

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)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

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 «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики (на примере ООО «АромаЛюкс»)»

Студент

Т.А. Сорочан

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Т.А. Сорочан

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики (на примере ООО «АромаЛюкс»)

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления предприятия розничной торговли на основе принципов логистики.

Объект исследования – ООО «АромаЛюкс», основным видом деятельности, которого является розничная торговля косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах.

Предмет исследования – способы повышения конкурентоспособности ООО «АромаЛюкс».

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате анализа конкурентоспособности предприятия были выявлены возможности для ее повышения и предложены эффективные методы на основе принципов логистики.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 49 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 9.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности и логистических принципов организации.....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности .....	6
1.2 Основные принципы логистики и методы их применения .....	11
2 Анализ конкурентоспособности ООО «АромаЛюкс».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	19
2.2 Оценка конкурентоспособности организации .....	25
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики в ООО «АромаЛюкс» .....	36
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики.....	36
3.2 Оценка предложенных мероприятий .....	40
Заключение .....	44
Список используемой литературы и используемых источников.....	46
Приложение А Анкета покупателя «АромаЛюкс».....	49

## Введение

Трудно недооценить в наше время, когда конкуренция на рынке очень высока, значимость использования знаний логистики для планирования всех процессов на предприятии. Оптимизация управления потоковыми процессами, внедрение научных знаний и практических методов данной науки позволяет улучшить выходные данные, а значит способствовать росту экономики предприятия в целом. В результате долгих и систематических наблюдений возникли принципы логистики, которые успешно используются на многих предприятиях, позволяют возмещать некоторые неопределённые факторы внешней среды.

Логистика сравнительно молодая наука, однако ей уже посвящено много работ зарубежных экономистов: Д.Р. Стока, Д.М. Ламберта, Ч. Скворонека, М. Куфеля [1,2,3,4], и российских специалистов: А.Н. Агафоновой, Т.В. Алесинской, А.Ю. Бушкова, Л.Б. Миротина, Н.К. Моисеевой, О.Г. Порошиной и др.[5,6,7,8].

Цель данной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики. Это будет достигнуто с помощью решения задач:

- рассмотреть теоретические аспекты конкурентоспособности и логистических принципов организации;
- проанализировать конкурентоспособность ООО «АромаЛюкс»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АромаЛюкс» на основе принципов логистики.

В качестве объекта исследования взят ООО «АромаЛюкс», основной сферой деятельности которого является торговля парфюмерно-косметической продукцией. Предмет исследования - способы повышения конкурентоспособности ООО «АромаЛюкс». В качестве методологической базы использованы труды зарубежных и отечественных ученых, по вопросам основные методы управления логистическими затратами и сущность главных

принципов логистики, материалы периодических изданий. Для информационной части были использованы отчетные документы ООО «АромаЛюкс». В процессе исследования применялись методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирование, статистические методы обработки данных. Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка, приложения. Общий объем работы - 50 страниц машинописного текста.

# **1 Теоретические аспекты конкурентоспособности и логистических принципов организации**

## **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности**

В наше время понятие конкуренции является одним из фундаментальных в экономической науке. Конкуренция – это соревнование поставщиков одинаковых товаров или услуг на экономическом рынке методом привлечения как можно большего количества покупателей и получения максимальной прибыльности производства. Конкуренция заставляет постоянно совершенствовать процесс, использовать научно – технические достижения, постоянно улучшать конечный продукт [22].

Фундаментальные положения о сущности этого понятия были заложены еще А. Смитом и Д. Риккардо. А. Смит был приверженцем свободного рынка, ведущего к благосостоянию нации в целом. С одной стороны, возможность изымать капитал из неприбыльных проектов, с другой стороны – вкладывание в более окупающиеся продукты, трактуется А. Смитом как условия для формирования цены свободной конкуренции. С другой стороны, конкуренция появляется из-за недостатка платежеспособного спроса на товар либо нехватки самого товара. В первом случае конкурировать между собой будут продавцы в борьбе за потребителя, во втором сами покупатели за товар. Такие отклонения на рынке ведут по мнению А. Смита к временному колебанию цен. Но все равно заканчиваются цена приходит к более устойчивому значению: «...естественная цена как бы представляет собою центральную цену, к которой тяготеют цены всех товаров. Различные случайные обстоятельства могут иногда держать их на значительно более высоком уровне и иногда несколько понижать их по сравнению с нею. Но каковы бы ни были препятствия, которые отклоняют

цены от этого устойчивого центра, они постоянно тяготеют к нему» [26, с.58].

Д. Риккардо стал последователем А. Смита, так же отстаивал свободную конкуренцию на рынке и защищал позицию здорового либерализма в экономике страны. Когда английским парламентом были приняты «хлебные законы», поддерживающие высокие цены на хлеб, Д. Риккардо призывал к импорту дешевого хлеба из других стран, чтобы создать здоровый конкурентоспособный рынок. Были разработаны методы и приемы исследования, разработаны причины возникновения и обозначены инструменты конкуренции.

В конце XIX века появилось понятие совершенной конкуренции. Этим занимались математики: А. Курно, У. Джевон, Ф. Эджуорт, Л. Вальрас, Ф. Найт. Совершенная конкуренция – это такая модель рынка, в которой один продавец или покупатель не может оказывать влияние на рыночную цену продукта, однако суммарно своими действиями влияют на спрос и предложение. Определение совершенной конкуренции означает наличие ряда факторов: достаточное количество продавцов и покупателей, однородность и делимость продукции, отсутствие барьеров для выхода на рынок, мобильность факторов производства, полная и доступная информация о ценах на товары.

В начале XX века были внесены изменения в теорию под влиянием изменяющихся условий рынка. Особенно заслуживают внимания в этот период труды американского ученого Э. Чемберлена и английского ученого Дж. Робинсона. Идея Э. Чемберлена была в том, что производитель является своего рода монополистом на выбранном сегменте рынка и влияет на часть потребителей. Научные труды Э. Чемберлена до сих пор лежат в основе маркетинговых конкурентных стратегий. Дж. Робинсон показала влияние монополий на конкурентную стратегию предприятий.

В конце XX века проблемы конкуренции рассматривает в своих трудах М. Портер, который выявляет особенности различных компаний и описывает

стратегии конкурентной борьбы. Исследования конкуренции в прикладных целях приводятся в ряде исследований как зарубежных, так и российских ученых-экономистов: К.К. Прахалада, М. Портера, Г. Хамела, Ж. Ламбена, Г. Азоева, А. Челенкова, Р. Фатхутдинова, А. Кулешовой, А. Юданова и др.

Конкурентоспособность предприятия — это характеристика, которая определяет отличительные признаки исследуемого предприятия от конкурирующих фирм в области создания конечного продукта или услуг.

Предприятие нуждается в оценке для:

- разработки мероприятий, направленных на ее повышение;
- разработки программ для выхода предприятия на новые рынки;
- осуществление инвестиционной деятельности.

По отношению к предприятию факторы, влияющие на конкуренцию, делятся на внешние и внутренние. К внешним относятся: социально-экономические и организационные отношения, позволяющие производить продукт, превосходящий товар конкурентов не только по ценам, а и по сервисному обслуживанию, удобству использования и по другим качествам [18]. К внутренним относятся объективные критерии, определяющие возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. К внешним факторам можно отнести налоговую политику, проводимую государством, складывающаяся хозяйственная конъюнктура, развитие родственных и поддерживающих отраслей, параметры спроса. Например, от налоговой политики государства, будет зависеть количество получаемой прибыли, а рынок сырья и технологий будет влиять на себестоимость товара. Внешние факторы обязательно нужно тщательно отслеживать и своевременно адаптироваться под них. Внутренний фактор будет включать деятельность менеджмента и аппарата управления, систему технологического оборудования, сырье, материалы и полуфабрикаты, реализацию продукции, их объем и затраты на внедрение [23].



Чтобы определить конкурентоспособность предприятия нужно отдельно анализировать отдельно конкурентоспособность товара и оценить потенциал предприятия, как представлено на рисунке 1.

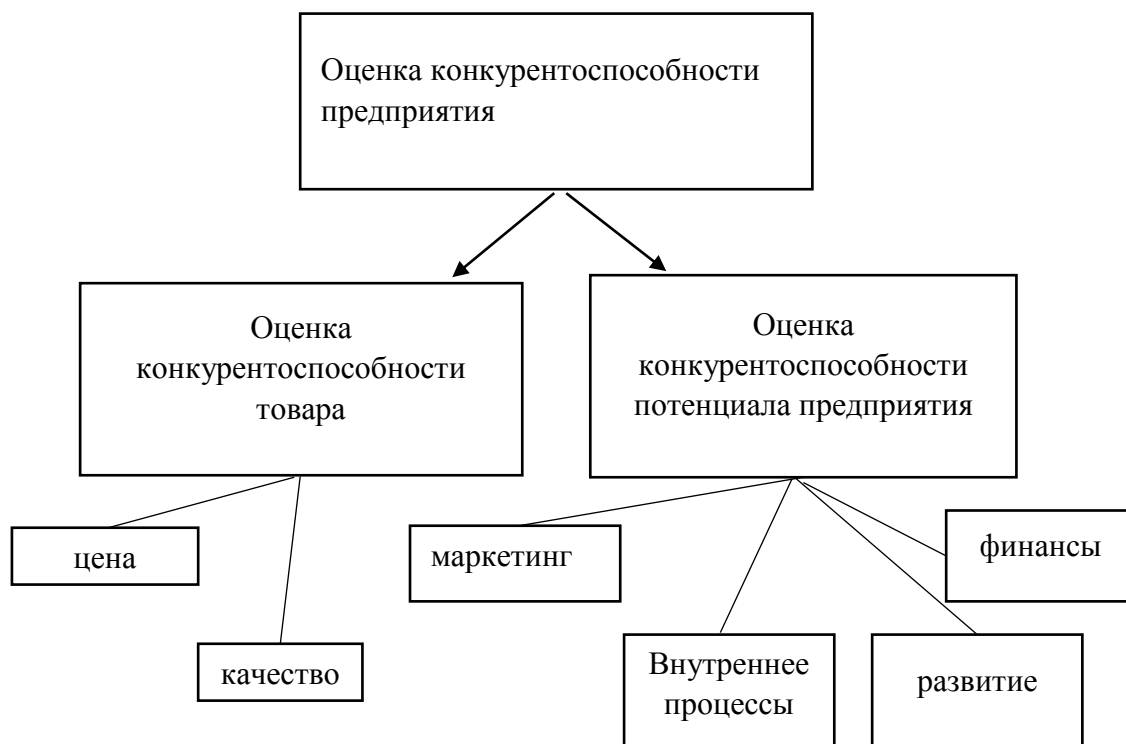


Рисунок 1-Схема оценки конкурентоспособности предприятия

Стратегия действий для повышения конкуренции – это последовательность действий для улучшения рыночного положения компании, получения более высоких прибылей чем предприятия того же сегмента.

Исследованием проблем экономической конкуренции углубленно занимался экономист Майкл Портер. Он доказал, что конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью окружения, зависящей как от общих ресурсных условий, так и от ситуации внутри кластера [27]. Он определял 5 сил, определяющих состояние конкуренции в любой из областей, это изображено на рисунке 2.



Рисунок 2- Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

М. Портер писал: «Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» [27].

М. Портер делит стратегию на три типа:

«- Стратегия лидерства продукта или дифференциация означает создание уникального продукта в отрасли;

- Стратегия лидерства в затратах или ценовое лидерство означает способность компании достичь наименьших затрат

;

- сосредоточение стратегии или лидерства в нише означает концентрацию всех усилий компании на конкретной узкой группе потребителей» [27].

Матрица стратегий по М. Портеру представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

Тип конкурентного преимущества		
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	Лидерство в издержках	Дифференциация
Узкий рынок	Фокус на издержках	Фокус на дифференциации

Исходя из матрицы стратегий, можно определить способ конкурентирования на экономическом рынке.

Таким образом, чтобы разработать успешную конкурентную стратегию после всестороннего экономического анализа предприятия нужно определить тип рынка и сфокусировать усилия на одной из трех стратегий.

## 1.2 Основные принципы логистики и методы их применения

Принципы логистики — это данные полученные из общности наблюдений, догма происходящих явлений, полученных методом наблюдений экспертов данной области. Концепция – это систематизированные взгляды, на сущность любых процессов или явлений. Принцип – главное, исходное положение любой теории, учения, науки. Смысловыми положениями (принципами) логистики, согласно Т.В. Алесинской, являются следующие:

«1. Принцип системного подхода. Рассматривать объект, как систему – это основной прием логистики. Самый большой результат возможно получить только в случае, когда процесс рассматривается в полном технологическом цикле от сырья вплоть до конечного потребителя, а не в рамках отдельного предприятия или подразделения. При этом все звенья логистической цепи должны работать как общий механизм. Поэтому каждый участок данной цепочки нужно проанализировать как часть целой системы, чтобы организовать синхронность и слаженность экономических интересов отдельных звеньев, технические вопросы, технологические процессы и т.д.

2. Принцип тотальных затрат. Одна из основных задач логистики – уменьшение всех логистических затрат на протяжении всей логистической цепи от первичного источника сырья до конечного потребителя. Чтобы эффективно решить данную задачу логистические издержки должны быть замерены абсолютно точно. Но такая возможность может быть реализована только при том, что мы можем выделить затраты на логистику. Поэтому должен быть использован принцип системного подхода. Рассматривать объект, как систему – это основной прием логистики. Максимальный эффект можно получить только в случае, когда оптимизируется на всем протяжении от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя, а не в рамках отдельного предприятия или подразделения. При этом все звенья должны работать как единый слаженный механизм. Поэтому все звенья цепочки необходимо рассматривать как целостную систему, чтобы согласовать экономические интересы отдельных ее элементов, технические вопросы, технологические процессы и т.д. должны быть проанализированы отдельно затраты на реализации логистических решений, выделить наиболее рациональные траты и их взаимосвязь. Т.В.Алесинская определяет логистические затраты как сумму всех затрат, связанных с выполнением логистических операций: размещением заказов на поставку продукции, закупку, складирование поступающей продукции, внутрипроизводственную транспортировку, промежуточное хранение, хранение готовой продукции,

отгрузку, внешнюю транспортировку, а также затраты на персонал, оборудование, помещение, складские запасы, на передачу данных о заказах, запасах, поставках. В.И. Степанов описывает логистические затраты как издержки, связанные с процессом товародвижения на всех стадиях экономической и организационной деятельности, осуществляемых в функциональных логистических цепях.

3. Принцип глобальной оптимизации. В логистической системе в процессе оптимизации каждый объект функционирования должны быть согласованы в глобальный оптимум.

4. Принцип логистической координации и интеграции. В процессе логистического менеджмента необходимо достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев цепочки от ее начала и до конца в управлении всеми видами потоков реализации целевой функции.

5. Использование теории компромиссов для перераспределения затрат. Под компромиссом понимается гармонизация экономических интересов участников логистического процесса. В начале становления логистического подхода при формировании системы логистического управления использовался критерий минимума общих затрат на материальное распределение. Это с одной стороны открывало новые возможности в принятии решений, но вместе с тем определенным образом ограничивало эффективность получаемых решений. Поэтому в дальнейшем пришло понимание того, что критерием должна быть максимальная прибыль от ЛО всех фирм-участниц. Таким образом, снижение прибыли (увеличение затрат) в одном из звеньев ЛС допустимо и необходимо при условии, что это повлечет увеличение прибыли (снижение затрат) всей ЛС в целом.

6. Отказ от выпуска универсального технологического и подъемно-транспортного оборудования. Смысл этого положения в использовании оборудования, соответствующего, в основном, конкретным условиям. Оптимизация потоковых процессов за счет использования специализированного оборудования, возможна только в условиях массового

выпуска и использования широкой номенклатуры разнообразных средств производства. Это означает, что для воплощения этого принципа на практике требуется высокий уровень научно-технического развития общества.

7. Принцип развития логистического сервиса. По сравнению с повышением качества товара или выпуском нового товара существует гораздо менее затратный путь повышения конкурентоспособности предприятия, а именно достижение современного уровня логистического сервиса и его развитие (обеспечение гибкости, надежности и высокого качества: своевременная доставка, удобная тара, приемлемые партии, подобранный ассортимент и т.п.).

8. Принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки. При анализе, синтезе и оптимизации объектов и процессов в логистических системах в настоящее время постоянно используются самые разные модели: математические, графические, физические, имитационные и др. Реализация логистического менеджмента в настоящее время невозможна без соответствующей информационно-компьютерной поддержки.

9. Принцип разработки необходимого комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логистического менеджмента: технической, экономической, организационной, правовой, кадровой, экологической и др.

10. Принцип TQM (total quality management) – всеобщего управления качеством. Обеспечение надежности функционирования и высокого качества работы каждого элемента логистической системы, чтобы предоставить лучшее качество товаров и сервиса для конечного потребителя.

11. Принцип гуманизации всех функций и технологических решений в ЛС. Все решения должны отвечать экологическим нормам по охране окружающей среды, эргономическим, социальным, этическим требованиям к работе персонала и т.п., например, одним из главных элементов логистической системы являются кадры, способные с необходимой долей ответственности выполнять свои функции. Чтобы обеспечить такой уровень персонала в область управления организацией, нужно уметь создать

отличные условия труда, возможность карьеры, повышение статусности такой работы.

12. Принцип устойчивости и адаптивности. Среда, в которой работают предприятия обычно обладает большой степенью непредсказуемости из-за колебаний рыночного спроса, цен на сырье и транспортировку товара. Из-за этого построенная логистическая цепь должна учитывать все внешние и внутренние колебания среды и быть достаточно устойчивой и быстро перестраиваться, меняя цели, критерии улучшения, программу действий, быть в достаточной степени приспособляемой к окружающей среде. Эти качества и обеспечат достаточную устойчивость на рынке с высокой конкурентоспособностью» [З.с.79].

С помощью этих принципов достигается сокращение затрат на ресурсы, существенная экономия времени, более быстрое получение информации, повышается уровень обслуживания процессов производства товара, улучшается качество продукции и услуг предприятия.

Основным объектом исследования, к которому возможно применить принципы логистики является материальный поток. Он формируется в результате материальных операций с сырьем, полуфабрикатом, готовым продуктом. Три стадии материального потока выделяются: производственная, складская и транспортная. Процессы, связанные с этим потоком соответственно: транспортировка, манипулирование, складирование. Организуют и направляют материальный поток разные части логистического процесса [13].

Одна из главных целей логистики – управление затратами, которые возникают в результате движения материального потока от первичного сырья до финального продукта потребителях [15]. Применение принципов логистики помогает значительно снизить количество запасов на всем пути материального потока, сократить время передвижения товара по логистической цепи, уменьшить транспортные расходы. Т.е. существенно

уменьшить себестоимость товары и по повысить качество сервиса, а значит существенно повысить конкурентоспособность товара.

Для применения методов логистики требуется организовать логистический отдел на предприятии [17].

Этот отдел формируется из одного человека или объединенных в группу сотрудников. Перед логистической службой стоят много задач:

- составить точное и подробное расписание выпуска готовой продукции;
- оперативное управление технологическими процессами производства;
- полный контроль качества, соблюдение стандартов качества продукции и сопутствующего сервиса;
- стратегическое, своевременное планирование поставок материальных ресурсов;
- организация складского хозяйства;
- прогнозирование, планирование и нормирование расходов в производстве;
- организация работы внутрипроизводственного технологического транспорта;
- контроль и управление запасами на всех уровнях внутрипроизводственной складской системы и в технологическом процессе производства;
- внутрипроизводственное физическое распределение материальных ресурсов и готовой продукции;
- информационное и технологическое обеспечение процессов управления внутрипроизводственными материальными потоками;
- автоматизация и компьютеризация управления материальными (информационными, финансовыми) потоками в производстве [25].

Есть несколько функциональных областей логистики.

1. Транспортная логистика. В этой области рассматривается материальный поток, возникающий при транспортировке от источника сырья



до готового продукта. В этой области определяется вид транспорта исходя из стоимости, надежности и временных затрат по доставке. Транспортные операции можно разделить на выполняемые транспортом посредников и собственным автопарком [20].

2. Производственная логистика. Область, занимающаяся производством и оказанием материальных услуг. Реализуется с помощью решений управляющего звена предприятия. Материальным потоком в этой области можно управлять с помощью, толкающей или тянущей системы управления.

3. Информационная логистика. В этой области используется современные информационные технологии, чтобы получить наиболее точные данные. Информационная логистика взаимодействует со всеми другими областями. От полноты и своевременности информации зависит эффективность применения большинства принципов логистики, например, синхронизации и глобализации.

4. Закупочная логистика. Занимается анализом наиболее выгодных поставщиков материалов и сырья для производства. Заключаются договора и отслеживается их выполнение, составляется график поставок, организовывается транспортировка ресурсов, при необходимости таможенные процедуры. Обычно на предприятии этим занимается отдел закупок.

5. Распределительная логистика. Занимается продвижение продукции либо собственными силами, либо с помощью посредников к потребителю. Сюда же можно отнести решение вопросы складирования продукции.

Основные методы логистики позволяют решать существующие задачи с наибольшей эффективностью и скоростью.

1. Метод системного анализа. Логистическая цепочка и движущиеся по ней потоки формируют целостную систему, подлежащую системному анализу. Формирование логистической системы позволяет совершенствовать материальные, информационные, денежные и другие потоки.

2. Кибернетический метод. Логистика и ее операции рассматриваются как кибернетическая система, состоящая из связанных между собой объектов.

3. Метод экономико-математического моделирования основан на создании логических моделей реальных процессов логистики. В результате появляется возможность сосредоточить все усилия компании на небольшой группе важных объектов, влияющих на результат, выстроить соответственно логистические процессы закупки, складирования, перемещения и реализации.

4. Метод исследования операций. Используется количественный подход для руководства процессом. Лучший вариант должен опираться на опции, позволяющие получить лучший результат с точки зрения эффективности. Этот метод используется для расчета оптимальных запасов, более выгодно транспортировки и эффективности оборудования на производстве.

5. Прогностический метод. Здесь используется научный подход на базе точных данных, экспертный метод, исследуются причинно-следственные связи. С помощью этого метода прогнозируются наиболее вероятные условия для развития систем.

Эти методы делают возможным прогнозирование параметров материальных потоков, построение лабильных систем координации движения товаров, оптимизацию склада и решать другие задачи.

Все перечисленные задачи должны быть решены с использованием принципов логистики и тесным взаимодействием с заказчиком данной услуги. При синхронизации поставок сырья и транспортировке заказов достигается максимальное сокращение издержек, что существенно повышает конкурентоспособность товара.

Таким образом, чтобы использовать принципы логистики для повышения конкурентоспособности фирмы нужно тщательно исследовать структуру и материальный поток данного предприятия.

## **2 Анализ конкурентоспособности ООО «АромаЛюкс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

ООО «АромаЛюкс» один из магазинов сети компании «Рив Гош». Эта российская розничная сеть магазинов, занимается продажей парфюмерии и косметики, существует на рынке с 1995 года. «Сеть магазинов парфюмерии и косметики насчитывает в данный момент около 200 магазинов, из них чуть меньше половины – в Санкт-Петербурге и Москве, остальные – по всей территории России, от Калининграда до Хабаровска. Сеть магазинов представляет широкий и разнообразный ассортимент парфюмерии и косметики знаменитых брендов» [24].

Миссия компании – торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах. «Дистрибуторский портфель включает более 60 марок: «Chanel», «Dior», «Lancome», «Estee Lauder», «Guerlain», «Giorgio Armani», «Givenchy», «Yves Saint Laurent», «Clarins», «Biotherm», «Caudalie», «Hugo Boss», «Masaki Matsushima», «Lacoste», «Baldessarini», «Escada», «Dolce & Gabbana», «Puma», «Dunhill», «Gucci», «Mexx», «Talika», «Bruno Banani», «Pupa», «Bourjois», «Max Factor», и многие другие» [24]. Кроме того, компания производит и продает свои собственные марки из высококачественного сырья мировых производителей. Рецептура разрабатывается командой специалистов высокого уровня: технологов, косметологов, визажистов, стилистов. С 2013 года особое внимание акцентируется на уровне обслуживания покупателей.

Центральный офис сети находится в Санкт-Петербурге. Есть представительство в Москве с 2008 года. Есть филиалы в Краснодаре, Пятигорске, Ростове-на-Дону.

ООО «АромаЛюкс» существует с 16.03.2005 года. Подразделение функционирует на территории современного торгового центра г. Мытищи Московской области.

На рисунке 3 изображена оргструктура «АромаЛюкс».

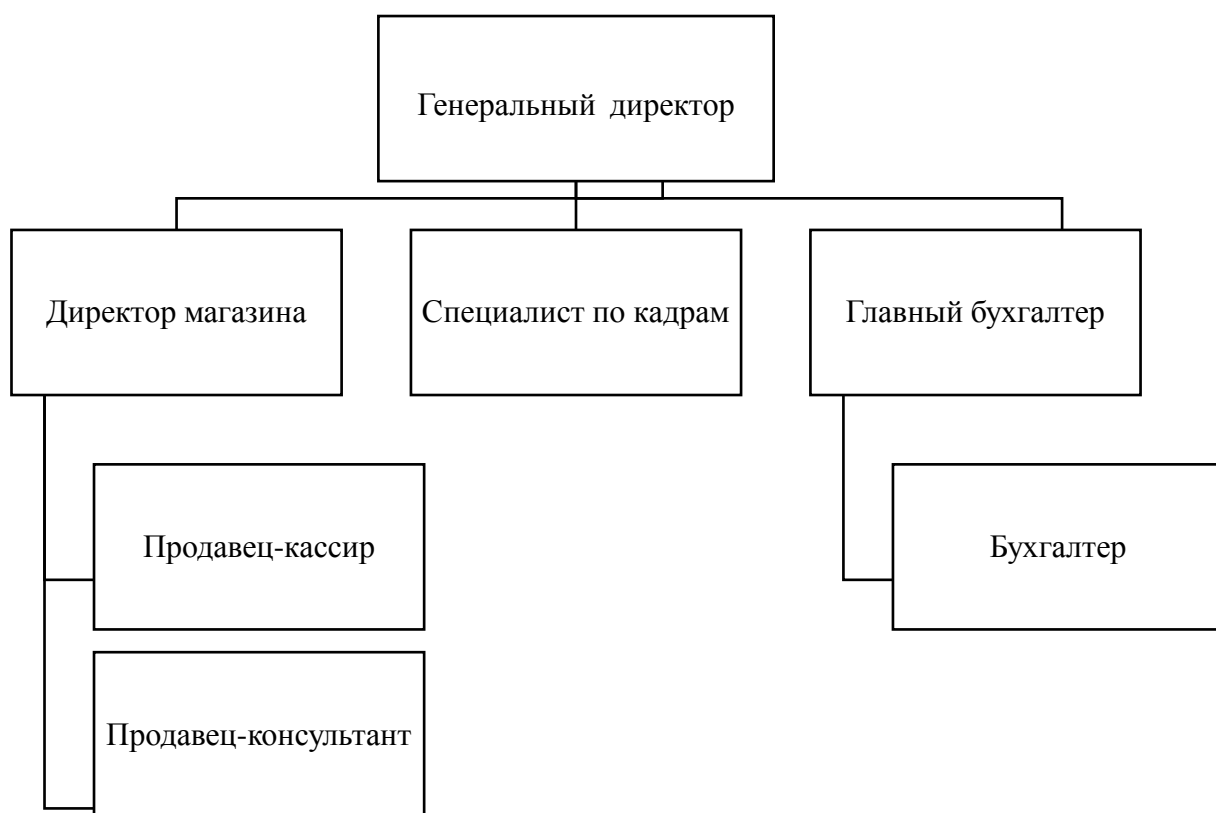


Рисунок 3-Организационная структура компании

Генеральный директор осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, отвечает за соблюдение норм и правил компании.

Управляющий магазином подчиняется директору. Управляющий отвечает за выбор стратегического курса, контролирует оформление торгового помещения по распоряжениям и рекомендациям мерчендайзеров, учитывает расходы по хозяйственной деятельности, отвечает за проверку качества товара, улаживает конфликты. Управляющий следит за выполнением работ пяти сотрудников по прямым продажам, и консультациям продаж.

Вид управления - линейно-функциональной структурное. При таком виде труд распределяется между сотрудниками, каждый отвечает за свой сектор работ, директор наблюдает за исполнением производственных задач. Слабые места: более медленная система реализации планов из-за потребности согласовывать все действия с вышестоящим руководством, а значит есть риск потери прибыли [16].

Бухгалтер берет на себя весь финансовый учёт поступления и затраты средств, начисляет зарплату, контролирует уплату задолженностей по займам и жилищно- коммунальным расходам, составляет и сверяет финансовые отчёты. Для ведения бухгалтерского и налогового учета используется программа «1С: Предприятие». Для ведения складского и товарного учета используется специализированная программа на платформе Microsoft Access.

Специалист по кадрам занимается подбором персонала для предприятия. Он занимается оформлением рабочих отношений согласно Трудовому Кодексу. Отдел кадров размещает объявления с описанием вакансий, организует плановое обучение и переподготовку работников. Исследуются причины текучки персонала и нарушения дисциплины труда.

Директор магазина осуществляет руководство продавцами. В отделе розничных продаж магазина работает 12 человек. Четверо из них продавцы-кассиры, остальные - продавцы-консультанты. Продавцы-кассиры, отвечают за денежные средства, ведут постоянный их учет, проводят продажи по кассе. Продавцы-консультанты производят демонстрацию товаров. Все работники материально-ответственные лица, следят за порядком в зале, обеспечивают высокий уровень обслуживания покупателей. Оформление магазина к акциям производится общими усилиями под руководством управляющего.

В таблице 2 приведены экономические показатели предприятия, которые позволяют понять финансовое состояние и оценить конкурентоспособность.

Для заполнения таблицы использованы финансовая отчетность компании из открытых источников [9].

Таблица 2 - Динамика технико-экономических показателей ООО «АромаЛюкс»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	35450697	35861150	36247591	410453	1,16	386441	1,08
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	22038860	23060634	22824257	1021774	4,64	-236377	-1,03
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	13411837	12800516	13423334	-611321	-4,56	622818	4,87
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	49731	1276143	1272188	1226412	2466	-3955	-0,31
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	12243422	11995268	11889713	-248154	-2,03	-105555	-0,88
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1118684	-470895	261433	-1589579	-142,09	732328	-155,52
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	1306283	454743	967634	-851540	-65,19	512891	112,79
8. Основные средства, тыс. руб.	1911949	2117434	1764170	205485	10,75	-353264	-16,68
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	14642664	13927519	15310467	-715145	-4,88	1382948	9,93
10. Численность персонала чел.	12	12	12	0	0	0	0
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3030447	3913091	3872564	882644	29,13	-40527	-1,04
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2954225	2988429	3020632	34204	1,16	32203	1,08
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	252537	326091	322713	73554	29,13	-3378	-1,04
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	18,54	16,93	20,55	-1,61	-8,68	3,62	21,38
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,42	2,57	2,37	0,15	6,2	-0,2	-7,78
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	3,16	-1,31	0,72	-4,47	-141,46	2,03	154,96

## Продолжение таблицы 2

17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5) ) ×100%	3,25	-1,3	0,73	-4,55	-140	2,03	-156
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1* 100 коп.)	96,84	101,31	99,28	4,47	4,61	-2,03	-2

На рисунке 4 изображена динамика финансовых результатов ООО «АромаЛюкс».

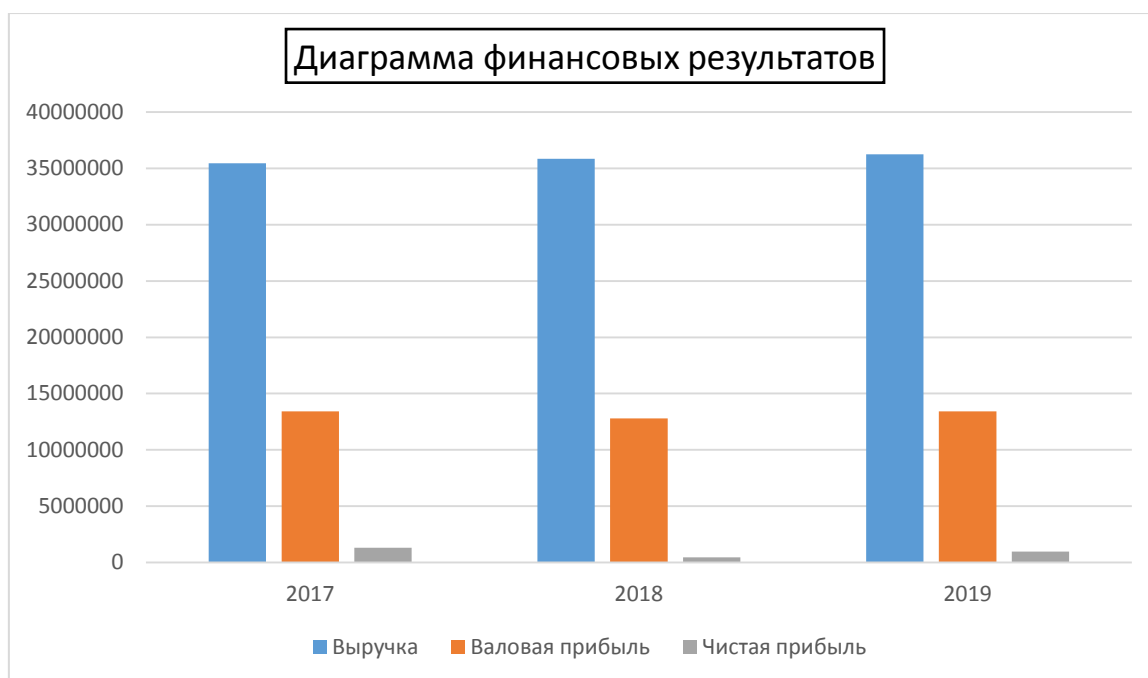


Рисунок 4 -Динамика финансовых результатов ООО «АромаЛюкс»

Исходя из данной таблицы и диаграммы можно увидеть, что объем выручки ООО «АромаЛюкс» повышается на 2,25%, что значит устойчивое положение на рынке и хороший уровень конкурентоспособности. Ощутимое увеличение притока денежных средств с 35 450 697 тыс. руб. до 36 247 591 тыс. руб. положительно, как правило, сказывается на устойчивости и эффективности, так как компании в случае эффективного операционного

процесса остается больше финансовых ресурсов для покрытия расходов и формирования большей чистой прибыли. Таким образом увеличивается потенциал для дальнейшего развития.

Выручка, растущая более медленными темпами (2,25% от начального значения), чем себестоимость (3,56% от значения 2017 г.) показывает снижение хозяйственной деятельности. Важно достигать противоположной ситуации, что позволит формировать более ощутимый финансовый результат ООО АромаЛюкс».

На конец 2019 г. текущая валовая прибыль ООО АромаЛюкс» была положительной (13 423 334 тыс. руб.), благодаря этому можно утверждать, что основные бизнес-процессы предприятия являются эффективными, так как работники создают определенную добавленную стоимость из полученных вводных ресурсов, то есть материалов, сырья. Оставшихся после вычета расходов средств достаточно, чтобы проводить активную маркетинговую деятельность, осуществлять прочие коммерческие расходы, а также стимулировать работу управленцев.

Управляющее звено ООО АромаЛюкс» игнорирует возможности повышения эффективности основных бизнес-процессов в 2017-2019 гг., ведь наблюдается снижение на 76,63% суммы прибыли от продаж.

Чистая прибыль является тем показателем эффективности функционирования предприятия, который отображает как влияние внутренней среды компании, то есть эффективности персонала, решений управленцев, интенсивности использования оборудования, качества привлеченных материалов и сырья, так и внешней среды компании, то есть поставщиков, клиентов, конкурентов, кредиторов, макросреды [28]. Показатель для ООО АромаЛюкс» составляет 1 306 283 тыс. руб. в 2017 г. Тот факт, что чистая прибыль ООО АромаЛюкс» находится выше нуля, свидетельствует о том, что влияние положительных факторов, стимулирующих усиление рыночного положения компании, превышает влияние негативных факторов. Снижение показателя на 25,92% негативно



сказывается на способности предприятия обеспечивать расширенное воспроизводство, то есть формировать фонды для финансирования дальнейшего развития.

Тот факт, что в 2019 г. ООО «АромаЛюкс» на каждый рубль продаж заработало 2,11 рубля прибыли от продаж, говорит о продуманном управлении операционными расходами.[10] На конец периода исследования каждый вложенный в основные средства рубль позволил произвести и реализовать 18,68 рублей товаров и услуг.

Объем собственного капитала ООО «АромаЛюкс» равен 2 886 062 тыс. руб. на конец 2019 г. против 1 849 651 тыс. руб. в 2017 г.

Благодаря активной политике управления основными средствами, в том числе их постоянному обновлению, наблюдается повышение потенциала производить и продавать товары и услуги.

Тот факт, что стоимость запасов увеличивается более медленными темпами, чем показатель выручки, говорит о повышении эффективности управления запасами. Ведь это значит, что ООО «АромаЛюкс» направляет меньше средств на формирование запасов для обеспечения продажи той же единицы продукции и услуги.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности организации**

Чтобы оценить конкурентоспособность предприятия, нужно оценить численность персонала, эффективность его функционирования, внутреннюю среду, внешние факторы (особенно предприятия конкурентов), а также конкурентоспособность товара, представляемого фирмой.

Произведем анализ численности предприятия, относящейся к внутренней среде организации. Данные по персонал представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Данные по персоналу ООО «АромаЛюкс»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютный прирост, (+/-)		Темп прироста, %	
				2018-2017гг.	2019-2018гг.	2018-2017гг.	2019-2018гг.
Средняя численность сотрудников, чел.	12	12	12	0	0	0	0
Затраты на оплату труда	3030447	3913091	3872564	882644	-40527	29,13	-1,04
Средняя заработная плата, руб.	252537	326091	322713	73554	-3378	29,13	-1,04
Выбывшие работники, чел.	5	7	13	2	6	40	86
Принятые работники, чел.	17	19	25	2	6	12	32
Уволенные по нежелательным причинам, чел.	1	2	4	1	2	50	50

Проанализировав таблицу можно увидеть, что постоянно поддерживаемая численность персонала предприятия 12 человек. Прирост зарплаты был только в периоде с 2016 по 2017 год. А с 2017 по 2018 выплаты работникам даже уменьшились.

В таблице 4 представлены данные по образованию кадров.

Таблица 4 - Структура образовательного уровня персонала

Вид образования	2017г.	2018г.	2019г.	Отклонение 2018-2017 гг.	Отклонение 2019-2018 гг.
Высшее образование	2	3	4	1	1
Неполное высшее образование	8	12	13	4	1
Средне-специальное образование	5	3	6	-2	3
Среднее образование	2	1	2	-1	1
Итого	17	19	25	2	6

Из таблицы мы видим, что основной персонал компании – студенты высших учебных заведений, а также в меньшей степени, работники со средним и средне-специальным образованием.

Данные по стоимости обучения каждой должности в таблице 5.

Таблица 5 – Стоимость обучения для каждой должности

	Продавцы	Продавцы-кассиры	Управляющий
Стоимость обучения	17000	22000	27000

В данные затраты включены поездки сотрудников для обучения и тестирования в центральный офис компании, раздача материала для самостоятельного изучения истории компании и продаваемых марок, а также затраты на приглашенного тренинг-менеджера.

Рассмотрим затраты на обучение уволившихся сотрудников в течение года в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты на обучение уволившихся сотрудников

Должность уволившихся сотрудников	2017г.		2018г.		2019г.		Прирост	
	Кол-во человек	Затраты в год, руб.	Кол-во человек	Затраты в год, руб.	Кол-во человек	Затраты в год, руб.	2018 - 2017, тыс. руб.	2019 - 2018, тыс. руб.
Продавцов	4	68000	5	85000	10	170000	17	85
Продавцов - кассиров	1	22000	2	44000	2	44000	22	0
Управляющего	-	-	-	-	1	27000	-	27
Итого	5	90000	7	129000	13	241000	39	112

Затраты на обучение, уволившегося персонала в 2018 г. 241 тыс. руб.  
И имеют тенденцию к увеличению, т.к. количество уволившихся растет.

В таблице 7 представлены результаты по текучести кадров

Таблица 7 – Показатели текучести кадров ООО «АромаЛюкс»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	отклонение		
				2018- 2017	2019- 2018	2019- 2017
Коэффициент оборота по приему	1,4	1,6	2,1	114	135	150
Коэффициент оборота по увольнению	0,4	0,6	1,1	150	183	275
Коэффициент общего оборота	1,8	2,1	1,7	116	81	94
Коэффициент текучести рабочей силы	0,4	0,6	1,1	150	183	275
Коэффициент стабильности персонала	0,91	0,92	0,95	101	103	104
Коэффициент доли работников, состоящих в списочном составе	0,5	0,5	0,5	100	100	100

Коэффициент текучести рабочей силы в 2019 году - 1,1 %, имеющий тенденцию к увеличению. Несмотря на то, что оплата труда соответствует средней по рынку в этом сегменте, основная проблема в том, что работники, исходя из таблицы 4 – студенты, рассматривающие работу в ООО «АромаЛюкс» как временную подработку или старт карьеры.

Проанализируем внешние факторы, а именно конкурентов на данном рынке. Предприятие находится в городе Мытищи, ближайшими по географическому признаку, а также по похожему ассортименту товаров, является два предприятия «Л'этуаль», «L'occitane». Причиной выбора данных фирм является:

- близкое территориальное расположение относительно исследуемого предприятия;

- очень похожий по качеству продукт и уровень обслуживания;

- похожая политика в отношении цены продукта.

Предприятие «Л'этуаль» - одно из магазинов одноименной сети. Центральный офис предприятия был создан в 2011 году. А в 2016 году была создана сеть магазинов, один из которых и является нашим конкурентом. Предприятие довольно молодое, маркетинговая политика очень слабая, однако благодаря высокой лояльности в отношении потребителей и невысокой цене продукта успешно осуществляет продажи в нашем сегменте. Однако по уровню сервиса данная фирма проигрывает нашему объекту.

Второй конкурент – предприятие «L'occitane». Первый магазин был открыт во Франции. В дальнейшем из-за растущего спроса, сеть разрослась по всему миру. В 2010 году представители бренда открылись в России. На данный момент в нашей стране существует более 250 магазинов данной фирмы. Один из них представляет серьезную угрозу рынку косметических товаров для компании ООО «АромаЛюкс». Одна из сильных сторон компании высокое качество продукта.

Результаты сравнения по ценам конкурентов занесены в таблицу 8.

Таблица 8 – Сравнительный анализ цен на самые популярные товары фирм конкурентов

Название продукта	Название фирмы		
	«АромаЛюкс»	«Л'этуаль»	«L'occitane»
Пенка для умывания, руб.	600	300	700
Крем для тела, руб.	500	200	950
Крем дневной для лица, руб.	780	560	1100
Крем ночной для лица, руб.	1200	700	1500

Сравним цены на похожие товары в конкурирующих компаниях. Для этого была произведена контрольная закупка в магазинах «Л'этуаль» и «L'occitane» наиболее востребованных товаров собственных марок.

В результате анализа мы видим, что продукт ООО «АромаЛюкс» находится в среднем ценовом сегменте.

Проанализируем ассортиментную линейку у конкурентов в таблице 9.

Ассортиментная линейка «АромаЛюкс» находится на втором месте среди конкурирующих фирм. Т.е. номенклатура достаточно разнообразна, чтобы привлечь потребителя.

Таблица 9 – Сравнительный анализ ассортимента товаров фирм конкурентов

	Название фирмы		
	«АромаЛюкс»	«Л'этуаль»	«L'occitane»
Количество номенклатурных номеров	8000	9000	3000

Поставка товарных единиц в магазин осуществляется 4 раза в неделю сторонней курьерской компанией. Стоимость экспедитора 2500 руб. за выезд, учитывая среднее количество выездов в месяц – 7, в год эта сумма составит 210 тыс.руб.

Схема доставки товара интернет-магазина изображена на рисунке 5.

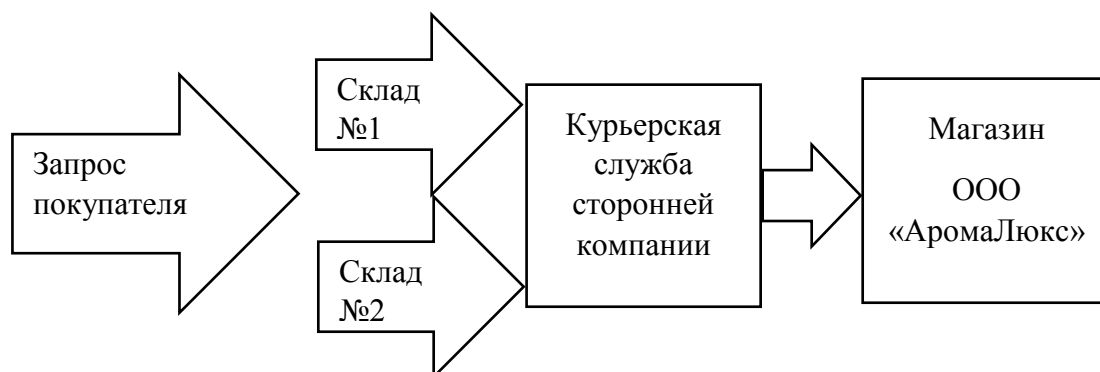


Рисунок 5-Схема доставки товара для покупателя интернет-магазина ООО «АромаЛюкс»

Произведем оценку сервиса доставки интернет доставки относительно других фирм – конкурентов в таблице 7.

Исходя из данной схемы и стоимости услуг курьерской службы, можно выявить два недостатка доставки:

- наличие двух складов, расположенных на удалении друг от друга, что увеличивает время формирования заказа;
- использование курьерской службы сторонней компании, повышающее стоимость чека для покупателя.

Произведем оценку конкурентоспособности доставки в таблице 9.

Как мы видим из данной таблице стоимость доставки у нашего предприятия относительно невысокая, но доставка длительная. Был произведен опрос покупателей в магазинах на тему доставки товара. Для этого разработана анкета, представленная в приложении А. Результат заполнения анкеты представлен на рисунке 10.

Таблица 10 – Оценка конкурентоспособности сервиса доставки

Название фирмы	Длительность доставки, кол-во дней	Стоимость доставки, руб.
«АромаЛюкс»	5-7	400
«Л'этуаль»	2-3	500
«L'occitane».	3-4	600

В целях изучения спроса на сервис бесплатной и быстрой доставки была разработана анкета (приложение А). Опрос клиентов производился по месту продаж продавцами-кассирами в процессе продажи.

По результатам опроса, можно увидеть, что покупатели положительно оценивают возможность получить доставку товаров быстро и бесплатно. Превалирующее число покупателей недовольны сроком доставки товара.

Подавляющее большинство, 88%, готовы делать заказы чаще при возможности организовать улучшенный сервис. Потребители нашего продукта хотят по результатам анкетирования не только быструю, но и бесплатную доставку [12].

Результаты опроса отражены на диаграмме на рисунке 6.

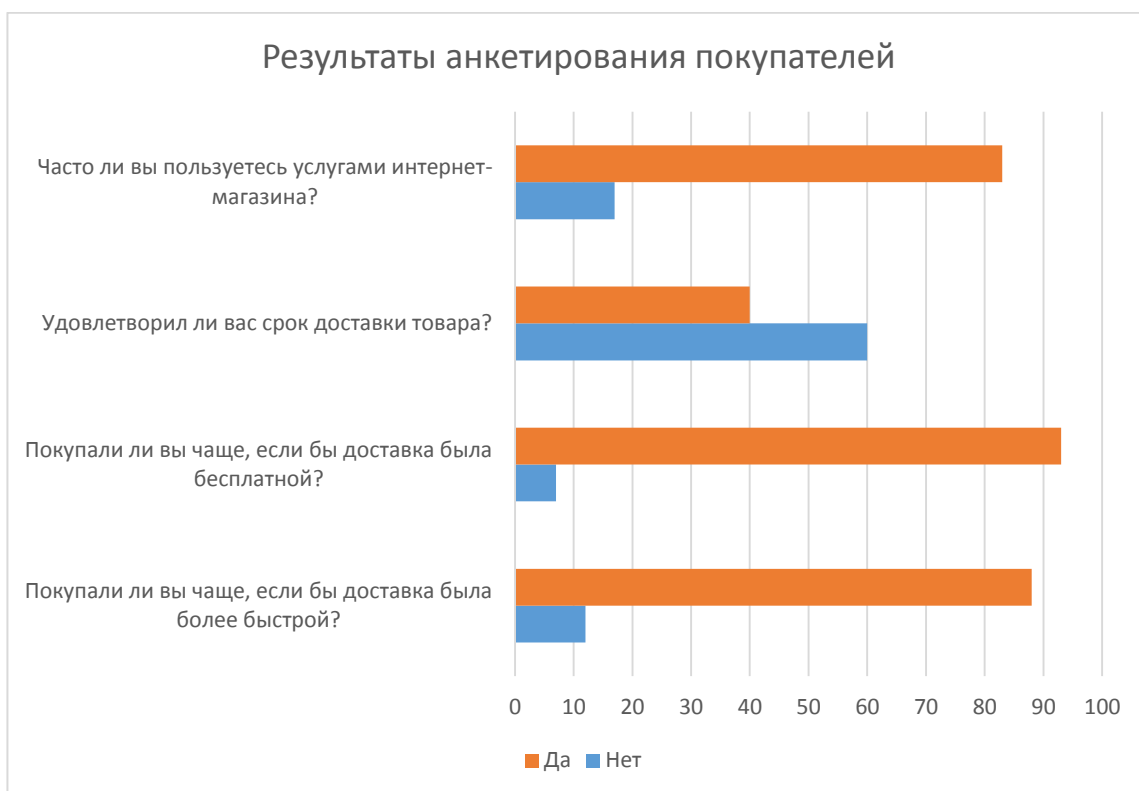


Рисунок 6 - Диаграмма по результатам опроса покупателей

SWOT- анализ позволяет наглядно увидеть сильные и слабые стороны компании.

Проведем сравнительный SWOT- анализ для более четкого понимания ситуации на рынке продаж. Сравнительный SWOT анализ конкурентов произведен в таблице 11.

Информация для изучения конкурентов использована из открытых источников информации и в результате посещения предприятий.



Из данного анализа можно увидеть слабые и сильные стороны компаний [14] Преимущество нашей компании состоит в том, что при относительной невысокой цене продукта, мы можем гарантировать высокий уровень сервиса и разнообразный ассортимент. Слабые стороны – медленная доставка интернет заказов со склада и слабый приток новых клиентов то, с чем нужно дополнительно поработать, чтобы создать дополнительные возможности для компании.

Таблица 11 – Сравнительный SWOT анализ конкурентов

SWOT	«АромаЛюкс»	«Л'этуаль»	«L'occitane»
Сильные стороны	1.Высокий уровень сервиса 2.Низкая цена продукта 3.Разнообразный ассортимент	1.Высокая лояльность 2.Не высокая цена продукта 3.Разнообразный ассортимент	1.Великолепное качество продукта
Слабые стороны	1.Долгая доставка интернет заказов 2.Отсутствие политики привлечения новых покупателей	1.Слабая маркетинговая политика	1.Самые высокие цены в сегменте 2.Маленький ассортимент
Возможности	1.Повышение роста продаж, через интернет-магазин. 2.Привлечение новых клиентов.	1.Привлечение новых клиентов	1.Использование новых технологий, для улучшения продукта
Угрозы	1.Снижение доходов части клиентов 2.Значимый рост затрат в отрасли	1.Снижение доходов части клиентов 2.Значимый рост затрат в отрасли	1.Снижение доходов части клиентов 2.Значимый рост затрат в отрасли

Угрозы для всех игроков на рынке одинаковы:

- Снижение доходов части клиентов, и снижение покупательской способности.
- Значимый рост затрат в отрасли, из-за большей процентной ставки по налогам и повышения курса валют.

Чтобы снизить данные угрозы можно расширить линейку более низким по цене товарным ассортиментом. И привлечь еще большее количество клиентов в компанию, чтобы компенсировать возможный спад.

По результатам опроса, можно увидеть, что покупатели положительно оценивают возможность получить доставку товаров быстро и бесплатно. Подавляющее большинство, 88%, готовы делать заказы чаще при возможности организовать улучшенный сервис.

Проведем исследование конкурентоспособности продукта. Для этого воспользуемся типологией товара на основе потребностей по А.Маслоу. Парфюм и косметика, согласно данной типологии анализируются как товары способные удовлетворять сразу несколько потребностей: потребность в красоте, потребность в любви, потребность в уважении и престиже. В дальнейшем был проведен опрос 100 потребителей продукции, чтобы определить предпочтения постоянных покупателей. Оценка каждого критерия – это среднее арифметическое от общего количества анкет. Результаты опроса внесены в таблицу 12.

Таблица 12 – Оценка критериев потребителей при оценке услуг

Название критерия	Степень важности в балах (1-)
Быстрая и бесплатная доставка	4,9
Ценовая политика	4,7
Качество товара	4,55
Постоянные акции	4,5
Привлекательная реклама	4
Местоположение	3,8

Анализ полученных данных в результате опроса 100 клиентов ООО «АромаЛюкс» показывает, что большинство опрошенных отозвались, что быстрая и бесплатная доставка максимально для них важна. Так же по

результатам опроса видно, что ценовая политика обслуживания тоже важно для наших потребителей.

Т.е. что бы сохранить конкурентоспособность товара, нужно повышать логистический сервис, в тоже время траты на него должны быть минимальными, чтобы сохранять привлекательную цену на продукцию, которая согласно этой таблице является приоритетом для покупателей.

Базой для формирования конкурентной стратегии по М.Портеру в любом сегменте рынка является его теория конкурентных преимуществ. Согласно этой теории, существует 2 линии стратегии для крупных предприятий:

- Лидерство в издержках, когда способом минимизации затрат снижается получаемая цена, достаточную, чтобы получать достаточную прибыльность и удерживать высокий спрос на продукт.

- Дифференциация товара, когда создается уникальный товар, с качествами, важными для потребителя, согласного платить более высокую цену, обеспечивая компании высокую доходность.

Согласно этой матрице предприятию ООО «АромаЛюкс» необходимо выбрать стратегию лидерство в издержках, т.к. дифференциация потребует слишком больших затрат по переоборудованию производства и полной реструктуризации.

Таким образом, анализируя фирму с точки зрения логистики, воспользуемся основными её принципами, чтобы решить три задачи:

- улучшить поставку интернет-заказов для покупателей;
- привлечь новых клиентов с минимальными затратами;
- сохранить ценовую привлекательность товара;
- сократить кадровые потери предприятия.

### **3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики в ООО «АромаЛюкс»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики**

Суть мероприятий по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики заключается в повышении качественного обслуживания потребителя, улучшения финального продукта, его значимости для покупателя.

Для повышения конкурентоспособности мероприятия должны укреплять позицию компании на рынке, позволять ей выгодно выделяться среди аналогичных фирм [14].

В результате проведенного во второй главе данной работы подробного анализа можно сказать, что выявлены слабые стороны компании:

- медленная доставка товаров, заказанных в интернет-магазине, как показало анкетирование, отрицательно влияющая на товарооборот;
- дорогая для покупателя доставка, также понижающая количество продаж;
- текучесть кадров, ведущая к дополнительным материальным затратам на обучение персонала.

Комплекс мер по увеличению конкурентоспособности предприятия затронет несколько функциональных зон:

- складскую систему (оптимизация хранения, для уменьшения времени, требующегося для доставки товара;
- систему по передвижению товара (уменьшение затрат на транспортировку товара, с целью увеличения количества продаж);

- кадровую (работы с имеющимся персоналом, с целью увеличения лояльного отношения к компании, разработка стимулирующих мер для уменьшения оттока работников).

На рисунке 7 изображена схема разработки конкурентных преимуществ компании.

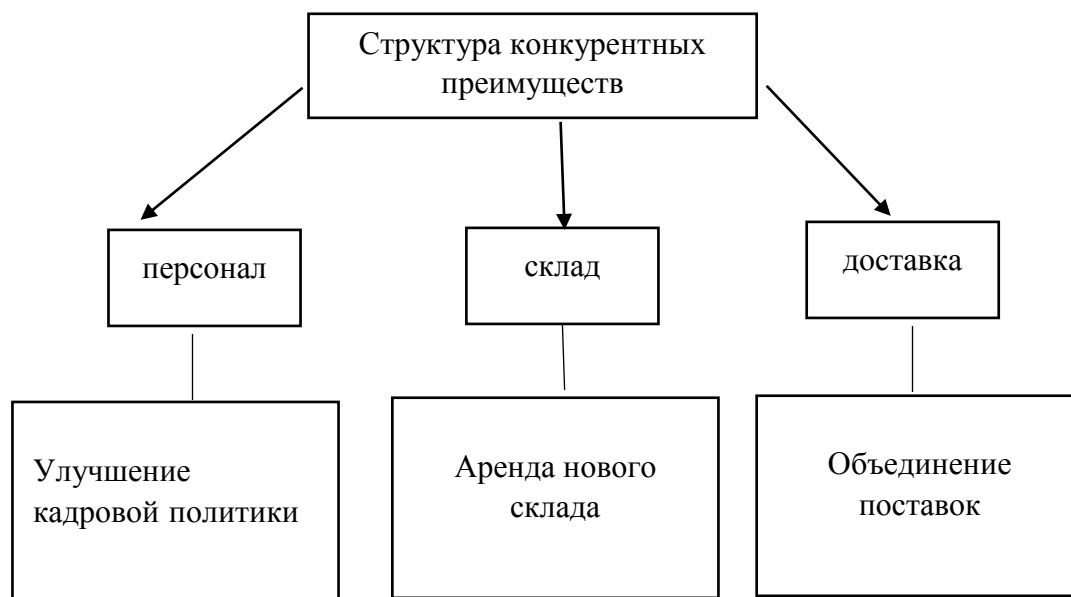


Рисунок 7-Схема разработки конкурентных преимуществ компании ООО «АромаЛюкс»

Рассмотрим вопрос улучшения качества и цены поставок. Исходя из результатов анкеты опроса покупателя, чтобы максимально повысить продажи доставка товаров должна быть оперативной и бесплатной для клиентов нашей компании. При этом цена продукта не должна существенно возрасти, т.к. нынешнее соотношение цены качества обеспечивает ООО «АромаЛюкс» одно из лидирующих мест на современном рынке товаров косметических и гигиенических средств.

Проанализировав схему доставки товара из предыдущего раздела, можно увидеть, что реализуемые товары находятся на двух складах. Территориально они расположены в 200 км друг от друга и 75 км от точки

реализации товара. Это обстоятельство существенно замедляет доставку. Для того чтобы устранить данный недостаток предлагается хранить товары на одном складе. Для этого можно расширить одно из имеющихся складских помещений с помощью строительных работ либо поискать складское помещение большего размера с более выгодным территориальным расположением [11].

Учитывая текущее положение на рынке недвижимости аренда склада большего размера более выгодна, чем строительство, она поможет уменьшить платежи по аренде.

Сравним в таблице 13 стоимость арендных платежей за два складских помещения (№1 и №2), которые мы оплачиваем сейчас и аренду нового склада (склад №3) большего объема.

Таблица 13 – Сравнение арендных платежей

	Стоимость аренды склада № 1 (1200 м <sup>2</sup> )	Стоимость аренды склада №2 (800 м <sup>2</sup> )	Стоимость аренды склада №3 (2000 м <sup>2</sup> )	Разница аренды
Стоимость за 1м <sup>2</sup> в месяц, руб.	100	100	70	100
Стоимость в год за 1м <sup>2</sup> , руб.	1200	1200	840	1200
Стоимость в год за помещение нашего объема, руб.	1440000	960000	1680000	720000

Исходя из данной таблицы видно, что аренда нового склада большего объема позволит уменьшить платеж за 1м<sup>2</sup> на 100 руб. в месяц и на 1,2 тыс. руб. в год. Учтем нужный объем помещения для склада - 2000 м<sup>2</sup>. Получим финансовую выгоду от использованного предложения 720 тыс. руб. в год.

Но кроме выгодной финансовой составляющей, главным является то, что объединение складских запасов поможет сократить время транспортировки запасов до 2 дней. А значит увеличить количество заказов через интернет-магазин.

Для решения второй задачи – предоставления для покупателя бесплатной доставки. Предлагается объединить общую поставку товара для магазина с заказами товаров с сайта.

Поставка товарных единиц в магазин осуществляется 4 раза в неделю. И если объединить их с поставкой интернет-заказов, то время транспортировки сократится до 2 дней и будет бесплатным для покупателя. Стоимость доставки товара для ООО «АромаЛюкс» сократится, т.к. за объем товара мы будем платить ту же сумму, но нам не нужно будет оплачивать отдельный выезд экспедитора. Стоимость экспедитора 2500 руб. за выезд, учитывая среднее количество выездов в месяц – 7, в год эта сумма составит 210 тыс.руб.

Т.е. данное логистическое решение сэкономит предприятию 210 тыс. руб. в год и позволит существенно улучшить сервис компании.

Третья проблема, выявленная в ходе исследования фирмы на предмет ее конкурентоспособности – это текучесть кадров. ООО «АромаЛюкс» соблюдает ТК РФ, предоставляет социальные выплаты, оплачиваемые отпуска и соблюдает нормы охраны труда.

Однако мотивация с учетом основного персонала – студентов развита слабо, из-за этого присутствуют постоянные траты на обучение персонала.

Т.е. затраты на обучение, уволившегося персонала в 2018 г. 241 тыс. руб (согласно вышеприведенной таблице б).

Для уменьшения потери кадров рекомендуется потратить 80000 руб. на проведение конкурсов по продажам, и корпоративных тренингов, чтобы улучшить микроклимат коллектива и стабилизировать положение по персоналу в данной компании. Конкурс по продажам проводится среди 9

продавцов с призовым фондом в 40000 рублей, распределенным поровну на два полугодия. Планируемые мероприятия изображены на рисунке 8.

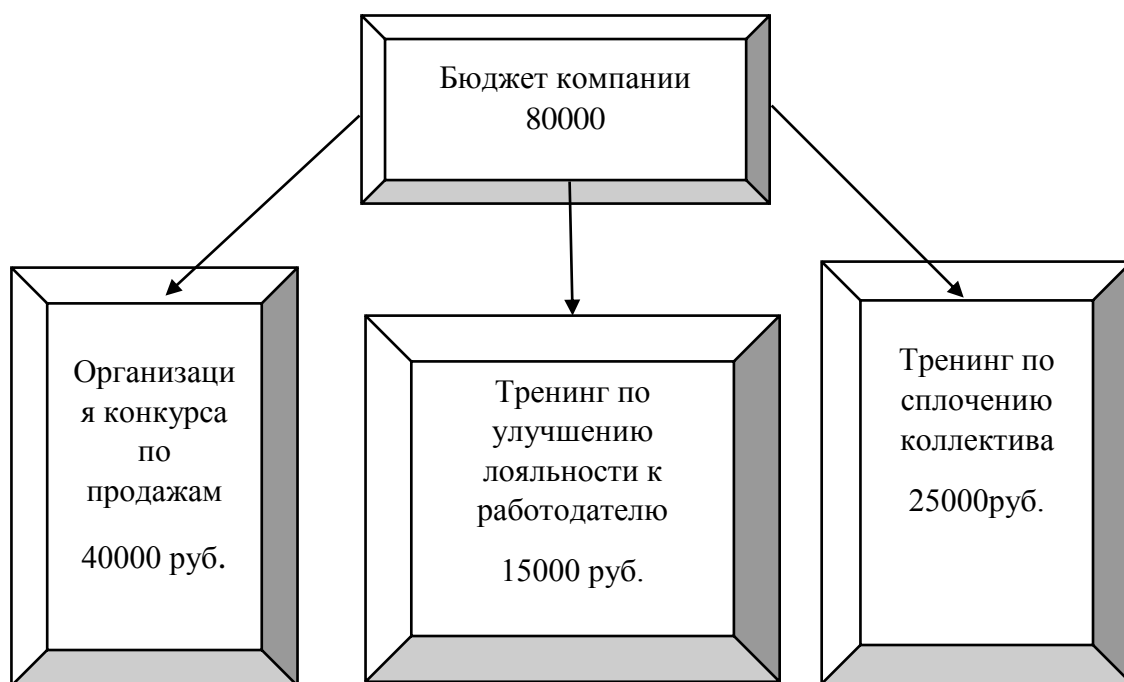


Рисунок 8 - Планируемые мероприятия по улучшению микроклимата компании ООО «АромаЛюкс»

Экономическая выгода от данного предложения составит 161000 руб.

Итак, в результате мы разработали три мероприятия по улучшению конкурентоспособности компании.

### 3.2 Оценка предложенных мероприятий

В результате исследовательской работы было разработано 3 мероприятия, позволяющие повысить конкурентоспособность предприятия с помощью применения принципов логистики.

Произведем расчет эффекта от 3 рекомендуемых мероприятий. Сначала рассчитаем сэкономленные средства для компании в таблице 14.



Таким образом, от проведения трех мероприятий получаем экономию средств в 1,091 млн. рублей, что указывает на высокую привлекательность мероприятия по использованию.

Таблица 14 – Сумма сэкономленных средств

	Наименование мероприятия			
	Аренда нового склада	Отказ от сторонней фирмы п доставке	Улучшение кадровой политики	Сумма сэкономленных средств
Сумма, руб.	720000	210 000	161000	1091000

По результатам проведенного анкетирования, можно увидеть, что покупатели положительно оценивают возможность получить доставку товаров быстро и бесплатно. Подавляющее большинство, 88%, готовы делать заказы чаще при возможности организовать улучшенный сервис.

Современные исследования интернет- продаж свидетельствуют о том, что в результате бесплатной для покупателя доставки конверсия возрастает на 4%. Средний чек магазина составляет 8050 рублей (без учета НДС). Эти данные занесены в таблицу 15.

Таблица 15 – Дополнительный доход от использования предложенного мероприятия

Показатель	Значение
Конверсия, %	4
Количество дополнительных продаж, чел.	5334
Средний чек (без НДС), руб.	8050
Количество повторных покупок	1,2
Дополнительный доход	2061058

Исходя из табличных данных рассчитаем дополнительный доход от предложенного мероприятия.

$$5334 * 0,04 * 8050 * 1,2 = 2061058 \text{ руб.}$$

Чтобы определить выручку в следующем году прибавим полученное значение к уровню выручки за предыдущий год. Прогноз роста выручки отражен на рисунке 9.

Такой значимый рост прибыли до налогообложения, который позволит существенно увеличить объем собственного капитала исследуемого объекта, создаст условия для дальнейшего развития, позволит усилить конкурентную позицию, за счет финансовой устойчивости и объема чистой прибыли, позволит справиться с другими значимыми задачами.

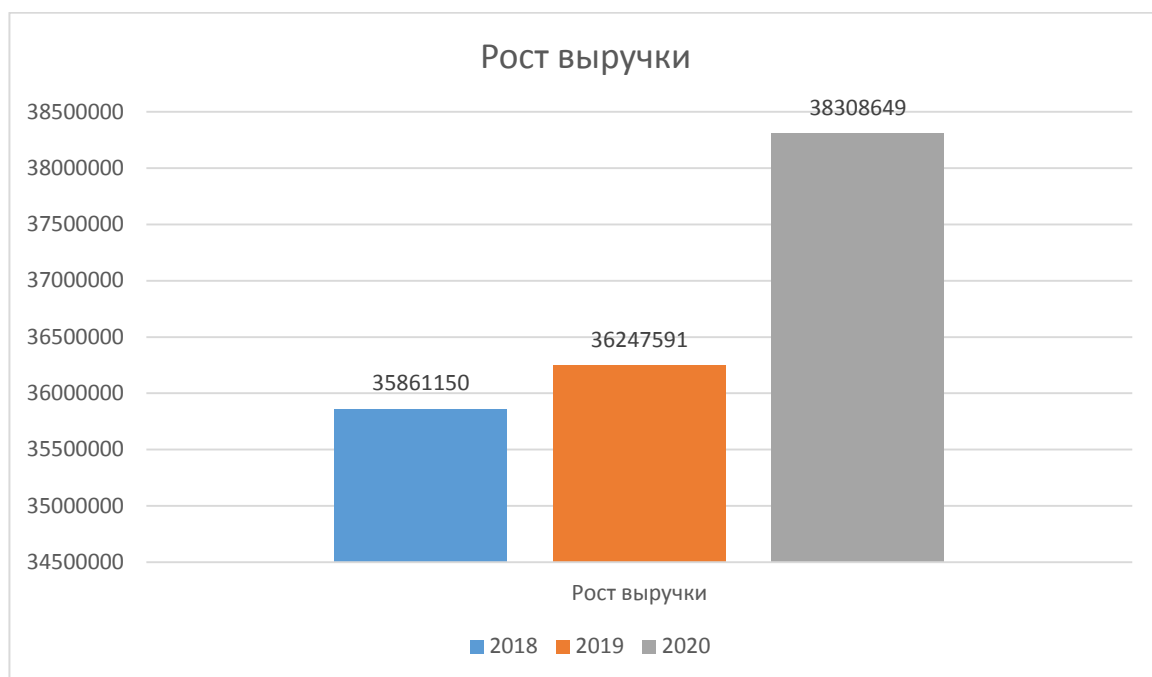


Рисунок 9 – Прирост выручки от проведенного мероприятия

Долю планируемой прибыли  $d_{пр}$ , посчитаем согласно формуле:

$$d_{\text{пр}} = \frac{\Delta\Pi}{\Delta\Pi_6} \times 100 \quad (1)$$

Согласно этой формуле доля планируемой прибыли составляет 5,3 %. Ответственное должностное лицо за внедрение данного мероприятия – директор.

Указано, что предложенные мероприятия позволят повысить, объем выручки на 2061058 тыс. руб., а экономический эффект от такого мероприятия составит 5,3%.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия, планомерного развития, увеличения доли на рынке, достижения более высокого уровня доходности, предложено использовать вышеперечисленные мероприятия. Рассчитано, что мероприятия, запланированные в проекте, позволят повысить, объем выручки на 2061058 тыс. руб., экономический эффект составит 5,3%. Рассмотрена методика улучшения поставок и работы с персоналом, которая позволяет обеспечить высокую эффективность процесса, и значительно повысить конкурентоспособность предприятия.

## Заключение

Конкурентоспособность характеризует позицию субъекта хозяйствования на рынке в настоящем моменте, выделяет характеристики компании, ее преимущества. Она определяется возможностями компании предложить более выгодный продукт для потребителя с точки зрения цены, качества, лучшего сервиса

В теоретической части работы были рассмотрены вопросы логистических принципов и методов их применения для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «АромаЛюкс». Применение логистики позволяет реструктуризировать материальные потоки с целью оптимизации товарооборота, сервиса и финансирования.

Конкурентоспособность компании – главное условие ее существования на современном рынке. В ходе работы были выявлены два конкурента ООО «АромаЛюкс»: «Л'этуаль», «L'occitane». Во втором разделе проведено тщательное сравнение фирмы с ближайшими конкурентами по нескольким критериям.

SWOT- анализ помог оценить сильные и слабые стороны компании, а также потенциал для роста конкурентоспособности, внешние и внутренние угрозы. Из подробного исследования компании были выявлены слабые места предприятия:

- медленная доставка;
- дорогая для потребителя доставка.

С целью повышения конкурентоспособности фирмы были предложены мероприятия для устранения данных недостатков:

- объединение двух складских помещений в одно;
- объединение поставки интернет- магазина с поставкой товара.

Это позволит улучшить сервис и увеличить количество продаж. По предварительным прогнозам, на 20%, т.е. заметно улучшить позицию исследуемой компании на рынке среди конкурентов.

По каждой рекомендации был разработан подробный алгоритм внедрения и сделана оценка экономической эффективности.

В качестве мероприятия рекомендательного характера предложено улучшение в кадровой политике предприятия с целью уменьшения текучести кадров и уменьшения затрат на обучение новых сотрудников и повышение уровня обслуживания.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить объем выручки на 2061058 тыс. руб., а экономический эффект мероприятий составит 5,3%.

## Список используемой литературы

1. Алесинская Т.В. Основы логистики Общие вопросы логистического управления. / Т.В. Алесинская. – Т: ТРТУ, 2015. 121 с.
2. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. / – Т ТТИ ЮФУ, 2015. 79 с.
3. Аникин Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. - М.: Проспект, 2015. 406 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб: Питер, 2011. 344 с
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / – Т: ТТИ ЮФУ, 2012. 122 с.
6. Байков, Н.Д. Организация и эффективность управления производством / Н.Д. Байков, Ф.М. Русинов. - М.: Мысль, 2013. 116 с.
7. Бишено, Дж. Новый инструментарий бережливого производства для создания быстрого и гибкого потока / Дж. Бишено. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. 296 с.
8. Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит [Электронный ресурс]: Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7810022460\\_ooo-aromalyuks](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7810022460_ooo-aromalyuks) (дата обращения: 19.03.2020)
9. Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / О.Б. Вахрушева. - М.: Дашков и К, 2014. 252 с.
10. Вумек, Дж. Бережливое обеспечение: как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями / Дж. Вумек, Д. Джонс; пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. 264 с.
11. Вумек, Дж. Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства. / Дж. Вумек, Д. Джонс; пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. 360 с.

12. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. - М: Дашков и К°, 2013. 420 с.
13. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Т.: ТРТУ, 2012. 94 с.
14. Гомонко Э.А., Тарасова Т.С. Управление затратами на предприятии: Учебник. – М.: КНОРУС, 2011. 320 с.
15. Гуськов Ю. В. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю. В. Гуськов. - М: ИНФРА-М, 2017. 264 с.
16. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 418 с.
17. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович. – Мн.: БГЭУ, 2011. 85 с.
18. Имаи, М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи; пер. с англ. – М.: Изд-во Альпина Бизнес Букс – 2011. 274 с.
19. Менеджмент [Электронный ресурс] –Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=318592>
20. Основы менеджмента [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=757804>
21. Официальный сайт компании «Рив Гош» [Электронный ресурс]: История создания компании (ред. от 29.07.2019). URL: <http://www.rivegauche.ru/content/o-kompanii> (дата обращения: 19.03.2020)
22. Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>
23. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/ П. Ключкин пер. с англ. – М.: Изд-во «Эксмо», 2016. 960с.
24. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов/И. Миневрин пер. с англ. – М.: Изд-во. Альпина Паблишер, 2016. 269с.

25. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://znanium.com/bookread2.php?book=558699>

26. Krafcik J. Triumph of the lean production system / J. Krafcik // Sloan Management Review. – 1988. – Vol. 30 (1). – P. 41–52.

27. Kufel, M. Koszty przepływu materiałów w przedsiębiorstwach przemysłowych. Problemy budżetowania, ewidencji i kontroli / M. Kufel. – Wrocław: AE. – 2012. – 230 p.



## Приложение А

### Анкета покупателя «АромаЛюкс»

Имя	
Дата	

*Уважаемый покупатель, отметьте галочкой правильный ответ.*

1. Часто ли вы пользуетесь услугами интернет – магазина?

да	<input type="checkbox"/>	нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

2. Удовлетворил ли вас срок доставки товара?

да	<input type="checkbox"/>	нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

3. Покупали ли вы чаще, если бы доставка была более быстрой?

да	<input type="checkbox"/>	нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

4. Покупали ли вы чаще, если бы доставка была бесплатной?

да	<input type="checkbox"/>	нет	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

Огромное спасибо, что уделите нам время и заполнили анкету.