

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов
логистики

Обучающийся

С.Ю. Захаров

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Захаров Сергей Юрьевич.

Тема бакалаврской работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики».

Научный руководитель: канд. экон. наук., доцент Смышляева Е.Г.

Цель проводимого исследования состоит в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики.

Объект бакалаврской работы – ООО «ТЕХКОМ», сферой деятельности которого является производство игрового и спортивного оборудования, а также уличной мебели.

Предметом проводимого исследования являются показатели конкурентоспособности рассматриваемой организации.

В работе использовались эмпирические, статистические и общенаучные методы исследования.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе рассмотрены различные подходы к понятию «конкурентоспособность» и выявлены принципы логистики. Во втором разделе проведен анализ основных показателей эффективности деятельности рассматриваемой организации и оценена ее конкурентоспособность. В третьем разделе предложены логистические мероприятия, которые позволят повысить конкурентоспособность ООО «ТЕХКОМ».

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты могут быть применены в исследуемой организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 23 источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышение конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики	7
1.1 Понятие и основные принципы логистики	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	12
2 Анализ конкурентоспособности ООО «ТЕХКОМ»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ТЕХКОМ»	18
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	25
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТЕХКОМ»	32
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ...	32
3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий	36
Заключение	42
Список используемой литературы	45
Приложение А Влияние логистики на финансовые результаты.....	49
Приложение Б Алгоритм оценки конкурентоспособности организации.....	50

Введение

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что использование принципов логистики является важным фактором успешного развития бизнеса в современных условиях. Оптимизация логистических процессов способствует улучшению эффективности деятельности организаций, увеличению прибыли и укреплению позиций на рынке.

Логистика представляет собой комплекс мероприятий по планированию, управлению и контролю потока материальных, информационных и финансовых ресурсов от поставщиков до конечных потребителей. Она позволяет оптимизировать процесс поставок, сокращая время доставки товаров и уменьшая издержки на складирование. Быстрые и надежные поставки способствуют улучшению обслуживания клиентов и увеличению удовлетворенности потребителей.

В тоже время оптимизация логистических процессов позволяет сократить затраты на складирование, транспортировку и управление запасами. Это помогает предприятию быть более конкурентоспособным за счет снижения общих издержек производства и сбыта товаров [6].

Логистика способствует повышению качества обслуживания клиентов за счет своевременной поставки товаров, отслеживания статуса заказов и обеспечения высокого уровня сервиса. Кроме того, она помогает предприятию управлять всей цепочкой поставок, включая поставщиков, производителей, дистрибьюторов и потребителей. Это позволяет оптимизировать взаимодействие между участниками цепочки, уменьшать риски и повышать эффективность всей системы [23].

Использование принципов логистики позволяет организациям повышать свою конкурентоспособность.

Объект исследования – ООО «ТЕХКОМ», сферой деятельности которого является производство игрового и спортивного оборудования, а также уличной мебели.

Предметом исследования является конкурентоспособность рассматриваемой организации.

Цель работы – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть подходы к понятию и основные принципы логистики, а также методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «ТЕХКОМ»;
- провести оценку конкурентоспособности организации, выявить недостатки;
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТЕХКОМ» и рассчитать экономическую эффективность от их внедрения.

В работе использовались эмпирические, статистические и общенаучные методы исследования.

Степень изученности проблемы. Над вопросами в области повышения конкурентоспособности работали такие авторы как: Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пелымская, Ф. В. Вольф, Г. В. Алексеев, И. Ж. Искаков, В. Я. Кучеренко, Е. В. Кузьмина, А. Е. Тюлин, К.Н. Пармененков и другие.

Над вопросами логистики работали следующие ученые: И. В. Бабенко, А.П. Гарнов, В.А. Галанов, П.А. Дроздов, Ю.Н. Егоров, Е.В. Крылов, Н.А. Нагапетьянц, Б.А. Аникин, А.В. Тебекин и другие.

При проведении исследования использовалась финансовая отчетность за 2021-2023 годы компании ООО «ТЕХКОМ».

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы как в исследуемой организации, так и в других подобных компаниях.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены принципы логистики, а также различные подходы к понятию «логистика». Представлены методы оценки конкурентоспособности организации.

Во втором разделе проведена оценка основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «ТЕХКОМ», представлена оценка конкурентоспособности рассматриваемой организации и выявлены проблемы.

В третьем разделе предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ТЕХКОМ» на основе существующих принципов логистики и оценена экономическая эффективность от этих мероприятий.

1 Теоретические аспекты повышение конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики

1.1 Понятие и основные принципы логистики

Логистика играет ключевую роль в успешной деятельности организаций любого масштаба и направления. Ее основная цель заключается в оптимизации процессов поставок, хранения и перемещения товаров или услуг от производителя к конечному потребителю.

«Использование логистических подходов объясняется необходимостью сокращения временных интервалов между приобретением сырья и непосредственно продажей готовой продукции» [6]. Логистика помогает организациям поддерживать оптимальные уровни запасов, избегая излишков или недостатков товаров. Это позволяет снизить затраты на хранение и улучшить обслуживание клиентов [27].

Благодаря логистике организации могут эффективно работать на различных рынках, расширять географию продаж и проникать в новые регионы или страны.

«Основной целью внедрения логистики на предприятии является обеспечение максимальной его приспособленности к постоянно изменяющимся условиям рыночной среды и получением преимуществ перед конкурентами за счет оптимизации происходящих в нем потоковых процессов» [3]. Логистика направлена на минимизацию издержек, сокращение времени доставки товаров, оптимизацию запасов и обеспечение качественного обслуживания клиентов.

Основные задачи логистики включают в себя планирование и управление поставками, оптимизацию складских запасов, выбор оптимальных маршрутов доставки, управление инвентаризацией и обеспечение высокого уровня обслуживания клиентов [8].

Последние годы стали периодом закрепления в хозяйственной практике и в экономической литературе понятия «логистика». Это особенно характерно для стран с развитой рыночной экономикой.

В таблице 1 представлены различные трактовки понятия «логистика» (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к понятию «логистика»

Автор	Понятие
Крылова Е. В.	«Логистика– совокупность организационно-управленческих и производственно-технологических процессов по эффективному обеспечению организации движения материальных и иных ресурсов» [13].
Иванов М. Ю.	«Логистика– это наука, помогающая прогнозировать, контролировать и оптимизировать процесс передачи товаров, информации или услуг от производителя/поставщика непосредственно их потребителю» [10].
Тебекин А. В.	«Логистика – это управленческая деятельность, включающая планирование, организацию и контроль внутренних и внешних потоков материалов, товаров, финансов, информации с целью оптимального удовлетворения требований потребителей» [23].
Левкин Г. Г.	«Логистика – это наука об управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и поставки продукции» [16].
Гарнов А. П.	«Логистика – это наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации» [5].
Аникин Б.А.	«Логистика – это наука о планировании, организации, управлении и контроле движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя» [15].
Дроздов П. А.	«Логистика – это интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за счет эффективного (с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг) управления материальными и (или) сервисными, а также сопутствующими им потоками (финансовыми, информационными)» [7].

Первая группа авторов трактует логистику как направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения.

Вторая группа авторов рассматривает логистику как междисциплинарное научное направление, непосредственно связанное с поиском новых возможностей для повышения эффективности материальных и информационных потоков.

Анализ различных трактовок позволил сделать вывод о том, что логистика – это наука об управлении потокам от начального источника до конечного, главной целью которой является минимизация издержек и удовлетворение требований потребителей.

Логистика оказывает значительное влияние на финансовые результаты организаций (Приложение А, рисунок А.1).

«Использование принципов логистики позволяет организациям повышать свою экономическую эффективность, а также конкурентоспособность по сравнению с другими организациями» [14].

«Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки» [1].

Рассмотрим основные принципы, которые лежат в основе управления эффективной логистической системой.

«Принцип минимизации общих затрат означает учет всей совокупности издержек управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в логистической цепи. При этом критерий минимума общих логистических затрат является одним из основной при оптимизации логистических систем.

Принцип непрерывности, предполагает сокращение всех видов простоев в логистической системе и минимизацию времени выполнения заказов.

Принцип динамичности обеспечивает прогрессивную динамику в производственно-хозяйственной деятельности организации, обеспечивая тем

самым соответствие ее работы современным стандартам, позволяет стремиться к совершенствованию, определять цели и разрабатывать задачи на определённом этапе экономического развития» [12].

«Принцип комплексности отражает взаимосвязь всех элементов логистической системы, координированную работу всех ее звеньев. В условиях современной экономики ограниченное функционирование элементов организационной структуры недопустимо, так как использование такого подхода не обеспечивает эффективную работу организации» [17].

«Принцип инициативности обеспечивает возможность реагировать на постоянно меняющиеся внешние условия, а также создавать их и регулировать, что является необходимым элементом для обеспечения продуктивной деятельности каждой организации.

Принцип целесообразности подставляет собой избирательную работу в выборе организационных и технологических структур, а также в работе всех звеньев логистической системы. Использование данного принципа позволит снизить все затраты организации в условиях возможности решения поставленных задач различными способами» [18].

«Принцип параллельности предполагает одновременное параллельное выполнение всех или нескольких логистических операций. Соблюдение этого принципа обеспечивает самую короткую длительность цикла в логистической системе.

Принцип прямоточности предполагает исключение всех встречных и возвратных движений при прохождении товарно-материальных ценностей по логистической системе. Соблюдение данного принципа позволит выполнить основную задачу логистики: доставлять вовремя, создавая минимальный запас.

Принцип непрерывности предполагает, прежде всего, ликвидацию либо сведение к минимуму всех перерывов в движении продукции. Это движение происходит от поставки до производства или от производства до потребителя.

Все это позволит минимизировать количество запасов, что, в свою очередь, скажется на эффективности деятельности предприятия» [12].

Принцип эффективности означает минимизацию издержек при прохождении потоковых процессов в логистической системе. При этом необходимо учитывать следующие показатели, которые позволяют оценить выполнение данного принципа: рентабельность продаж, срок выполнения заказа, запасоёмкость и т.д.

Еще одним важным принципом в рыночной экономике для коммерческих организаций является принцип гибкости. Данный принцип предполагает, что участники логистической системы подстраиваются под постоянно меняющиеся требования потребителей.

«Использование логистических принципов позволяет уменьшить общие издержки, повысить качество, давая организации постоянное лидерство на рынке. Одновременный акцент на минимизации цены и высоком уровне качества продукции и услуг (или поддержании мировых стандартов качества) может позиционировать организацию как ведущую на конкретном рынке» [19].

«В настоящее время современные потребители исходят из набора ожиданий, установленного в соответствии с характеристиками продукции самых лучших компаний в мире, требуют более высокого качества товаров и услуг по более низкой цене, ожидают быстрой реакции на их запросы и т. п.» [2]

«Организации все более оцениваются не только с точки зрения качества их продукции и сервиса, но и способности поставлять готовую продукцию вовремя, в небольших объемах к непосредственному месту потребления. Поэтому, для обеспечения высоких темпов экономического роста необходимо согласованное взаимодействие всех участников логистического процесса, начиная с источников получения сырья заканчивая потреблением продукции конечными потребителями» [11].

«Основной целью внедрения логистики на предприятии является обеспечение максимальной его приспособленности к постоянно изменяющимся условиям рыночной среды и получением преимуществ перед конкурентами за счет оптимизации происходящих в нем потоковых процессов» [9].

Таким образом, внедрение логистических принципов позволит стать предприятию более конкурентоспособным за счет повышения эффективности протекания потоковых процессов в логистической системе, минимизации логистических и общих затрат, ритмичность поставок готовой продукции

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

В современных условиях жесткой конкуренции на рынке, оценка конкурентоспособности предприятия становится ключевым элементом успешного бизнеса.

Конкурентоспособность предприятия – это способность организации успешно конкурировать на рынке, привлекать клиентов, обеспечивать прибыль и устойчивое развитие. Она включает в себя эффективное использование ресурсов, инновационные подходы к бизнесу, качественные продукты или услуги, а также умение адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

«Конкурентоспособность компании заключается, прежде всего, в наличии у нее специфического преимущества, выгодно отличающего ее от подобных предприятий. Организация управления и планирования на предприятии, базирующуюся на результатах детального анализа конкурентоспособности, обеспечивает совершенствование его адаптивности, развития конкурентных преимуществ, улучшения результатов хозяйственной деятельности и, как следствие, повышения его устойчивости и гибкости, как в отношении внутренних, так и внешних рынков» [4].

Важность конкурентоспособности предприятия заключается в том, что она позволяет организации выживать и процветать в условиях жесткой конкуренции.

Алгоритм оценки конкурентоспособности организации представлен в Приложении Б, на рисунке Б.1.

Различают разные методы оценки конкурентоспособности. «При этом все методы оценки конкурентоспособности предприятия можно классифицировать по следующим признакам:

- категория предприятия;
- тип метода;
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов;
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности» [3].

Рассмотрим основные методы оценки конкурентоспособности.

«Матричный метод производится путем изучения и оценки хозяйственной деятельности предприятия и ее продукции. Анализ проводится с учетом жизненного цикла продукции. При данном методе строится матрица, которая использует в своей основе систему координат: по горизонтали располагаются темпы роста и сокращения количества продаж, по вертикали – относительная доля товаров компании, представленных на рынке.

Из преимуществ данного метода можно выделить то, что при наличии достаточного количества информации об объемах реализации товаров и относительных долях рынка конкурентов можно получить высокую точность оценки конкурентоспособности своей фирмы.

Из недостатков – невозможность анализа причин, из-за которых предприятие или его конкуренты занимает ту или иную долю рынка, осложнение выборки для управленческих решений, необходимость обладания достоверной информацией, что подразумевает собой дополнительные затраты для проведения исследований рынка» [21].

«Метод оценки конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки.

Для проведения оценки по этому методу необходимо определить наиболее важные показатели, определить важность каждого из них (присвоить весовой коэффициент), а затем определить совокупную балльную оценку.

Рейтинг организации определяется по формуле 1

$$TM = \sum_{i=1} B_i \cdot M_i, \quad (1)$$

где TM – результат рейтинговой оценки;

M_i – полученный организацией балл по i -му критерию;

B_i – весовой коэффициент по i -му критерию» [24].

Еще одним методом изучения конкурентов считается метод «4Р», который «представляет собой сравнительный анализ анализируемого предприятия и предприятий-конкурентов по следующим параметрам: продукт, цена, продвижение на рынке, место.

Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов (1 – слабая сторона конкурента, 5 – сильная сторона конкурента)» [22].

Параметры для оценки конкурентов по методу «4Р» представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Параметры для оценки конкурентов по методу «4Р»

Следующий метод – это SWOT-анализ. «Данный метод является наиболее часто встречающимся методом оценки конкурентоспособности. Проводимый анализ позволяет выделить определенный ряд действий, необходимый для улучшения хозяйственной деятельности предприятия, что способствует росту уровня конкурентоспособности

Для выполнения этого анализа необходимо определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды. Возможности и угрозы – внешней.

Стоит уточнить, что слабые стороны, при определенных условиях, а также в случае их устранения могут стать сильными сторонами. То же самое

касается и угроз. Если вовремя не использовать свои возможности, то в будущем они также могут стать угрозами.

Чтобы провести SWOT-анализ, необходимо построить таблицу, состоящую из 4 граф. В верхней части записываются сильные и слабые стороны, снизу возможности и угрозы.

SWOT-анализ помогает определить стратегии, которые позволят организации улучшить свою конкурентоспособность» [28].

Пример для проведения SWOT-анализа представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Пример SWOT-анализа

Внутренние сильные стороны:	Внутренние слабые стороны:
1. 2. 3. и т.д.	1. 2. 3. и т.д.
Возможности предприятия:	Внешние угрозы
1. 2. 3. и т.д.	1. 2. 3. и т.д.

«Из преимуществ данного метода можно выделить: универсальность и гибкость, для использования не требуется специальных знаний и навыков.

Из недостатков: при выполнении данного анализа не используются количественные параметры, необходимо дополнительно разрабатывать стратегию предприятия, так как при анализе не приводятся способы решения возникающих проблем.

Преимуществом данного метода можно назвать простоту и универсальность. Однако же, оценка показателей весьма субъективна и результат может быть хорошим, только если данный подход использует опытный экономист» [1].

При использовании любого метода необходимо сформировать информационно-статистическую базу, по оценке конкурентоспособности предприятия. В таблице 3 представлены возможные источники данных для оценки конкурентоспособности в зависимости от поставленных целей.

Таблица 3 – Способы формирования информационно-статистической базы по оценке конкурентоспособности предприятия

Цели	Источники данных
Определить наилучшие показатели работы по наиболее важным видам деятельности (операциям) на предприятиях прямых и косвенных конкурентов	Профессиональные и специализированные журналы, консультанты, годовые отчеты предприятий, встречи со специалистами на мероприятиях
Получить более полную информацию на основе прямых контактов	Посещение предприятий небольшими командами, составленными из специалистов различного профиля
Подготовить отчеты и сообщить всем менеджерам о полученных результатах	Обобщение наиболее важных результатов, определение целевых нормативов и показателей работы

«Ни один из представленных методов не преобладает над другими, так как они, при наличии весомых преимуществ, так же обладают и рядом недостатков. Поэтому при выборе какого-либо метода нужно учитывать нужды самого предприятия или же предпочтения руководства, так как не существует единого подхода, который наиболее точно мог бы определить конкурентоспособность фирмы» [25].

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы рассмотрена сущность логистики, выделены основные логистические принципы, а также определены методы оценки конкурентоспособности, которые чаще всего используются на предприятиях.

2 Анализ конкурентоспособности ООО «ТЕХКОМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ТЕХКОМ»

В качестве объекта исследования рассмотрим Общество с ограниченной ответственностью «ТЕХКОМ» (ООО «ТЕХКОМ»), которое расположено по адресу Ярославская обл., г. Рыбинск, пр. 50 Лет Октября д. 25а.

Предприятие работает с 1993 года. Компания разрабатывает и производит:

- детские игровые комплексы, качели, горки, карусели и других элементов для детских площадок;
- уличные тренажеры для фитнеса и занятий спортом на открытом воздухе;
- скамейки, лавочки, столы, урны и другие элементы уличной мебели для общественных пространств;
- навесы, беседки, павильоны и другие конструкции для отдыха и организации мероприятий на улице.

Качество производимой продукции гарантировано сертификатами и обеспечено современным оборудованием, использованием качественной сырьевой базы и квалифицированным персоналом.

ООО «ТЕХКОМ» имеет сертификаты качества и сертификаты соответствия российским ГОСТам на безопасность детского игрового оборудования.

Основной вид деятельности по ОКВЭД 32.30 «Производство спортивных товаров».

К дополнительным видам деятельности ООО «ТЕХКОМ» относится:

- 6.10.1 Производство пиломатериалов, кроме профилированных, толщиной более 6 мм;

- 16.10.2 Производство пиломатериалов, профилированных по кромке; производство древесного полотна, древесной муки; производство технологической щепы или стружки
- 16.10.3 Производство древесины, пропитанной или обработанной защитными, или другими веществами
- 16.10.9 Предоставление услуг по пропитке древесины
- 16.23.1 Производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий и т.д.

Всего у организации заявлено 20 видов дополнительной деятельности.

Учредителем компании является Лубенин Евгений Владимирович с уставным капиталом 10,8 т.р.

Заказчиками продукции ООО «ТЕХКОМ» являются как физические, так и юридические лица (управляющие компании, городские администрации).

Успешные продажи продукции от Калининграда до Владивостока позволили предприятию накопить колоссальный опыт в решении производственных и логистических задач.

Дилерами продукции являются компании:

- ООО «Техком-ЮГ» (Ростовская область, г. Ростов на Дону);
- ООО «Двор Чудес» (Саратовская область, г. Балаково);
- ООО «Атрикс 62» (Рязанская область, г. Рязань);
- ООО «Компания Крепыш» (Владимирская область, г. Владимир);
- ООО «Компания Спорт-Малыш Кавказ» (Ставропольский край, г. Ставрополь).

Организационная структура управления ООО «ТЕХКОМ» представленная на рисунке 2. Данная структура является линейно-функциональной и предполагает четкую иерархию начальников и подчиненных, где каждый уровень отчитывается перед вышестоящим. Такая структура предполагает эффективное управление, четкое распределение

обязанностей, возможность специализации и концентрации на ключевых задачах.

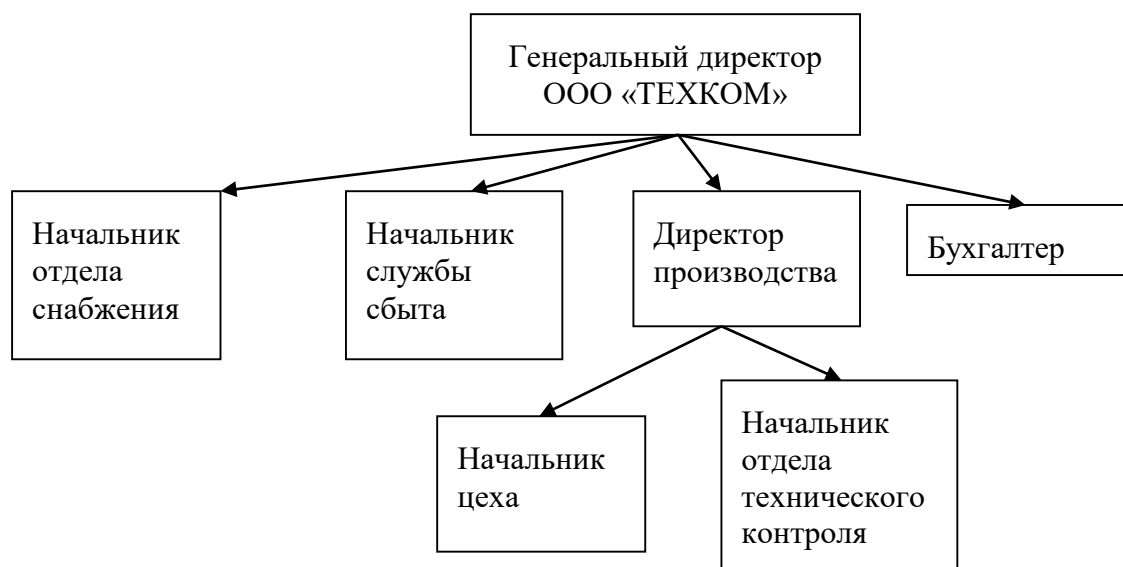


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ТЕХКОМ»

Конкурентами ООО «ТЕХКОМ» являются следующие компании, которые ведут подобный бизнес в России:

- ООО «Скиф Про» (Самарская область, г. Самара, Московское шоссе 18 км, Территория Завода Приборных Подшипников)
- ООО «РостГарант» (Ростовская область, г. Таганрог).
- ООО «МеталлМаркет» (Воронежская область, г. Нововоронеж)
- ООО «Йети» (Московская область, г. Москва)
- ЗАО «Завод игрового спортивного оборудования Romana» (Чувашская респ., г. Чебоксары)

На основе бухгалтерской отчетности за 2021-2023 гг. был проведен анализ основных организационно-экономических показателей ООО «ТЕХКОМ» (таблица 4).

Таблица 4 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТЕХКОМ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022гг.		2022-2023гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	76786	130007	124000	53221,0	69,3	-6007,0	-4,6
Себестоимость продаж, тыс.руб.	70153	102382	104563	32229,0	45,9	2181,0	2,1
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	6633	27625	19437	20992,0	316,5	-8188,0	-29,6
Управленческие расходы, тыс.руб.	5348	15491	9482	10143,0	189,7	-6009,0	-38,8
Коммерческие расходы, тыс.руб.	610	1564	1368	954,0	156,4	-196,0	-12,5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	675	10570	8632	9895,0	1465,9	-1938,0	-18,3
Чистая прибыль, тыс.руб.	3511	6652	6587	3141,0	89,5	-65,0	-1,0
Основные средства, тыс. руб.	1650	13183	9326	11533,0	699,0	-3857,0	-29,3
Оборотные активы ² , тыс. руб.	21668	55174	56563	33506,0	154,6	1389,0	2,5
Среднесписочная численность ППП, чел.	11	21	32	10,0	90,9	11,0	52,4
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	4384,6	8664,6	13539,2	4280,0	97,6	4874,6	56,3
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб.	6980,5	6190,8	3875,0	-789,7	-11,3	-2315,8	-37,4
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	398,6	412,6	423,1	14,00	3,51	10,50	2,54
Фондоотдача	46,5	9,9	13,3	-36,68	-	3,43	-
Оборачиваемость активов, раз	3,5	2,4	2,2	-1,19	-	-0,16	-
Рентабельность продаж, %	0,9	8,1	7,0	7,25	-	-1,17	-
Рентабельность производства, %	0,9	8,8	7,5	7,96	-	-1,37	-
Затраты на рубль выручки, коп.	99,1	91,9	93,1	-7,25	-	1,21	-

Согласно проведенному анализу, за последний анализируемый год выручка компании сократилась на 4,6% или на 6007 т.р. Самым продуктивным годом по росту выручки был 2022 год. В этот год рост составил 69,3%. При этом себестоимости продаж в 2022 году возросла почти на 46%, а в 2023 году на 2,1%. Это связано с увеличением количества конкурентов на рынке Самарской области и ростом цен, который, в конечном итоге, способствовал падению спроса на продукцию, выпускаемую ООО «ТЕХКОМ».

Валовая прибыль в 2022 году увеличилась на 20992 т.р. по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году, наоборот, уменьшилась на 8188 т.р. по сравнению с предыдущим периодом.

Динамика показателей выручки и себестоимости продаж представлена на рисунке 3.

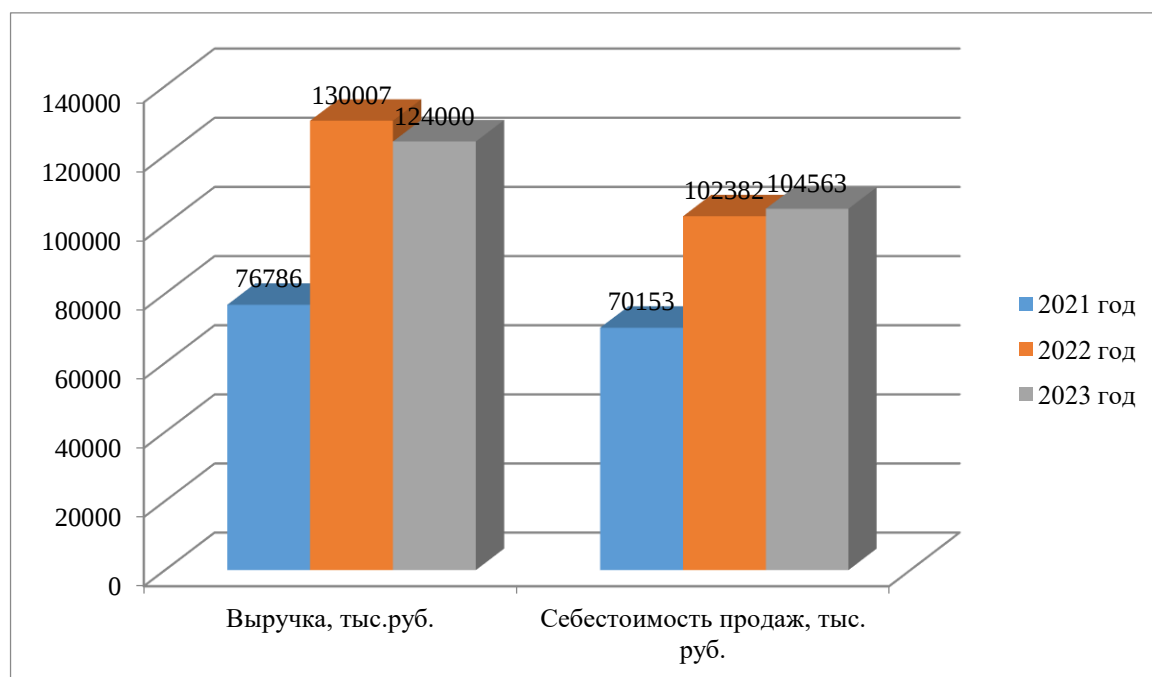


Рисунок 3 – Показатели выручки и себестоимости продаж ООО «ТЕХКОМ» за 2021-2023 гг.

Управленческие расходы компании показали существенный рост с 5348 т.р. в 2021 году до 15491 т.р. в 2022 году. В следующем анализируемом периоде управленческие расходы снизились на 38,8%. При этом коммерческие

расходы в 2022 году увеличились на более чем на 156%, а в 2023 году снизились на 12,5%.

Показатель чистой прибыли в 2022 году возрос почти на 90%, а в 2023 году снизился почти на 1%. Это связано с тем, что у компании в последний год увеличились затраты на производство. На рисунке 4 представлены показатели прибыли от продаж и чистой прибыли за 2021-2023 гг.

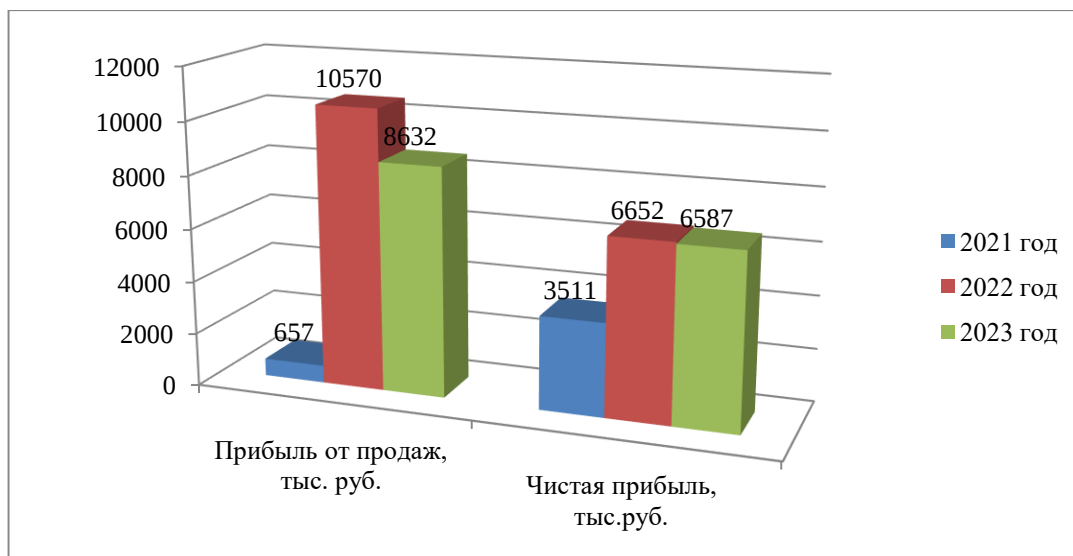


Рисунок 4 – Показатели прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «ТЕХКОМ» за 2021-2023 гг.

В 2022 году у компании значительно выросли основные средства, рост составил почти 700%. В 2023 году произошло снижение на 29,3%. В тоже время, фондоотдача в 2022 году значительно снизилась, почти на 37 пунктов, а в 2023 году, наоборот, увеличилась почти на 35 пунктов.

Оборотные средства в несколько раз превышают основные средства. При этом показатель оборачиваемости с каждым годом снижается. Оборачиваемость активов в 2022 году снизилась на 1,19 раз, а в 2023 году на 6,69 раз.

В последний анализируемый год численность сотрудников составила 32 человека, что на 11 человека больше, чем в 2022 году. Из-за снижения выручки

и роста числа сотрудников, среднегодовая выработка снизилась на 2315,8 т.р. или на 37,4%.

Рентабельность продаж в 2023 году по сравнению с 2022 годом снизилась на 1,17 %, а в 2022 году по сравнению с 2021 годов, наоборот, возросла на 7,25%.

Такие же изменения произошли и по показателю рентабельность производства, в 2023 году он снизился на 1,37%, а в 2022 году возрос на 7,96%. Динамика этих показателей представлена на рисунке 5.

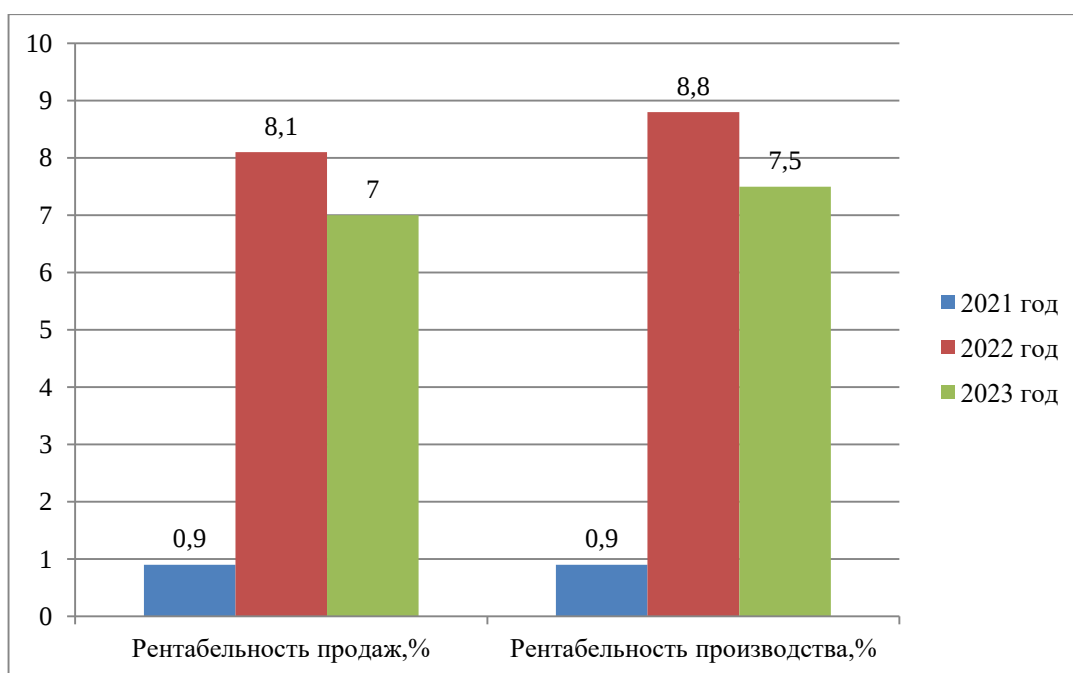


Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «ТЕХКОМ» за 2021-2023 гг.

Затраты на рубль выручки в 2023 году возросли 1,21 коп. по сравнению с 2022 годом, что является негативным показателем.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, можно сделать следующий вывод, что предприятие за последние годы ухудшило свои экономические показатели. Это связано с большим количеством конкурентов

на рынке и снижением покупательского спроса на продукцию, которую производит ООО «ТЕХКОМ».

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

ООО «ТЕХКОМ», занимается производством игрового и спортивного оборудования, а также уличной мебели. Компания работает над созданием безопасных, функциональных и красивых элементов для общественных пространств, парков, школ, детских садов и других мест. Кроме того, ООО «ТЕХКОМ» предлагает услуги по индивидуальному проектированию и изготовлению продукции под конкретные потребности заказчиков.

Продукция компании известна своим высоким качеством, безопасностью и долговечностью.

Из представленных выше конкурентов, к основным следует отнести организации, которые более соответствуют по объему продаж и выпускаемому ассортименту ООО «ТЕХКОМ». Основные конкуренты – это:

- ООО «РостГарант». Предприятие выпускает уличные тренажеры, уличные спортивные комплексы, теневые навесы, детские игровые площадки, малые архитектурные формы, дачную и садовую мебель и т.д.
- ООО «МеталлМаркет». Предприятие выпускает уличные спортивные комплексы и уличную мебель.
- ООО «Йети». Предприятие выпускает уличные тренажеры и спортивные комплексы, детские игровые площадки и т.д.

Прежде чем сравнить конкурентоспособность представленных организаций необходимо оценить маркетинговые возможности ООО «ТЕХКОМ». Для этого составим матрицу SWOT-анализа, которая позволит выявить основные факторы, влияющие на конкурентоспособность данной организации (таблица 5).

Таблица 5 –SWOT-анализа ООО «ТЕХКОМ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Большой опыт в проектировании и производстве игрового и спортивного оборудования, а также уличной мебели (работает на рынке 20 лет). Высокое качество продукции: ООО «ТЕХКОМ» постоянно работает над разработкой новых продуктов и инноваций в области детских площадок, спортивных сооружений и уличной мебели. Широкий ассортимент	Высокая конкуренция создает проблемы с удержанием и привлечением клиентов. Зависимость от поставщиков материалов и комплектующих. Сезонность спроса требует эффективного планирования производства и продаж.
Возможности	Угрозы
Расширение ассортимента за счет добавления новых элементов или улучшения существующих моделей. Совершенствование онлайн-продаж. Возможность расширения рынка сбыта за счет экспорта продукции в страны СНГ	Повышение цен из-за высокой инфляции. Появление новых конкурентов на рынке. Изменения в законодательстве по безопасности продукции могут повлиять на производственные процессы компании

Как показал SWOT-анализ основные слабые стороны у ООО «ТЕХКОМ» – это высокая конкуренция на рынке, большая зависимость от поставщиков материалов и комплектующих, а также сезонность спроса.

Чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке необходимо оптимизировать собственные бизнес-процессы для сохранения высокого качества и удержания цены на приемлемом для потребителя уровне.

Зависимость от поставщиков материалов и комплектующих, влияет на производственные процессы, цену конечной продукции и возможность выполнения заказов потребителей без задержек. В связи с этим ООО «ТЕХКОМ» необходимо выбирать только надежных поставщиков, которые не нарушают поставки и готовы сотрудничать на взаимовыгодных условиях.

Еще одной слабой стороной ООО «ТЕХКОМ» является сильная зависимость от сезона. Как показывает практика, наибольший спрос приходится на весенне-летний период, когда заключается наибольшее количество договоров о сотрудничестве. Для решения этой проблемы

необходимо разработать предложения, которые позволят снизить влияние сезонности на количество продаж.

Далее проведем оценку конкурентной силы основных производителей спортивного и детского уличного оборудования на основе метода 4Р. В таблице 6 представлена оценка конкурентной силы по пятибалльной шкале.

Таблица 6 – Оценка конкурентных сил производителей игрового и спортивного оборудования

Показатели	ООО «РостГарант»	ООО «МеталлМаркет»	ООО «Йети»	ООО «ТЕХКОМ»
Продукт (Product) (M ₁)				
Ширина ассортимента	5	4	3	5
Качество и безопасность	4	4	4	4
Уникальность	5	4	4	4
Гарантия	4	3	4	4
Итого	18	15	15	17
Средний балл	4,5	3,75	3,75	4,25
Цена (Price) (M ₂)				
Цена	3	4	2	4
Сезонные скидки и акции	5	3	3	2
Условия расчетов	4	3	3	4
Срок оплаты	3	3	4	4
Итого	15	16	12	14
Средний балл	3,75	4	3	3,5
Место (Place) (M ₃)				
Дистрибьюция (уровень организации сбыта)	5	4	3	3
Доставка продукции (транспортировка)	4	3	3	4
Количество запасов	5	3	4	3
Точность выполнения заказов	5	3	2	2
Итого	19	16	12	12
Средний балл	4,75	4	3	3

Продолжение таблицы 6

Показатели	ООО «РостГарант»	ООО «МеталлМаркет»	ООО «Йети»	ООО «ТЕХКОМ»
Продвижение (Promotion) (M ₄)				
Реклама	5	4	5	4
Информативность сайта	5	2	3	5
PR-активности	4	3	3	3
Предоставление дополнительных услуг	4	3	4	4
Итого	18	12	15	16
Средний балл	4,5	3	3,75	4

Как показал проведенный анализ, ООО «ТЕХКОМ» предлагает широкий выбор игрового и спортивного оборудования, включая детские площадки, спортивные сооружения, уличную мебель и т.д. При этом продукция компании отличается высоким качеством, безопасностью и долговечностью, что является ключевым преимуществом перед конкурентами.

Компания использует различные каналы рекламы и маркетинга (онлайн, офлайн, социальные сети) для привлечения внимания к своей продукции. Также она проводит PR-активности для укрепления имиджа компании, участия в различных выставках.

Однако для того, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке необходимо обеспечить эффективную логистику для доставки продукции клиентам в срок и с минимальными затратами.

К основным проблемам ООО «ТЕХКОМ» следует отнести недостаточное количество запасов по сравнению с ООО «РостГарант» и ООО «МеталлМаркет». Из-за этого снижается точность выполнения заказов и нарушается принцип «точно в срок». Кроме того, все рассматриваемые компании, в отличие от ООО «ТЕХКОМ», предлагают сезонные скидки для того, чтобы стимулировать спрос в низкий сезон.

По формуле 2 оценим конкурентоспособность рассматриваемых предприятий.

Для расчетов примем поправочные коэффициенты в зависимости от значимости: продукт ($B_1=0,2$; $B_2=0,3$; $B_3=0,4$; $B_4=0,1$).

Проведем оценку каждого из конкурентов.

В результате компания ООО «РостГарант» набрала следующее количество баллов:

$$TM_1 = (0,2 \cdot 4,5 + 0,3 \cdot 3,75 + 0,4 \cdot 4,75 + 0,1 \cdot 4,5) = 4,3 \text{ балла}$$

В результате компания ООО «МеталлМаркет» набрала следующее количество баллов:

$$TM_2 = (0,2 \cdot 3,75 + 0,3 \cdot 4 + 0,4 \cdot 4 + 0,1 \cdot 3) = 3,85 \text{ балла}$$

В результате компания ООО «Йети» набрала следующее количество баллов:

$$TM_3 = (0,2 \cdot 3,75 + 0,3 \cdot 3 + 0,4 \cdot 3 + 0,1 \cdot 3,75) = 3,2 \text{ балла}$$

Компания ООО «ТЕХКОМ» набрала следующее количество баллов:

$$TM_4 = (0,2 \cdot 4,25 + 0,3 \cdot 3,5 + 0,4 \cdot 3 + 0,1 \cdot 4) = 3,5 \text{ балла}$$

Таким образом, ООО «ТЕХКОМ» занимает третье место по уровню конкурентоспособности, уступая ООО «РостГарант» и ООО «МеталлМаркет».

Одним из показателей, по которому ООО «ТЕХКОМ» проигрывает своим основным конкурентам, является показатель «сезонные скидки и акции». Проведем анализ объема продаж по месяцам 2023 года, для того чтобы опередить в какие месяцы наблюдается наибольшее снижение спроса на

продукцию компании. На рисунке 6 представлена динамика продаж за последний анализируемый год.

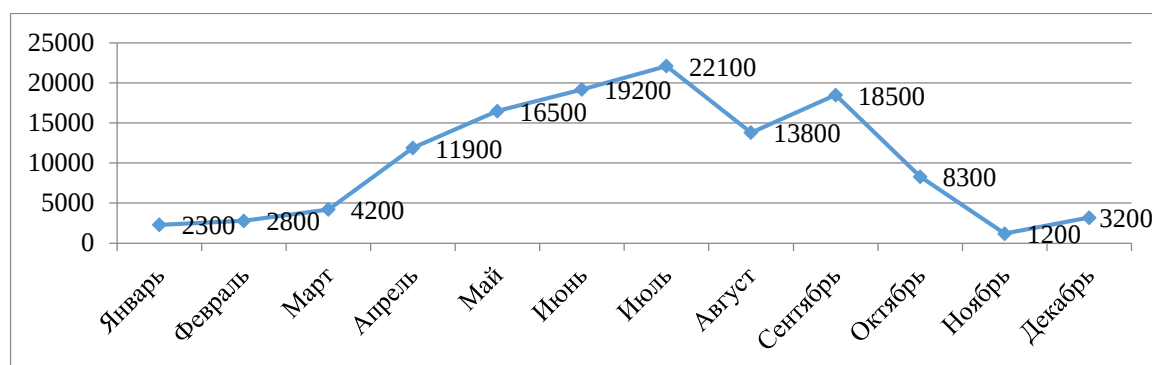


Рисунок 6 – Динамика продаж продукции в 2023 году компании ООО «ТЕХКОМ»

В таблице 7 представлены отклонения в графике исполнения заказов ООО «ТЕХКОМ» в 2023 году, как крупным дилерским центрам, так и при осуществлении розничных продаж.

Таблица 7 – Отклонения в графике исполнения заказов ООО «ТЕХКОМ» в 2023 году, дни

Дилерские центры	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
ООО «Техком-ЮГ»	0	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0	0
ООО «Двор Чудес»	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
ООО «Атрикс 62»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ООО «Компания Крепыш»	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
ООО «Компания Спорт-Малыш Кавказ»	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2
Розничные продажи	0	0	1	4	6	5	4	2	1	0	0	2
Всего	1	2	4	7	10	10	8	4	4	2	1	5

Всего у организации ООО «ТЕХКОМ» в 2023 году произошло 58 отклонений в графике поставок. Эти проблемы связаны тем, что компания для

сбора, хранения и анализа данных использует «Excel». Обмен информацией между подразделениями происходит по внутреннему сетевому документообороту.

Кроме того, у организации ООО «ТЕХКОМ» нет налаженной системы учета, планирования и управления товарно-материальными запасами.

Когда из дилерских центров приходит заказ, менеджер ООО «ТЕХКОМ» не всегда может исполнить его в указанный срок. Это связано с тем, что он часто располагает неверной информацией об имеющемся товаре на складе организации. Все это приводит к задержке сроков в исполнении заказов.

Таким образом, планируемая дата поставки, оговоренная с клиентом и указанная в договоре, довольно часто сдвигается в среднем на 1 – 3 дня. При несоблюдении сроков исполнения заказа потребитель вправе потребовать штраф или неустойку, из чего следуют дополнительные расходы и ухудшается репутация ООО «ТЕХКОМ». Большой выбор производителей игрового и спортивного оборудования, а также уличной мебели дает возможность покупателю выбирать тех из них, кто наилучшим способом удовлетворит запросы и желания клиента, следовательно, существует большой риск потери покупателей.

Поэтому предприятию ООО «ТЕХКОМ» необходимо разработать мероприятия, которые позволят устранить выделенные недостатки и будут способствовать повышению конкурентоспособности организации.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Техком»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Как показал проведенный анализ, основные проблемы, с которыми сталкивается ООО «ТЕХКОМ» – это отклонения в исполнения графика заказов потребителей и сезонный спад продаж с осени по весну. ООО «ТЕХКОМ» значительно проигрывает основному конкуренту, компании ООО «РостГарант», по показателям «сезонные скидки и акции», «уровень организации сбыта» и «точность выполнения заказа».

Для того чтобы повысить конкурентоспособность компании ООО «ТЕХКОМ» предлагаются два мероприятия.

Первое мероприятие – стимулирование сбыта продукции в низкий сезон, что соответствует логистическому принципу инициативности.

Для стимулирования сбыта предлагается применить метод отсроченной скидки по купону, который выдается на повторное приобретение любой продукции компании в период с ноября по февраль, когда наблюдается самый низкий спрос. Этот метод является эффективным способом стимулирования сбыта, поскольку он мотивирует покупателей совершать дальнейшие покупки, чтобы получить скидку в будущем.

В период сильного снижения спроса на продукцию предлагается применять скидки по купону в зависимости от суммы приобретения. Данный метод стимулирования сбыта применяется для розничных покупателей.

В таблице 8 представлены предлагаемые скидки для стимулирования спроса в низкий сезон.

Данная акция проводится с целью выравнивания сезонных колебаний спроса и общего стимулирования сбыта продукции ООО «ТЕХКОМ».

Таблица 8 – Отсроченная скидка по купону в зависимости от суммы приобретения

Сумма покупки	Размер скидки по купону
до 10 т. р.	3%
до 100 т.р.	5%
свыше 100 т.р.	7%

Вторым мероприятием является внедрение программного продукта OMS (Order Management System). Это программный комплекс, который отслеживает продажи товаров и услуг, выдает сведения о складских запасах, обеспечивает доступ к состоянию заявок, а также выполнение процедур, направленных на их реализацию. Данное мероприятие соответствует двум логистическим принципам: минимизации общих затрат и динамичности.

У большинства OMS, помимо контроля цикла продаж, есть еще и дополнительные модули – аналитика, автоматическая отчетность, интеграция с различными логистическими сервисами.

Планируется внедрить 3 модуля в работу ООО «ТЕХКОМ»:

- «управление запасами» – возможность автоматически контролировать уровень запасов и делать повторные заказы, когда запасы заканчиваются. Этот модуль направлен на управление складскими запасами, их стандартизацию, а также уведомление о необходимости пополнения. Внедряемые алгоритмы могут использоваться в ходе поиска, комплектации, фасовки, транспортировки и мониторинга.
- «управление продажами и взаимодействием с клиентами» – позволяет автоматизировать заказ товаров, обработку платежей и общение с клиентами. Работа в этом модуле позволит анализировать отчеты о работе с клиентами, заказами или каналами продаж и выявлять области, требующие улучшения
- «отгрузка и приемка» – обеспечит видимость поступлений и отгрузок, предоставляя обновления и предупреждения о возникающих проблемах в режиме реального времени.

Интеграция этих трех модулей в системе OMS позволяет автоматизировать учет, построение графиков, модернизировать координацию работы склада, усовершенствовать прием заявок и улучшить сервис.

В таблице 9 представлен цикл работы системы OMS при работе с заказом.

Таблица 9 – Цикл работы системы OMS при работе с заказом

Этапы работы с заказом	Выполняемые функции
Поступление заказа	Менеджер принимает заказ и сверяет его через систему OMS с текущими запасами на складе. Если товар отсутствует на складе, то система передают задачу в план производства или предлагает альтернативу заказчику. Если все в наличие, то система принимает заказ и выдает ему уникальный номер.
Сборка и упаковка	Товары собираются и упаковываются на складе. Каждому заказу присваивается уникальный код, который наносится на упаковку, чтобы его можно было идентифицировать и отследить.
Доставка	Товар передается в логистическую службу и отправляется транспортной компанией к заказчику. Система отслеживает нахождение товара на всем пути следования.
Работа с приемкой и возвратом	Если заказчик принял заказ, то в системе появляется отметка о приемке. Если у заказчика возникли претензии, то система отслеживает возврат товара.
Аналитика и отчетность	После выполнения заказа система собирает данные для анализа эффективности бизнес-процессов, позволяя предприятию вовремя отслеживать несовершенства.

Предлагаемая система управления заказами позволяет автоматизировать важные регулярные задачи, такие как отчетность, обработка заказов, возвратов и обновление уровня запасов на складе.

Помимо базового учета продукта на складах материалов, комплектующих и готовой продукции, внедряемая система OMS поможет отслеживать наиболее продаваемые позиции и общий уровень спроса. Таким образом, будет понятно, какой товар производить больше, какой чаще рекламировать, а какой совсем убрать из ассортимента.

Аналитические инструменты, которые встроены в систему, помогут определить: какие товары распродаются быстрее, а какие залеживаются на

складе. Это позволит контролировать количество запасов, сократить бюджет на хранение и избежать ситуации с недостатком или переизбытком продукции.

Кроме того, OMS позволяет проводить анализ о продажах по разным параметрам – сезону, категориям, регионам и т.д.

На рисунке 7 представлены этапы внедрения OMS.

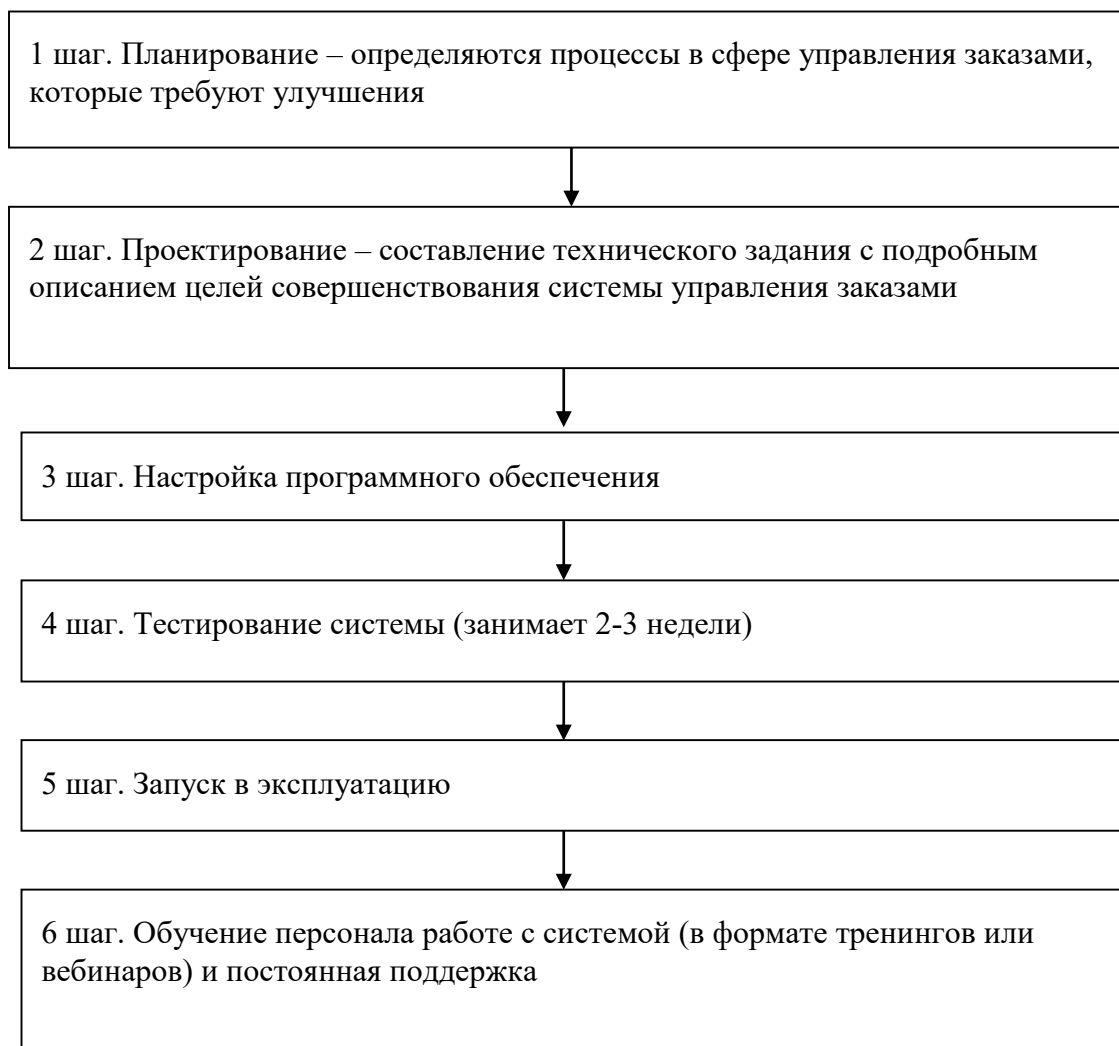


Рисунок 7 – Этапы внедрения OMS

Данная система управления продажами встраивается в действующую систему 1С: Предприятие. Кроме того, в дальнейшем она сможет использоваться и в других информационных системах, если ООО «ТЕХКОМ» примет решение об их внедрении.

3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Предлагаемое мероприятие по внедрению модулей «Управление запасами», «Управление продажами и взаимодействием с клиентами» и «Отгрузка и приемка» системы OMS позволят улучшить логистические процессы и повысить экономическую эффективность ООО «ТЕХКОМ».

В тоже время, данное мероприятие требует затрат. Необходимо разработать программное обеспечение, купить сервер и лицензию клиентского доступа.

Единовременные затраты на внедрение системы OMS представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Единовременные затраты на внедрение системы OMS

Элементы затрат	Стоимость, тыс.р.
Лицензия клиентского доступа (CAL)	80
Модуль «Управление запасами»	170,6
Модуль «Управление продажами и взаимодействием с клиентами»	180,3
Модуль «Отгрузка и приемка»	120,3
Сервер	250
Обучение персонала	50
-	851,2

Для того, чтобы внедрить модули системы OMS в деятельность ООО «ТЕХКОМ» потребуется чуть более 850 т. р. Кроме единовременных затрат необходимы затраты на сервисную поддержку. Стоимость такой поддержки составляет 60 тыс. в год.

По аналитическим данным разработчиков OMS в результате данного мероприятия улучшается оперативное управление заказами за счет поддержания запасов в необходимом количестве, в том числе и с учетом сезонности. Товары будут поступать к потребителю, как к оптовому, так и к розничному, без задержек.

При этом планируется, что в результате внедрения двух мероприятий: отсроченной скидки по купону и автоматизации управления заказами себестоимость продаж снизится на 2% и составит 102471,74 т.р. Валовая прибыль в результате снижения себестоимости составит 21528,26 т.р. При этом на 10% увеличатся коммерческие расходы. После внедрения мероприятий они составят 1504,8 т.р.

По формуле 3 определим ожидаемую прибыль от продаж (*Прож*) после внедрения мероприятий:

$$Прож = Првож - Кож - Упр, \quad (3)$$

где *Првож* – валовая прибыль после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Кож – коммерческие расходы после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Упр – управленческие расходы за последний анализируемый год, тыс. руб.

$$Прож = 21528,26 - 1504,8 - 9482 = 10541,46 \text{ т.р.}$$

По формуле 4 определим ожидаемую рентабельность продаж после внедрения системы управления заказами:

$$P = \frac{Прож}{Выр}, \quad (4)$$

где *Выр* – выручка организации за последний анализируемый год, тыс. руб.

$$P = \frac{10541,46}{124000} \cdot 100\% = 8,5\%$$

Таким образом, определим ожидаемый прирост рентабельности продаж по формуле 5:

$$\Delta P = P - P_0, \quad (5)$$

где P_0 – рентабельность продаж за последний анализируемый год.

$$\Delta P = 8,5 - 7 = 1,5\%$$

Рентабельность продаж, после внедрения мероприятий возрастет на 1,5%.

По формуле 6 определим эффективность от внедрения отсроченной скидки по купону и автоматизации управления заказами:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta \Pi p}{З_{ед}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где $\Delta \Pi p$ – ожидаемый прирост прибыли от предлагаемых мероприятий, тыс.руб.

$З_{ед}$ – единовременные затраты, тыс. руб. (таблица 10).

Прирост прибыли определим по формуле 7:

$$\Delta \Pi p = \Pi p_{ож} - \Pi p_0, \quad (7)$$

где Πp_0 – прибыль от продаж за последний анализируемый год, тыс. руб.

$$\Delta \Pi p = 10541,46 - 8632 = 1909,46 \text{ т.р.}$$

$$\mathcal{E} = \frac{1909,46}{851,2} = 2,24$$

Определим срок окупаемости единовременных затрат по формуле 8:

$$T_{ок} = \frac{Зед}{\Delta Pr}, \quad (8)$$

$$T_{ок} = \frac{851,2}{1909,46} = 0,45 \text{ года}$$

Таким образом, в результате внедрения двух мероприятий: отсроченной скидки по купону и автоматизации управления заказами увеличится прибыль и рентабельность продаж. Предложенные мероприятия соответствуют принципам инициативности, минимизации общих затрат и динамичности. Эффективность составит 2,24 пункта. Затраты на внедрение мероприятий окупятся через 0,45 года.

Предложенные мероприятия направлены на повышение конкурентоспособности за счет более точного управления запасами и заказами, а также повышения уровня организации сбыта. В результате у компании ООО «ТЕХКОМ» повысится количество выполненных заявок без нарушения сроков.

В таблице 11 представлена оценка экспертов по показателям, которые могут быть получены после внедрения мероприятий.

Таблица 11 – Оценка конкурентных сил производителей игрового и спортивного оборудования после внедрения мероприятий

Показатели	ООО «РостГарант»	ООО «МеталлМаркет»	ООО «Йети»	ООО «ТЕХКОМ»
Продукт (Product) (M ₁)				
Ширина ассортимента	5	4	3	5
Качество и безопасность	4	4	4	4
Уникальность	5	4	4	4
Гарантия	4	3	4	4

Продолжение таблицы 11

Показатели	ООО «РостГарант»	ООО «МеталлМаркет»	ООО «Йети»	ООО «ТЕХКОМ»
Итого	18	15	15	17
Средний балл	4,5	3,75	3,75	4,25
Цена (Price) (M ₂)				
Цена	3	4	2	4
Сезонные скидки и акции	5	3	3	5
Условия расчетов	4	3	3	4
Срок оплаты	3	3	4	4
Итого	15	16	12	117
Средний балл	3,75	4	3	4,25
Место (Place) (M ₃)				
Дистрибьюция (уровень организации сбыта)	5	4	3	5
Доставка продукции (транспортировка)	4	3	3	4
Количество запасов	5	3	4	5
Точность выполнения заказов	5	3	2	5
Итого	19	16	12	19
Средний балл	4,75	4	3	4,75
Продвижение (Promotion) (M ₄)				
Реклама	5	4	5	4
Информативность сайта	5	2	3	5
PR-активности	4	3	3	3
Предоставление дополнительных услуг	4	3	4	4
Итого	18	12	15	16
Средний балл	4,5	3	3,75	4

ООО «ТЕХКОМ» с учетом полученных баллов после внедрения мероприятий и весового коэффициента по каждому критерию будет иметь следующий общий балл:

$$TM^{нов}_4 = (0,2 \cdot 4,25 + 0,3 \cdot 4,25 + 0,4 \cdot 4,75 + 0,1 \cdot 4) = 4,43 \text{ балла}$$

До внедрения мероприятий показатель конкурентоспособности составлял 3,5 баллов.

После внедрения отсроченной скидки по купону и автоматизации управления заказами показатель конкурентоспособности повысится на 0,93 балла.

В результате показатель конкурентоспособности ООО «ТЕХКОМ» на 0,13 балла станет выше, чем у главного конкурента, компании ООО «РостГарант» и на 0,58 баллов, чем у ООО «МеталлМаркет».

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики обоснованы и будут эффективны.

Заключение

Внедрение логистических принципов является важнейшим элементом для успеха и развития организации и ее конкурентоспособности на рынке. Логистика помогает организациям поддерживать оптимальные уровни запасов, избегая излишков или недостатков товаров. Это позволяет снизить затраты на хранение и улучшить обслуживание клиентов.

В первом разделе бакалаврской работы сделан вывод, что вопрос повышения конкурентоспособности в настоящее время актуален и сложен. Логистические принципы помогают повысить конкурентоспособность. При этом логистика рассматривается многими авторами как направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения.

Среди основных методов повышения конкурентоспособности предприятия выделяют матричный метод, метод оценки конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки, метод 4 «Р», SWOT-анализ и другие.

Во втором разделе бакалаврской работы проанализированы организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТЕХКОМ».

ООО «ТЕХКОМ», занимается производством игрового и спортивного оборудования, а также уличной мебели. Компания работает над созданием безопасных, функциональных и красивых элементов для общественных пространств, парков, школ, детских садов и других мест. Кроме того, ООО «ТЕХКОМ» предлагает услуги по индивидуальному проектированию и изготовлению продукции под конкретные потребности заказчиков.

По результатам проведенного анализа, был сделан вывод о том, что предприятие за последние годы ухудшила свои экономические показатели. Это связано с большим количеством конкурентов на рынке и снижением

покупательского спроса на продукцию, которую производит ООО «ТЕХКОМ».

Как показал SWOT-анализ, проведенный во втором разделе, слабые стороны у ООО «ТЕХКОМ» – это высокая конкуренция на рынке, а также сезонность спроса.

Чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке необходимо оптимизировать собственные бизнес-процессы для сохранения высокого качества и удержания цены на приемлемом для потребителя уровне.

Как показал проведенный анализ, основные проблемы, с которыми сталкивается ООО «ТЕХКОМ» - это отклонения в исполнении графика заказов потребителей и сезонный спад продаж с осени по весну. ООО «ТЕХКОМ» значительно проигрывает основному конкуренту, компании ООО «РостГарант», по показателям «сезонные скидки и акции», «уровень организации сбыта» и «точность выполнения заказа».

Для того чтобы повысить конкурентоспособность компании предлагаются два мероприятия.

Первое мероприятие – стимулирование сбыта продукции в низкий сезон с помощью отсроченной скидки по купону, что соответствует логистическому принципу инициативности. Данное мероприятие не требует больших затрат, при этом приводит к стимулированию продаж в тот период, когда спрос падает.

Второе мероприятие – это внедрение программного продукта OMS (Order Management System). По аналитическим данным разработчиков OMS в результате данного мероприятия улучшается оперативное управление заказами за счет поддержания запасов в необходимом количестве, в том числе и с учетом сезонности. Товары будут поступать к потребителю, как к оптовому, так и к розничному, без задержек.

Данное мероприятие соответствует двум логистическим принципам: минимизации общих затрат и динамичности.

Предложенные мероприятия направлены на повышение конкурентоспособности за счет более точного управления запасами и заказами, а также повышения уровня организации сбыта. В результате у компании ООО «ТЕХКОМ» повысится количество выполненных заявок без нарушения сроков.

В результате увеличится прибыль и рентабельность продаж. Эффективность составит 2,24 пункта. Затраты на внедрение мероприятий окупятся через 0,45 года.

После внедрения предложенных мероприятий показатель конкурентоспособности ООО «ТЕХКОМ» на 0,13 балла станет выше, чем у ООО «РостГарант» и на 0,58 баллов, чем у ООО «МеталлМаркет».

Таким образом, цели бакалаврской работы достигнуты, задачи решены.

Список используемой литературы

1. Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — 2-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 300 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2076. - ISBN 978-5-16-018402-9.
2. Бабенко И. В. Управление оборотными активами: логистический подход : монография / И.В. Бабенко, С.А. Тиньков. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 167 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004904-5.
3. Баширзаде Р. Р. Принципы проектирования и функционирования логистических систем : монография / Р. Р. Баширзаде. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-7433-3443-8.
4. Возможности повышения конкурентоспособности предприятия совершенствованием логистических подходов : учебное пособие / Г. В. Алексеев, И. Ж. Искаков, В. Я. Кучеренко, Е. В. Кузьмина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 81 с. — ISBN 978-5-4497-1047-5.
5. Гарнов А. П. Инструментарий логистики : монография / А.П. Гарнов, Н.С. Киреева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 142 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-106494-8.
6. Галанов, В. А. Логистика : учебник / В.А. Галанов. — 2-е изд. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 272 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-91134-906-6.
7. Дроздов, П. А. Логистика : учебное пособие / П. А. Дроздов. - 2-е изд., испр. - Минск : Вышэйшая школа, 2022. - 460 с. - ISBN 978-985-06-3387-3.
8. Егоров, Ю. Н. Логистика : учебное пособие / Ю.Н. Егоров. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/14425. - ISBN 978-5-16-018905-5.

9. Елфимова И. Ф. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-4497-1120-5.
10. Иванов М. Ю. Логистика : учебное пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-369-00623-8.
11. Ишкина Е. Г. Интегрированная логистическая поддержка производственных систем : учебное пособие / Е. Г. Ишкина, Р. Ю. Некрасов, У. С. Путилова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-9961-2645-3.
12. Канке А. А. Логистика : учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0930-0.
13. Крылова Е. В. Логистика : учебное пособие / Е. В. Крылова. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. - 72 с. - ISBN 978-5-7782-4312-5.
14. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 259 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1064902. - ISBN 978-5-16-015875-4.
15. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2.
16. Левкин Г. Г. Управление логистикой в организации : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 137 с. — ISBN 978-5-4497-1736-8.
17. Логистика : монография / В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сысоева [и др.] ; под ред. В. В. Багиновой. - Москва : Прометей, 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-00172-070-6.
18. Логистика и управление цепями поставок : методические указания к учебной (ознакомительной) практике / сост. Е. О. Чебакова. - Омск :

СибАДИ, 2022. - 20 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2111350> (дата обращения: 10.03.2024)

19. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5.

20. Олейник Т. Л. Логистический менеджмент : учеб. пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык ; Междунар. академия оценки и консалтинга. - 3-е электрон. изд., (стер.). - Москва : МАОК, 2019 ; Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-4486-0648-9.

21. Пармененков К. Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России : монография / К.Н. Пармененков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 80 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-003694-6.

22. Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.

23. Тебекин А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 354 с. - ISBN 978-5-394-05114-2.

24. Тонышева Л. Л. Управление конкурентоспособностью коммерческого предприятия: теоретические основы и практикум : учебное пособие / Л. Л. Тонышева, Н. Л. Кузьмина, Л. Ю. Мальцева. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 204 с. — ISBN 978-5-9961-2427-5.

25. Тюлин А. Е. Управление конкурентоспособностью продукции : учебник / А. Е. Тюлин, А. А. Чурсин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 215 с.

— (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1081761. - ISBN 978-5-16-016101-3.

26. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности : монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пелымская, Ф. В. Вольф. - Москва : Издательство «Креативная экономика», 2021. - 212 с. - ISBN 978-5-91292-399-9.

27. David A. Taylor. Supply Chain Logistics Management [Электронный ресурс]. URL: <http://bookre.org/reader?file=646754> (дата обращения 25.03.2024)

28. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. - Collier Macmillan, London; 2nd edn, Free Press, New York and London, 2019. – 356 p.

Приложение А

Влияние логистики на финансовые результаты

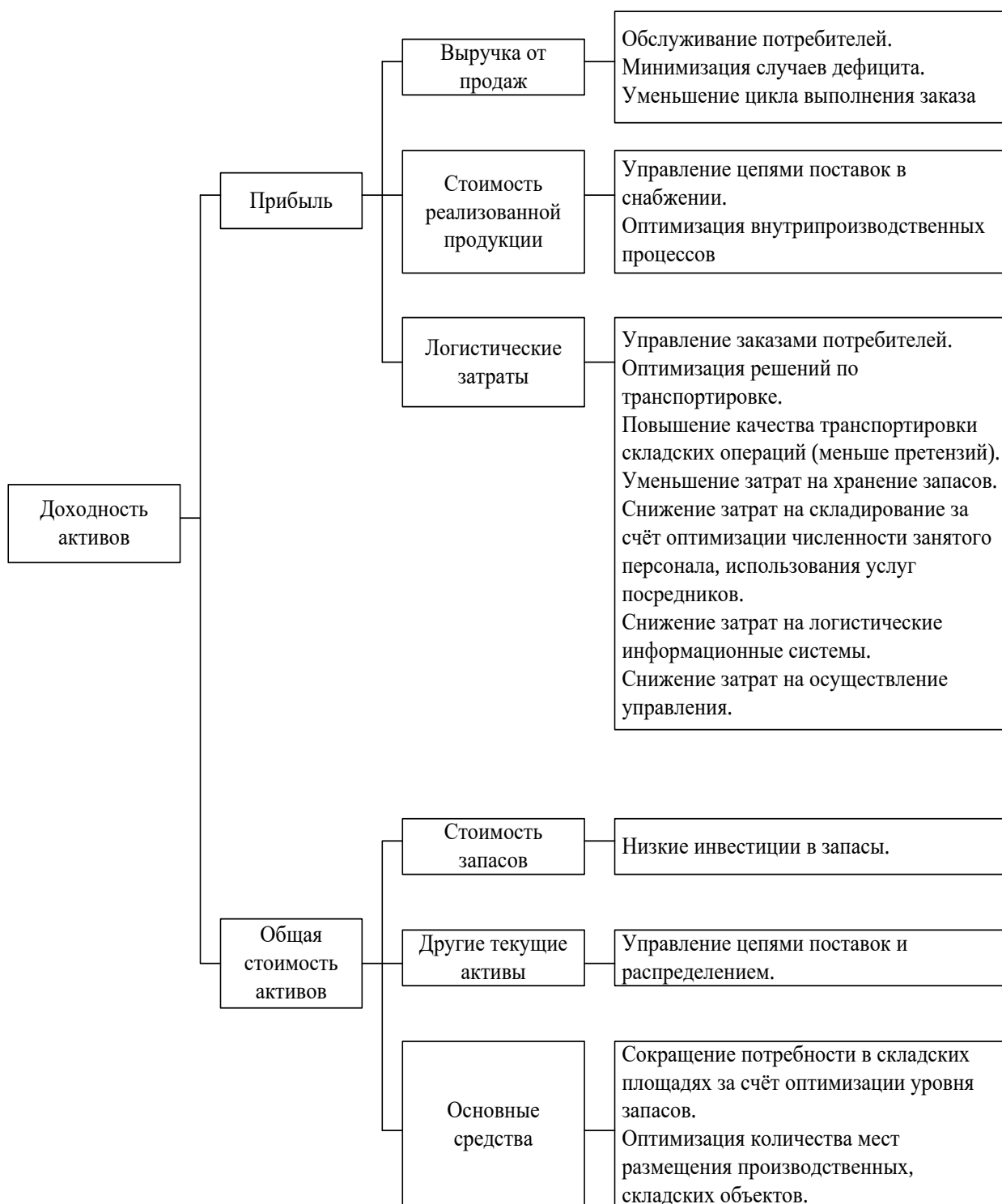


Рисунок А.1 – Влияние логистики на финансовые результаты

Приложение Б

Алгоритм оценки конкурентоспособности организации

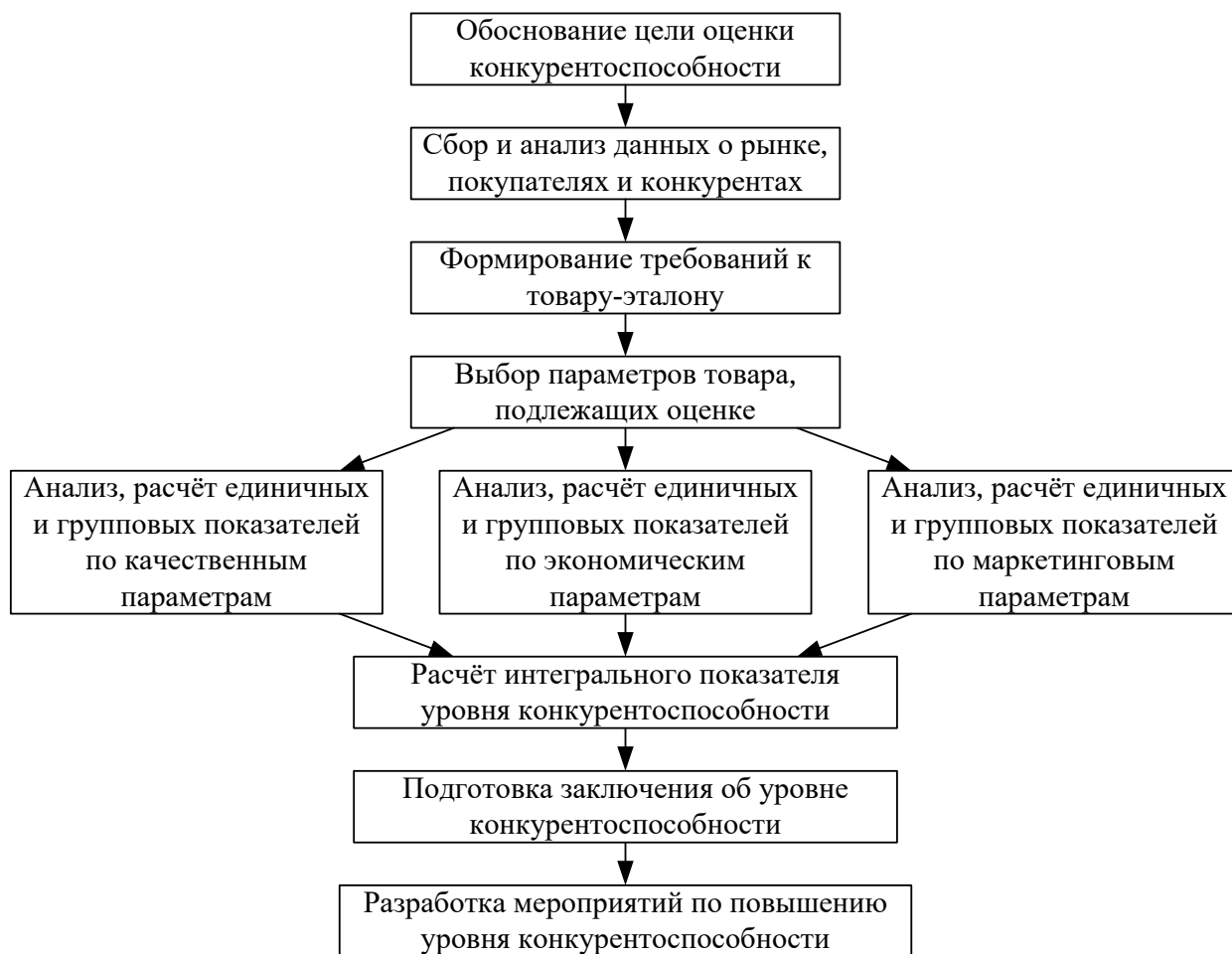


Рисунок Б.1 - Алгоритм оценки конкурентоспособности организации