ответственность, которые принимает изготовитель за выполнение обязательств, связанных с поставками высококачественных и надежных товаров в установленные сроки. Реальное выполнение коммерческих показателей зависит от организационных условий конкурентоспособности.

---

[13] Чайникова Л.Н., Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2017г.-с.95

К таковым можно отнести:

- приближение продавцов к показателям, оказывающих влияние на снижение издержек обращения и, соответственно, на уровень цены;
- транспортировка товара до места потребления как оптом-транзитом, так и мелкими партиями через складские предприятия[14];
- грамотное использование транспортных уставов, кодексов, правил перевозок и транспортных тарифов составляет основу экономики доставки товаров;
- расширение границ послепродажного сервиса, который оказывается потребителям с гарантийным и послепродажным обслуживанием.

Особенность внутренней среды предприятия состоит в том, что она находится под воздействием как управляющей подсистемы самого предприятия, так и подсистемы более высокого уровня (например, государства) и должна адаптироваться к изменению внешней среды. Реакция внутренней среды предприятия на внешние изменения определяет конкурентоспособность предприятия[15]. Внутренняя среда предприятия, находясь под воздействием не только управляющей подсистемы, но и тех что, располагаются значительно выше (государство), должна эффективно адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Целью адаптации является либо противодействие предприятия торговли неблагоприятным условиям из внешней среды с наименьшими потерями, либо направление их влияния себе во благо. В итоге конкурентоспособность предприятия можно определить, как разность эффекта двух взаимосвязанных уровней активности в рамках внешней и внутренней среды. При преобладании эффекта активности внешней среды можно говорить о неконкурентоспособности предприятия.

---

[14] Философова Т.Г., Конкуренция и конкурентоспособность/ В.А. Быков, Т.Г. Философова; под общ. ред. Т.Г. Философовой. – М.: Юнити, 2017г.-с.48

[15] Рубин Ю.Б., Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2016 г.-с.58

Особенностью конкурентоспособности предприятия считается ярко выраженная ориентация на потребителя. Изучать ее следует только в рамках сегмента, на который направлена деятельность предприятия торговли. Опрос потребителей не входящих в круг целевой аудитории приведет к снижению процента удовлетворенных услугами предприятия покупателей. В другом случае, организация может быть популярна у небольшой группы потребителей, которые порой даже не пользуются ее услугами. Это не является свидетельством неконкурентоспособности предприятия, а подчеркивает важность выделения и классификации показателей для оценки этой способности[16].

Анализируя тему ВКР, связанную с «принципами логистики» следует отметить, что принципы можно позиционировать как основные, базовые положения относящиеся к какой-либо науке, теории, учению, при этом принципами логистики возможно определить приведенные далее[17], хотя в различных источниках есть и иные их вариации:

1. Принцип системности предусматривает формирование целостного механизма управления материальными потоками в рамках функционирования производственно-хозяйственной системы. Указанный принцип нашёл свою реализацию в формировании и исполнении на практике общего единого процесса по достижению производственных задач на стадиях приобретения, производства и реализации продукции, с единым управленческим звеном.

2. Принцип обратной связи учитывает, что миссия, цели и задачи логистической системы ограничиваются требованиями рынка и заказчика. Определяясь из требуемых заказов, нужного качества и сроков поставок уточняются вид и объемы производимого товара, определяются заявки на

[16] Дашков Л.П., Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2016г. -с.16

[17] Парамонова Т. Н., Логистические аспекты деятельности предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2016г.-с.45

исходные материалы и полуфабрикаты. Исходя из этого, в зависимости от выбранной стратегии закупок определяется величина страхового, необходимого запаса и т.п. Исполнение принципа обратной связи предопределяет позиционирование в составе логистической системы соответствующего механизма, который позволил бы поиск и переработку информации по определению эффективности функционирования общей управляющей системы и требований рынка.

3. Принцип оптимальности позиционируется как способ достижения требуемой согласованности на всех этапах процесса товародвижения и деятельности участников, при которой достигается максимальная результативность деятельности всей организации и её сбытовой сферы.

4. Принцип гибкости определяет максимальную степень интеграции логистической системы в систему обеспечения запросов потребителей продукции и услуг. Исполнение принципа гибкости предполагает выполнения работ по прогнозу тенденций изменения условий и факторов состояния макро и микро-среды, и разработки в зависимости от этого соответствующих реакций и действий.

5. Надежность поставок как принцип предопределяет формирование таких условий, которые обеспечивали своевременное снабжение организации требуемыми видами и объемами ресурсов и соблюдение плана поставок произведенной продукции. Этот принцип позволяет синхронизировать все стадии товародвижения.

6. Принцип компьютерной информатизации предполагает, что все логистические задачи, функционал и процесс товародвижения в совокупности должны выполняться с наивысшей степенью использования информационные системы (ИС). Компьютерная информационная система позволит осуществить контроль за передвижением ресурсов и формировать информацию о наличии материалов, выпуске готового товара, состоянии запасов, объемах поставок, уровне выполнения заказов и др.

Максимальный эффект «уплотнения времени» и гарантию качественного обеспечения покупателей дают информационно-управленческие системы, обеспечивающие контроль и координацию товародвижения со времени закупки ресурса до поступления готового продукта потребителю. Взаимовлияние сферы логистики на результативность и конкурентоспособность организации обуславливается тем, как логистика «включается» в стратегию предприятия и каким образом осуществляется. Исходя из того, что основной задачей логистической системы считается обслуживание потребителей[18], в рамках экономики ее предназначение скорее сводиться к созданию в логистической цепочке ощутимых выгод, которые содержат в себе добавленную стоимость при удерживании издержек на эффективном уровне.

В связи с вышесказанным можно отметить, что основным параметром оптимизации становятся общие затраты в системах логистики. Логистические процессы затрагивают материальные, информационные и отдельные составляющие финансовых процессов, что сопровождается определенными затратами, которые в хозяйственной практике не всегда приравниваются к таковым в строгом значении этого термина. В любом случае они оказывают воздействие на общую результативность деятельности предприятия, так как под их влиянием находятся его финансовые показатели.

1.2. Факторы обеспечения конкурентоспособности организации

Конкурентная позиция предприятия определяется на основе анализа его сильных и слабых сторон вместе с оценкой факторов, воздействующих на поведение покупателей, которые, в результате, и определяют доли продаж товаров на определенном рынке. При столкновении с конкуренцией внутреннего и международного масштаба экономисты из Франции А. Олливье,

[18] Осипова Л.В., Основы коммерческой деятельности: Практикум / Л.В. Осипова. - М.: Бином, 2017г.- с. 34

А. Дайана и Р. Урсе советуют предприятиям обеспечивать уровень конкурентоспособности по 8 факторам[19]:

- ведущая мысль товара и услуги, определяющая основу деятельности предприятия;
- качество, которое определяется проведением опросов и сравнением со стандартами качества, заданными лидерами рынка;
- цена на товар с предполагаемой наценкой;
- собственные и заемные финансы;
- торговля деятельности (с точки зрения коммерческих методов и средств);
- обслуживание после продажи, являющееся отличным методом для формирования базы постоянных клиентов;
- торговля с другими странами, которая позволит формировать отношения с властями, СМИ и общественностью;
- предпродажная подготовка.

Анализ возможностей предприятия на основе представленных факторов позволил авторам сконструировать гипотетический «многоугольник конкурентоспособности»[20] (рис. 1).



[19] 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

[20] Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2016г.-с.56

Рисунок 1 - «Многоугольник конкурентоспособности» фирмы

К основным факторам, определяющим успех на рынке они относят[21]:

- финансовое состояние предприятия;
- наличие базы и средств для создания собственных НИОКР;
- обеспеченность передовой технологией;
- наличие кадров, обладающих высокой квалификацией;
- способность как к продуктовому, так и ценовому маневрированию;
- наличие сети сбыта и проверенных сбытовиков;
- уровень технического обслуживания;
- наличие возможности кредитования экспорта, включая помощь государственных организаций;
- эффективность рекламной кампании и связей с общественностью;
- обеспеченность информацией;
- способность покупателей к выплате кредита.

Авторы утверждают, что исследование выбранных факторов, основывается не только на анализе сильных и слабых сторон собственного предприятия, но и конкурентов. Это поможет снизить остроту конкуренции, а также наиболее эффективно использовать свои преимущество и слабые места.

Фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятия провел в своих работах М. Портер. По его мнению, четыре детерминанты составляют систему, «компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других»[22] (рис. 2).

[21] Рубин Ю.Б., Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2016 г.-с.12

[22] Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2016г.-с.59



Рисунок 2 - Детерминанты конкурентоспособного преимущества фирмы

По мнению М. Портера, факторы производства напрямую связаны с факторами конкурентоспособности. Он представил совокупность факторов, определяющих конкурентное преимущество предприятия и фирмы отрасли, в виде нескольких групп: человеческие, физические, денежные ресурсы, инфраструктура.

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

- производственные;
- рыночные;
- сбытовые;
- сервисные.

Под системой управления конкурентоспособностью предприятия понимается организация его бизнес-процессов, которые обеспечивают результативность деятельности предприятия на товарном рынке, рынке труда, капитала и информации при различных изменениях как во внешней, так и во внутренней среде[23].

Система управления конкурентоспособности должна позволить предприятию обеспечить мобильную и эффективную работу на

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

потребительском рынке. Такая система должна быть адаптивной к изменению условий производства и спроса потребительского рынка, вызовам конкурентов.

1.3. Способы оценки конкурентоспособности организации

На сегодняшний день методики оценки конкурентоспособности торговых предприятий разрабатываются по двум основным направлениям: определения конкурентоспособности на основе экономических показателей деятельности и на основе мнения потребителей.

Все показатели распределяются по двум основным группам[24]:

1 группа – показатели предпочтений потребителей: разнообразие реализуемой продукции, уровень качества реализуемой продукции, культура обслуживания, месторасположение розничного торгового предприятия, ценовая привлекательность, атмосфера розничного торгового предприятия, интегрированные маркетинговые коммуникации;

2 группа – экономические показатели деятельности организации, в первую очередь такие как выручка, рентабельность, себестоимость, затраты, прибыль. Однако по этим показателям нельзя всесторонне оценить уровень конкурентоспособности предприятия.

Нельзя говорить о том, что хозяйствующий субъект конкурентоспособен только по количеству открытых магазинов. При этом показатель рентабельность продаж может нести в себе ошибочную информацию.

У сетей есть такое понятие как ложная лояльность (потребители совершают покупки в данной торговой сети, так как она находится в шаговой доступности, но не потому что она им нравится).

Таким образом говорить о том, что сеть является конкурентоспособной можно только с учетом показателя лояльности потребителя к ней, то есть с учетом первой группы.

---

[24] Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2016г.-с.67

Похожую методику предлагает Астафьева М.М. Л.А. Калинина, Т.И. Лаврова, Е.В. Харитонов, А.Н. Соломатин[25], которые также разделяют все показатели на несколько блоков и оценивают конкурентоспособность предприятия включая экономические показатели: текущая ликвидность и обеспеченность собственными средствами.

Другие же показатели, используемые в оценке, связаны непосредственно с привлекательностью товаров для потребителей.

Общую оценку конкурентоспособности предприятия торговли предложил С. П. Дашков[26]. Данный автор предлагает учитывать способность продавцов удовлетворить запросы различных потребителей продукции. В методике используются следующие коэффициенты:

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

Таким образом, данная методика оценивает не конкурентоспособность предприятия, а привлекательность товара.

Методики У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова[27] также акцентируют внимание на привлекательности товара, а не на привлекательности компании,в общем, при этом не беря в расчет экономические показатели деятельности.

При построении системы управления конкурентоспособностью предприятия должен быть использован комплексный подход к ее разработке,

---

[25] 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, 2017г. –302 с.

[26] Дашков Л.П., Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2016г. -с.156

[27] Зиннуров У.Г., Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2016г.-с.145

включающий элементы макроэкономического и микроэкономического моделирования процесса оценки конкурентоспособности (рис.3).



Рисунок 3 - Схема оценки конкурентоспособности предприятия[28]

Под анализом деятельности, направленной на повышение конкурентоспособности предприятия, понимают оценивание достигнутого

[28] 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, 2016г.-с.201.

уровня использования имеющегося потенциала, а именно: организационного, социального, научно-технического, финансово-экономического, производственно-технологического. Кроме того, этот анализ предполагает оценку общей результативности хозяйственной деятельности предприятия, его финансовых результатов, платежеспособности и эффективности деятельности по созданию товаров. Анализ хозяйственной деятельности предприятия имеет схожие черты с оценкой его конкурентоспособности. Сегментация рынка положительно влияет на конкурентоспособность предприятия. Это то, с чего лучше всего начинать деятельность на определенном рынке. Сегмент рынка – это выделенная часть рынка, группа потребителей, товаров или предприятий, имеющих ряд некоторые ряд общих признаков[29] (рис. 4).

Установление принципов сегментации
Определение методов сегментации
Определение критериев сегментации
Выбор целевого рынка
Выбор целевого сегмента
Прогнозирование товара

Рисунок 4- Общая схема сегментации рынка

Сегментация позволяет реализовать следующие цели:

- более полное удовлетворение нужд и потребностей покупателей, изменение товара в соответствии с их пожеланиями и предпочтениями;
- укрепление конкурентных преимуществ предприятия и его товара, повышение их конкурентоспособности;
- уклонение от конкурирования в результате перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- ориентация научно-технической политики предприятия на запросы конкретной совокупности потребителей;

[29] Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2016г.-с.19

- ориентированность маркетинговой деятельности на конкретного потребителя.

На уровень конкурентоспособности не меньшее влияние оказывают совершенность технологий производства и их общий научно-технический уровень, применение последних изобретений и внедрение новейших средств автоматизации производства.

Делая вывод, можно сказать, что в общем понимании конкурентоспособность – это способность превзойти конкурентов в заданных условиях. В рамках экономической сферы она определяется каксовокупность свойств, наделяющих экономический субъект преимуществом в соревновании.

Конкурентоспособность предприятия определяется двумя элементами – конкурентоспособностью продукции, которая характеризует степень удовлетворения спроса, и конкурентоспособностью производства как пути достижения выпуска конкурентоспособной продукции. Конкурентоспособность предприятия определяется такими факторами как: качество продукции, имидж предприятия, возможности распространения, автоматизация, финансовые ресурсы и другие[30].

Основным показателем конкурентоспособности является интегральный показатель конкурентоспособности предприятия, обеспечение которого определяется общим финансово-хозяйственным состоянием предприятия. Он характеризуется комплексными величинами конкурентного потенциала предприятия и конкурентоспособности производимого товара.

Система управления конкурентоспособностью предприятия позволяет осуществлять адаптацию интегрального показателя к изменившимся условиям производства и потребительского рынка.

[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, 2016г.-с.103.

Глава 2. Оценка конкурентоспособности ООО «УМК»

2.1. Общая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта

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 «УМК») — учрежденное одним юридическим лицом), действует на основании Устава ООО. Формой собственности является частная собственность.

Компания ООО «УМК» 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 «УМК» ежедневно сходит более 60 наименований молочной продукции. Особенностью производствакомпании является уникальная система очистки воздуха, которая соответствует всем европейским стандартам. Она одновременно отвечает за микробиологическое обеззараживание и механическую очистку воздуха внутри производственных цехов.

ООО «УМК» в своей работе ориентируется, в основном, на средне обеспеченный сегмент рынка, к которому принадлежит большинство потенциальных покупателей. В собственности у предприятия имеется склад, в котором находятся товары до их отгрузки. На ООО «УМК» функционирует линейная организационная структура. Такая организационная структура

позволяет каждому подразделению решать свою определенную, конкретную задачу. На рис. 5 представлена организационная структура ООО «УМК».

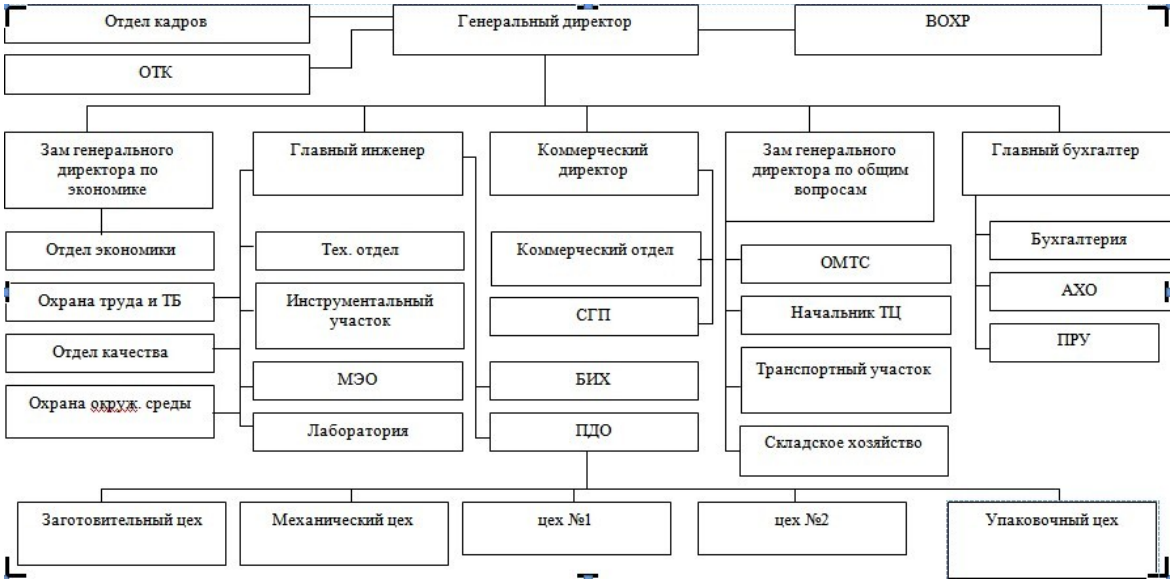


Рисунок 5 - Организационная структура предприятия ООО «УМК»

Как видно из рисунка 5 ООО «УМК» представляет собой производственно-ориентированное предприятие. Такой тип структур построения организационных структур был присущ предприятиям, мало ориентированных на потребности потребителей, сбыт продукции которых не представлял особых проблем.

В структуре ООО «УМК» нет отдела маркетинга и подразделения, занимающегося вопросами логистики (но существует транспортный участок). Вся маркетинговая работа предприятия сосредоточена в коммерческом отделе – практически единственном коммерческом подразделении предприятия.

Управление коммерческой работой на предприятии осуществляет коммерческий директор. В его структуру включен коммерческий отдел и склад готовой продукции. Это в значительной степени ограничивает деятельность подразделения.

Производственно-техническая работа на предприятии поделена между несколькими подразделениями, руководство которыми осуществляет главный инженер завода и заместитель генерального директора 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.

Отдела логистики, как уже отмечалось, на предприятии нет, а основную работу в данном направлении осуществляют коммерческий отдел и технический отдел. При этом, в процессе организации данной работы, между указанными структурными подразделениями возникают значительные противоречия, имеет место дублирование функций. Это в целом негативно сказывается на общую эффективность работы предприятия.

В целом, можно сделать вывод, что структура управления ООО «УМК» имеет низкую степень эффективности. Структура значительно устарела, не учитывает динамично меняющуюся структуру рынка. Налицо дублирование управленческих функций. Данное положение требует значительной реорганизации структуры управления описываемого предприятия.

На рисунке 6 представлена структура выпускаемой предприятием продукции в процентах[31]:

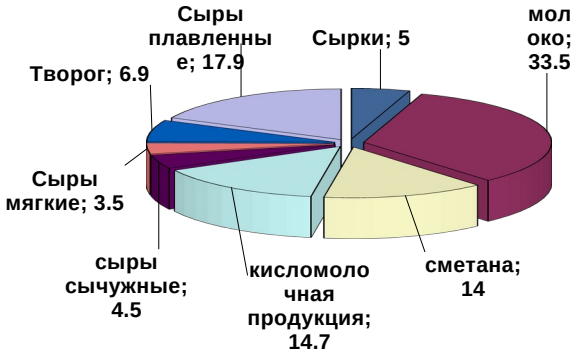


Рисунок 6 –Структура реализованной продукции ООО«УМК» в 2018 г.

Как видно из рисунка наибольшую долю в общем объеме реализованной

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

продукции составляет молоко. На его долю приходится 1/3 всей продукции предприятия. 14,7% составляют кисломолочная продукция. Доля выпуска сметаны составляет 14% в общем объеме реализованной продукции. Необходимо отметить значительную долю (17,9%) приходящуюся на выпуск сыров плавленых. Детальную характеристику ООО «УМК»можно получить, исследовав его экономические результаты за три последних года. Анализ можно провести по данным представленным в таблице 2.

Таблица 2 -Основные экономические показатели деятельности ООО «УМК» за 2016-2018г.г.

Показатели	**2016**	**2017**	**2018**	**Изменение, руб.**		**Динамика,%**	
				2017/2016	**2018/2017**	**2017/2016**	**2018/2017**
Выручка от продажи товаров (услуг), тыс. руб.	6874136	5396846	6383991	1477290	987145	78,5	118
Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	5864162	4646712	5458437	1217450	811725	79,2	117
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 «УМК» работает нестабильно. Из приведенных за 3-и года данных сложно определить стабильный тренд развития – роста или спада. Так практически все показатели функционирования фирмы в 2016 г. выше чем в 2017 г., однако в 2018 г. имеется тенденция и перспектива роста. Представленные на рисунке 7 данные свидетельствуют о том, что в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выручка снизилась до 78 % от исходного в 2016 г. значения. После чего в 2018 г. показатель выручки увеличился по сравнению с 2017 г. однако не достиг показателя 2016 г. Причиной указанных колебаний стали события, вызванные введенными санкциями и общим ухудшением экономической ситуации, и некоторым

улучшением ситуации в 2018 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 2016 г. до 5458437 руб. в 2018 г. с резким спадом в 2017 г. до значения 4646712 руб. Буквально это объясняется снижением объема проданных товаров и услуг и соответственно меньшими затратами.

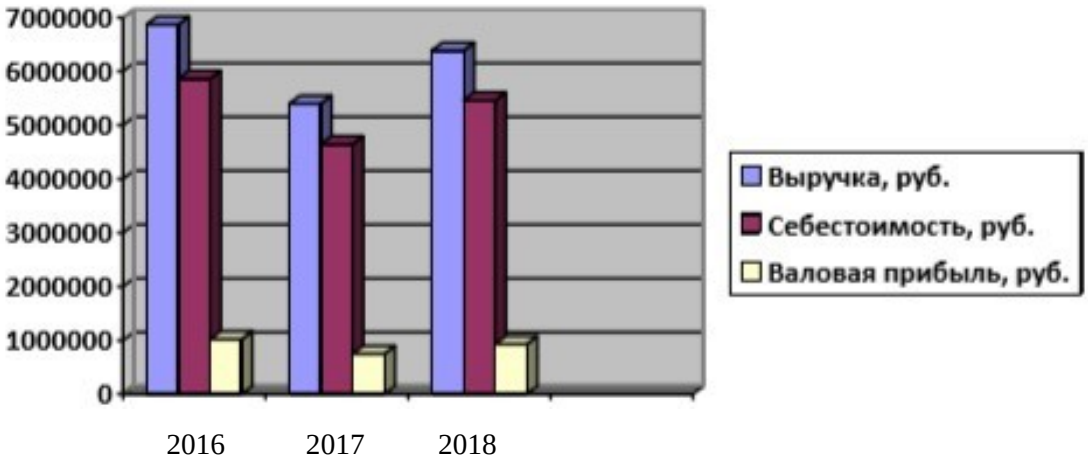


Рисунок 7- Динамика изменения выручки, себестоимости, валовой прибыли ООО «УМК» за 2016 -2018 гг.

Представленная на рисунке 8 динамика изменения прибыли и рентабельности отражают показатели, приведенные на рисунке 7, при этом рентабельность продаж максимальной была в 2016 г. со значением в 3,9 %, а минимальное в 2017 г. – в 1,27 %.

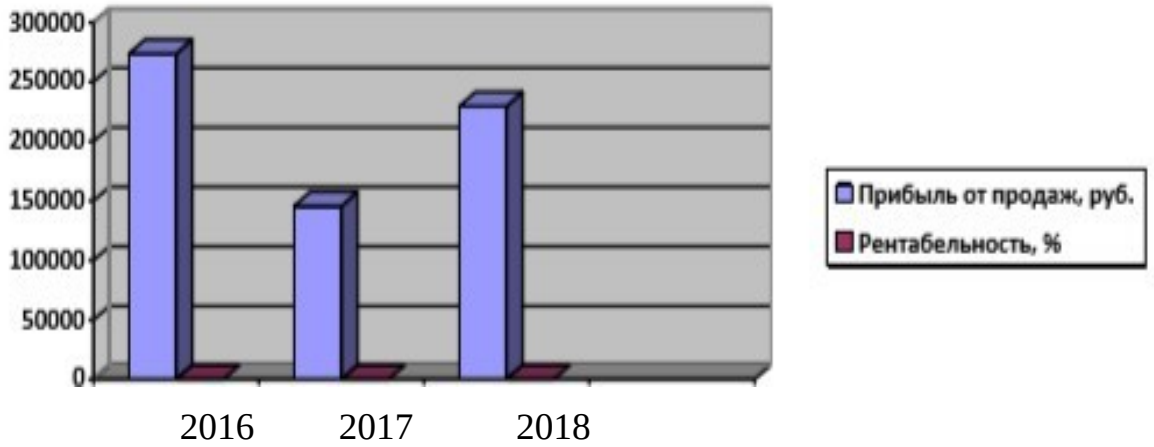


Рисунок 8- Динамика изменения прибыли от продаж и рентабельности ООО «УМК» за 2016 -2018 гг.

Зависимости от увеличения объема проданной продукции фактически нет, так как, например, в 2017г. экономические показатели деятельности снижаются, а количество сотрудников возрастает.

При этом в 2018 г. произошло увеличение фонда заработной платы, что обусловлено увеличением товарооборота, увеличением среднесписочной численности персонала. В 2018 году по отношению к 2017 увеличение составило 288,00 тыс. руб. (121,43%), а в 2017 по сравнению с 2016 годом на 156,00 тыс. руб. (110,57%). Подводя итоги следует отметить, что ООО «УМК» является прибыльной организацией, однако величина валовой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 265,84 тыс. руб., а в 2016 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 «УМК» имеет неплохие показатели и может конкурировать с другими предприятиями в своем регионе. При этом в структуре прибыли и в 2017 г., и в 2018 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 «УМК» далее рассмотрим основные характеристики хозяйственной деятельности предприятия.

2.2. Анализ конкурентоспособности организации

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

Резкое снижение показателей эффективности деятельности предприятия в 2017 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 «УМК» 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 «УМК», 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 «УМК». Основной рынок сбыта продукции предприятия находится в Тульской области. На долю ООО «УМК»приходится примерно 8 % от общего объема аналогичной продукции. Факторы, которые могут негативно повлиять на конкурентоспособность ООО «УМК»:

- 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;

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

- снижение платежеспособности покупателей продукции;
- недостаточный уровень производственных технологий;
- рост цен на сырье.

Возможной реакцией действий ООО «УМК»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 2018 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 2017 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 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

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

мешает развиваться и большой объем фальсификата. Ввиду всех этих причин у ООО «УМК», 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].

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

Таблица 3 - Оценочный лист конкурентоспособности ООО «УМК»

Деятельность на рынке	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Доля рынка (в %)	12	9	6	8
Постоянные клиенты (в %)	85	82,3	81,0	80

[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

Продолжение таблицы 3

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 2018 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 «УМК» в базисном году не имело никакого преимущества в области обслуживания.

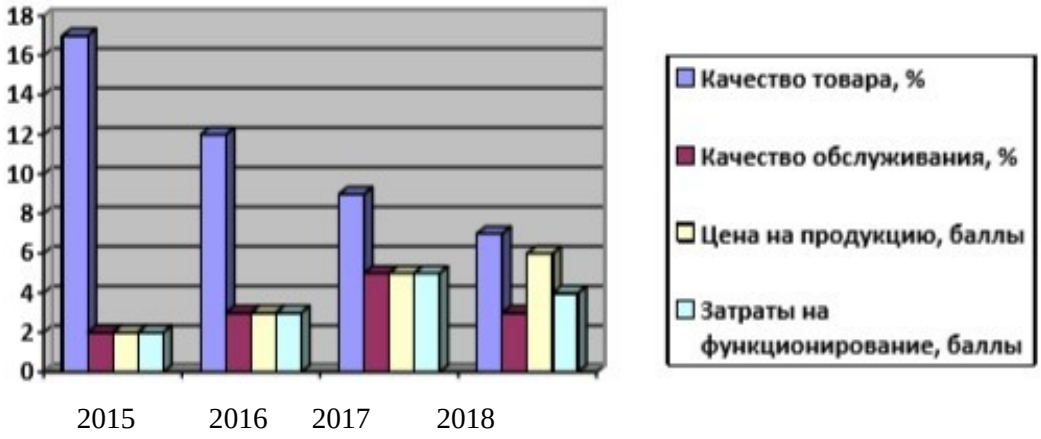


Рисунок 9 – Динамика изменения качественных и стоимостных показателей деятельности ООО «УМК»

Динамика изменения рыночной доли ООО «УМК» с 2015-2018г. и соотношения старых и новых клиентов представлены на рисунке 10.

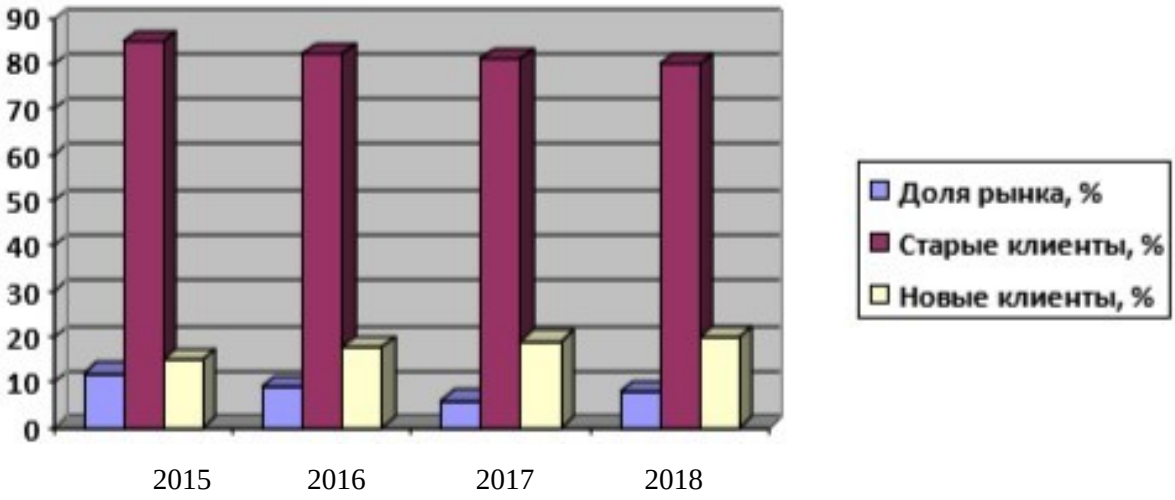


Рисунок 10 – Динамика изменения доли рынка и соотношения клиентов ООО «УМК»

Представленная на рисунке диаграмма позволяет получить объективную информацию и по основным направлениям, определяющим конкурентоспособность ООО «УМК», и по отношению к конкурентам. Немаловажным фактором при анализе положения предприятия на рынке является изменение рыночной доли для ООО «УМК», 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 2015г. до 8% в 2018г.). Данная тенденция является негативной и несет угрозу стабильному долгосрочному существованию предприятия. Вопросами обеспечения конкурентоспособности в ООО «УМК» 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 2015 году до 80% в 2018 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 2015 году до 20% в 2018 году). Когда компания теряет того или иного покупателя, теряется будущая прибыль. Далее представлен анализ сбытовой деятельности ООО «УМК» с последующим отражением в табл. 4.

Таблица 4 - Данные по сбыту ООО «УМК»за 2016 – 2018 гг.

Показатели	**Ед.изм**	**2016**	**2017**	**2018**	**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 2018 году увеличился на 3869,65 тыс. руб., что в процентном соотношении составило 123,08 % по отношению к 2017 году, а по отношению к 2016 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 «УМК»по плану и по факту за 2018 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 «УМК». Оценка уровня развития базы клиентов и степени удовлетворения спроса на товары, реализуемые организацией ООО «УМК», показал следующее: маркетинговые исследования в ООО «УМК» обретают все большее значение для рыночной деятельности, так как они устраняют дефицит информации и

уменьшают степень коммерческого риска ООО «УМК». Проведение маркетингового анализа клиентской среды ООО «УМК» 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 «УМК» было проведено анкетирование. Опрос был проведен в г. Узловая. Не указывается определенный товар в связи с тем, что ассортимент ООО «УМК» 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 «УМК», 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 «УМК», 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 «УМК» за 2018 год (рис. 11)

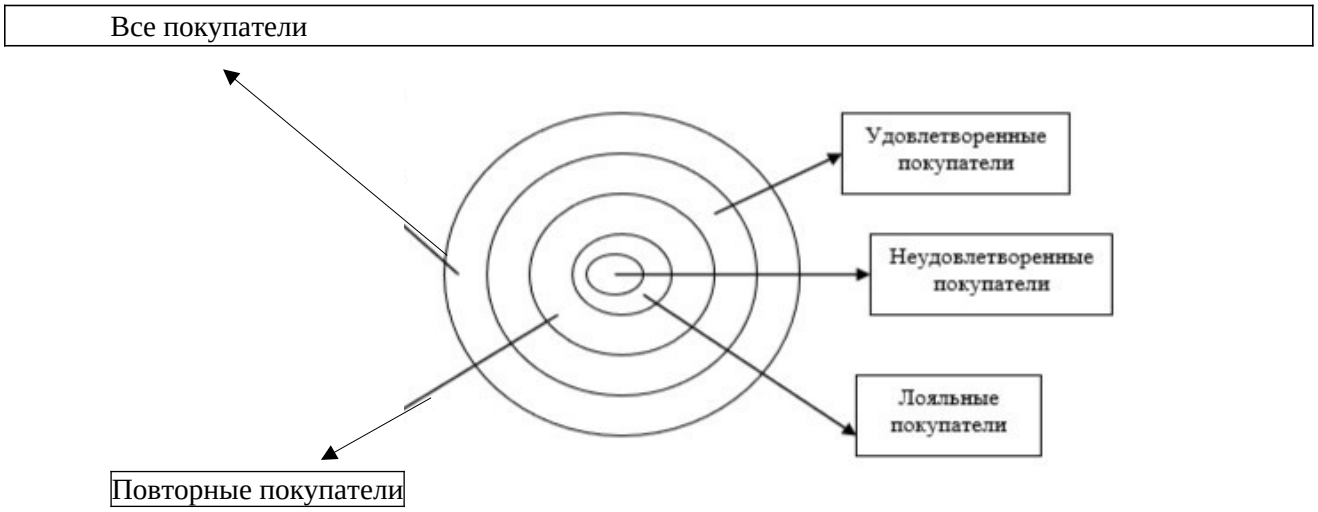


Рисунок 11 - Структура покупателей ООО «УМК»за 2018 год

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 «УМК» 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 «УМК» 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	2018 год	2017 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 «УМК», необходимо сначала провести анализ его конкурентной среды. Потенциальными конкурентами ООО «УМК» 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 «УМК» (табл. 7).

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

п/п Т.об.	Объем реализуемой продукции конкурентов					
	2016		2017		2018	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Агропромышленная компания Золотое поле	16213,98	24,93	17986,65	24,86	20189,87	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 «УМК»	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 2016 году лидирующие позиции занимал ООО «УМК» и Агропромышленная компания Золотое поле . В 2017 году ситуация изменилась и лидерами стали «УМК» и Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова. В 2018 году ситуация опять изменилась и лидерами стали вновь ООО «УМК»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 «УМК», из чего следует, что ООО «УМК» имеет достаточно высокий потенциал роста.

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

Критерий оценки	Поставщик		
	ООО «УМК»	Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова	Агропромышленная компания Золотое поле
Доставка товара потребителю	Возможно за счет фирмы	Не предусмотрено	Не предусмотрено
Ассортимент	широкий	широкий	средний

Продолжение таблицы 8

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 «УМК» занимает достаточно хорошие позиции на рынке. Для более подробного и обобщенного рассмотрения конкурентов ООО «УМК» необходимо провести оценку конкурентной силы, используя комплекс маркетинга (табл. 9).

Таблица 9 - Оценка конкурентных позиций ООО «УМК»

Факторы конкурентоспособности предприятия	**Бальная оценка**			
	ООО «УМК»	**ООО Знаменское**	**Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова**	**Агропромышленная компания Золотое поле**
1.Товар:				
-широта и глубина товарного ассортимента	3	2	2	4

Продолжение таблицы 9

-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 торговых	4	2	2	3

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 «УМК» 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 «УМК», а наименьшие доли имеют Племзавод Новая жизнь им. И.М.Семенова и ООО Знаменское . Агропромышленная компания Золотое поле идет следом за ООО «УМК» по показателям, поэтому может считаться основным его конкурентом. Его балы по факторам «Товар» и «Продвижение» хороши, но не в силах составить явную конкуренцию. ООО «УМК» 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 «УМК» 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 про-акций и внедрение системы скидок;
- совершенствование качества продукции путем смены поставщиков.

Следующим шагом в анализе конкурентоспособности выступает анализ макросреды ООО «УМК». 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 «УМК»

	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 «УМК», 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 «УМК» 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 «УМК» постоянен. На 2017 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 2017 он достиг 4127,32 тыс. руб. Это, в свою очередь, влечет рост издержек обращения, которые в 2017 достигли отметки 3016,32 тыс. руб. Спрос на продукцию ООО «УМК» обуславливает тенденцию к росту прибыли организации. Прибыль на

2017 год равна 1111,00 тыс. руб., рентабельность продаж равна 5,38%, что на 0,25% выше, чем в 2017 году.

Исследование показало, что такая тенденция основана на демократичных ценах и продаже качественной продукции. ООО «УМК» 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. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «УМК» на основе принципов логистики

3.1. Предложения по повышению конкурентоспособности организации

Результаты анализа, представленного в главе 2, позволяют характеризовать ООО «УМК» 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 «УМК. Период действия стратегии – 2019-2021 г.г. Предлагаемая стратегия развития для анализируемого предприятия может быть сформулирована следующим образом: «Удержание и последующее расширение позиций ООО «УМК» 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.

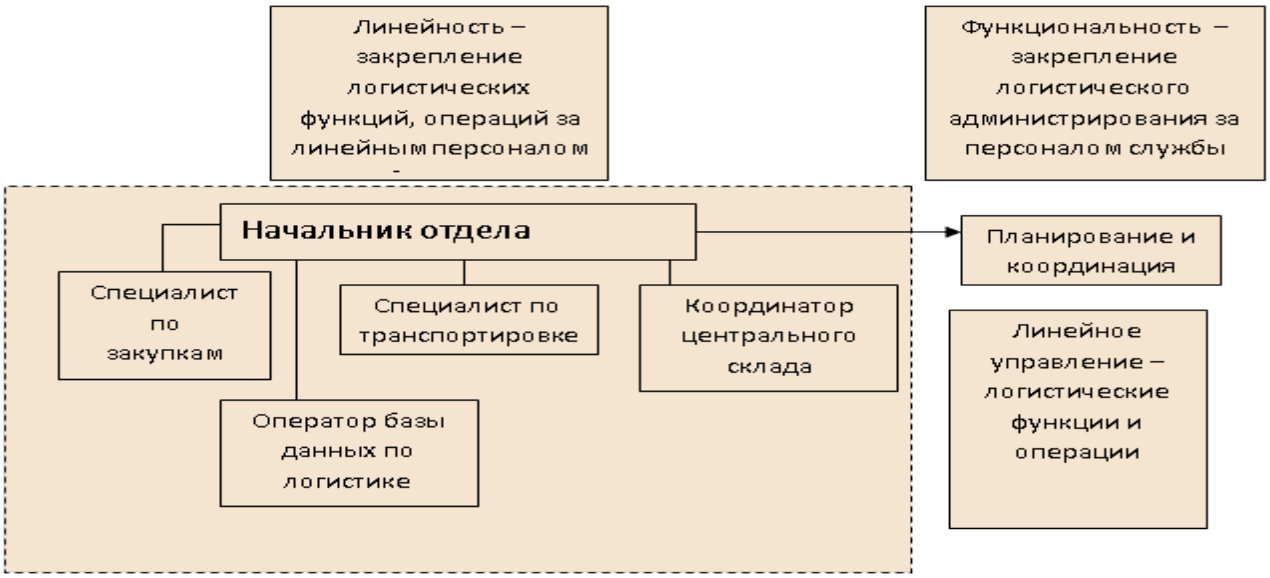


Рисунок 12- Схема логистического отдела с его функциями для внедрения на ООО «УМК»

Примечание – Источник: собственная разработка автора

Проведя анализ распределительной логистики ООО «УМК», 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 предлагаемых мероприятий

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 «УМК».

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 «УМК» 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 «УМК» 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 «УМК» 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 «УМК» 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 «УМК» (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 «УМК» 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 «УМК».

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.

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

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 «УМК» в год составит

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

Таким образом, прибыль ООО «УМК» 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 «УМК» 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 «УМК» 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 «УМК», 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 «УМК» 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, 2016 г.-415с.

2.Альбеков, А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика /Серия "Учебники, учебные пособия" - Ростов-на-Дону: Феникс. 2015г.- с. 205

3. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. – М.: Проспект, 2017. – 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, 2017г. –302 с.

5. Боутеллир Роман, Корстен Даниель. Стратегия и организация снабжения / Пер. с нем. под ред. Н.Ф. Титюхина. – М.: КИА центр, 2016. - 128 с. (Библиотека логиста).

6. Веснин В.Р., Менеджмент для всех/ В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2016г. – 250с.

7. Виханский О.С., Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент” / О.С. Виханский. - М.: МГУ, 2017г.- 350с.

8. Войленко В.В., Маркетинговый анализ/ В.В. Войленко, А.М. Ковалев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2017 г. -140с.

9. Волгин А.П., Управление персоналом в условиях рыночной экономики/ А.П. Волгин. - М.: Дело, 2017г.- 243с.

10. Волкова К.А., Предприятие торговли: Положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. - М.: Экономика, 2016г.- 340с.

11. Гельванский М., Жуковская В., Трофимова И., Конкурентоспособность в макро-, мезо-, микроуровнях // Российский экономический журнал, №17, 2017г.

12. Гиссин В.И., Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/Д. – М.: Феникс, 2016г.- 270с.

13. Горбашко Е.А., Менеджмент качества и конкурентоспособности. – Спб.: СпбГУЭФ, 2017г.- 420с.

14. Дашков Л.П., Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2016г. -250с.

15. Дембинский Н.В., Вопросы теории экономического анализа/ Н.В. Дембинский. - М.: Финансы, 2016г. -170с.

16. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017г.- 250с.

17. Дыбская, В.В., Сергеев, В.И. Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации. // Логинфо, 2015, № 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, 2017г.-350с.

20. Зиннуров У.Г., Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2016г.-420с.

21. Каракоз И.И., Теория экономического анализа/ И.И. Каракоз, В.И. Самборский. - Киев: Выща школа, 2017г.- 230с.

22. Киръянов А.Я., Управление логистикой: учебник / А.Я. Киръянов. - М.: ИНФРА-М, 2016 г.-350с.

23. Коретникова Т.М. Конкурентоспособность фирмы / Коретникова Т.М..- Челябинск, 2016г.-350с.

24. Косова, Л. Н., Мужейникова, Т. В. Логистика: Учебн. пособие. – М.: Изд-во МГУП, 2016.- 379 с.

25.Лифиц И.М., Конкурентоспособность товаров и услуг/ И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-издат, 2017г.-362с.

26. Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2016г.-501с.

27. Мазилкина Е.И., Управление конкурентоспособностью // Менеджмент в России и за рубежом, №45, 2016г.-265с.

28.Миротин, Л.Б., Ташбаев, Ы.Э. Логистика для предпринимателей: основные понятия, положения и процедуры: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2016г.-185с.

29.Миротин, Л.Б., Ташбаев, Ы.Э. Логистика: основные понятия и положения: учебно-метод. и справ. Пособие. – 6-е изд.- М.: Техполиграфцентр, 2015г.-147с.

30. Мухин В.И., Исследование систем управления – М.: Экзамен, 2016г.-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, 2015. – 560 с.

32. Осипова Л.В., Основы коммерческой деятельности: Практикум / Л.В. Осипова. - М.: Бином, 2017г.-254с.

33. Парамонова Т. Н., Логистические аспекты деятельности предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2016г.-354с.

34. Печенкин А.В., Фомин В.В., Об оценке конкурентоспособности и товаропроизводителей // Маркетинг, № 31, 2017г.

35. Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2016г.-187с.

36. Романов, А.Н. Маркетинг/ А.Н. Романов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016г.-354с.

37. Рубин Ю.Б., Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2016 г.-541с.

38. Светуньков С.Г., Конкуренция и предпринимательские решения/ С.Г. Светуньков. - Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2016г.-412с.

39. Тарасова И.А., Потребитель выбирает // Маркетинговые исследования в России и за рубежом, №47, 2017г.-354с.

40. Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2016г.-245с.

41. Философова Т.Г., Конкуренция и конкурентоспособность/ В.А. Быков, Т.Г. Философова; под общ. ред. Т.Г. Философовой. – М.: Юнити, 2017г.-541с.

42. Чайникова Л.Н., Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2017г.-120с.

43. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016г.-321с.

44.Шеховцов, Р.В. и др. Торговая логистика.: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. – "Издательство ПРИОР", 2016г.-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, 2016г.-541с.

46. Юданов А.Ю., Конкуренция: теория и практика: учебное пособие / А.Ю. Юданов. - 2-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2016г.-265с.

47. Электронный ресурс: Официальный сайт общества с ограниченной ответственностью «УМК». 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 «УМК»

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.

_____ / Зуев Антон Сергеевич /

подпись *(Ф.И.О.)*

« 17 » июля 2019 г.