

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  
(на примере ЗАО «Левокумское»)

Студент

М.А. Чаликова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Тема работы – Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики (на примере ЗАО «Левокумское»).

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование и разработка практических рекомендаций, предусматривающих повышение конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» за счет эффективного использования принципов логистики в своей деятельности.

Объектом исследования выступает ЗАО «Левокумское», предметом – повышение конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования логистической деятельности.

Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

Во введении нашли отражение актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи, объект, предмет исследования, также определены ожидаемые результаты, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты логистических принципов как фактора повышения конкурентоспособности организации. Системно отражены конкурентоспособность организации: содержание и факторы, ее определяющие.

Во второй главе проведен комплексный анализ деятельности и конкурентоспособности ЗАО «Левокумское»

В третьей главе работы разработаны рекомендации по управлению логистической деятельностью предприятия и проведена оценка их эффективности.

В заключении представлены разработанные выводы и предложения в контексте проведенного анализа для современных условий, предусматривающих адекватное повышение конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» за счет эффективного управления логистической деятельностью.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики .....	8
1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия .....	8
1.2 Принципы логистики как фактор повышения конкурентоспособности предприятий.....	13
Глава 2 Анализ конкурентоспособности предприятия ЗАО «Левокумское». 18	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Левокумское» .....	18
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	36
Глава 3 Пути повышения конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» на основе принципов логистики .....	48
3.1 Направления повышения конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» на основе принципов логистики .....	48
3.2 Оценка экономической эффективности от проведенных мероприятий .....	51
Заключение .....	65
Список используемой литературы .....	68

## Введение

Современное состояние рынка в России характеризуется высокой конкуренцией и господствующим положением предложения над спросом. Это приводит руководство современных организаций и предприятий к необходимости повышения экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, а, следовательно, возрастают бюджеты на продвижение товаров или услуг, чтобы они не потерялись среди разнообразного множества предложений конкурентов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях важным инструментом дифференциации товарного предложения предприятия от товарного предложения конкурентов становится логистика. В этом случае основу для формирования конкурентного преимущества составляют преимущества в управлении процессами товародвижения, обслуживание продаж.

«Возрастающая роль логистики в современной экономике отражается в использовании ее возможностей в производственных, сбытовых и торговых процессах. В условиях возрастающей конкуренции Россия должна идти в ногу с общемировыми тенденциями, и активное внедрение логистики следует рассматривать как одно из направлений дальнейшего развития экономики страны» [21].

«Логистическая концепция как система взглядов, способов, приемов и методов повышения эффективности функционирования логистических систем компаний способствует достижению единства и согласованности усилий всех работников предприятия» [13].

Коммерческая деятельность является одной из наиболее крупных отраслей экономики любой страны, как по объему выполняемых работ, так и по количеству занятых в ней людей, а предприятия этих отраслей являются наиболее массовыми.

Однако, в современных реалиях, необходимость обладать тонким умением эффективно торговать, полагаться лишь на небольшой опыт на практике, здравый смысл и интуицию уже недостаточно. Процесс дефицита рынка товарами и прирост основной массы конкурентов потребует от тех, кто недавно начал свою деятельность в тех или иных структурах и хочет надолго в нее остаться, глубоких и всесторонних знаний его основ в разрезе различных аспектов торговой деятельности. Так и в системе закупа, необходимо преобладать всеми знаниями и тонкостями в этой области.

Закупочная работа является следствием коммерческой деятельности в торговле. С нее по существу начинается основная работа любого торгового предприятия. Чтобы продать товар покупателю и получить прибыль, необходимо располагать тем или иным товаром.

«Наличие и выполнение той или иной логистической функции в логистической системе предприятия зависит от многих факторов - наличия собственной логистической инфраструктуры, состояния базы логистических знаний и культуры управления, корпоративной стратегии, доли аутсорсинга в логистике, имеющихся возможностей информационного обеспечения, наличия системы поддержки принятия оптимальных решений и прочих» [16].

Актуальность обозначенных выше проблем, активное развитие логистики, наличие ряда нерешённых и дискуссионных вопросов в области оптимизации логистических цепей товародвижения, а так же необходимость теоретического и практического их исследования обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Степень разработанности проблемы. Проблематика повышения конкурентоспособности предприятий и эффективного управления позиционированием нашли определенное отражение в работах известных ученых. Однако, несмотря на важность проведенных ими исследований, многие аспекты этой проблематики не были разработаны. Так, вопросы эффективного управления позиционированием, их влияние на уровень конкурентоспособности предприятий не были проработаны в достаточной

мере. Этим обосновывается выбор темы исследования и круг научных проблем, являющихся предметом изучения.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование и разработка практических рекомендаций, предусматривающих повышение конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» за счет эффективного использования принципов логистики в своей деятельности.

В соответствии с указанной целью в работе решаются следующие задачи:

- охарактеризовать научные подходы к конкурентоспособности предприятий;
- рассмотреть теоретические аспекты принципов логистики как фактора повышения конкурентоспособности организации;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ЗАО «Левокумское»;
- проанализировать состояние управления конкурентоспособностью и логистической деятельностью ЗАО «Левокумское»;
- разработать рекомендации по эффективному управлению конкурентоспособностью ЗАО «Левокумское» на основе совершенствования логистической деятельности организации и провести оценку их эффективности.

Объектом исследования выступает ЗАО «Левокумское», предметом – повышение конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования логистической деятельности.

Методология исследования. В процессе исследования использовалась современная законодательная база России, публикации международных организаций, отчетная и статистическая информация. В работе найдено применение теоретической и фактологической базы, представленная в отечественных и зарубежных литературных источниках.

Методы исследования. В процессе подготовки отчёта по преддипломной практике применялись наряду с методами системного

подхода, статистический, экономический и финансовый анализ, включая количественный и структурный, экспертный, комплексный конкурентный анализ, наряду с современными аналитическими методами маркетинга.

Ожидаемые результаты работы. На основе эффективного управления логистической деятельностью формируются комплексные мероприятия, предусматривающие реальный рост конкурентоспособности предприятия и его эффективности в целом, а, значит, формирования привлекательного бизнеса и повышения его прибыльности.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

Во введении нашли отражение актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи, объект, предмет исследования, также определены ожидаемые результаты, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты логистических принципов как фактора повышения конкурентоспособности организации. Системно отражены конкурентоспособность организации: содержание и факторы, ее определяющие.

Во второй главе проведен комплексный анализ деятельности и конкурентоспособности ЗАО «Левокумское»

В третьей главе работы разработаны рекомендации по управлению логистической деятельностью предприятия и проведена оценка их эффективности.

В заключении представлены разработанные выводы и предложения в контексте проведенного анализа для современных условий, предусматривающих адекватное повышение конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» за счет эффективного управления логистической деятельностью.

# **Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики**

## **1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия**

«Практическое использование конкурентоспособности связано с категориями, которые в современной теории не имеют четко выраженного и обусловленного восприятия. Представление термина «конкурентоспособность» связывается с латинским корнем *conspicere* – сталкиваться, во многом признается в качестве универсального и находит достаточно широкое применение во многих направлениях и сферах. Обобщающим и объединяющим элементом в рамках многогранных проявлениях использования, выделяется ярко выраженная окраска рыночного характера, обусловленная смысловым выражением корня» [24].

«Современная теория рыночной экономики связывает термин «конкурентоспособность» с сущностью рыночных отношений. Тем не менее, в современных условиях приобретает ряд отличительных характеристик, среди которых выделяются» [24]:

- «системность, так как на уровне понятия связывается с системностью восприятия;
- междисциплинарность, поскольку в рамках его анализа и рассмотрения востребованы знания по достаточно обширному кругу научных дисциплин;
- комплексность, проявляется в рамках исследования и практического употребления данного термина используется комплексный подход;
- многоуровневость обнаруживается посредством взаимодействия и взаимосвязи термина «конкурентоспособность» с определением и восприятием различных уровней управления;



- многофункциональность находит свое отражение через выявленные всевозможные функции;
- соотносимость, проявляется соотношением характеристик конкурентоспособности рассматриваемого объекта и конкурентоспособности аналогичного конкурирующего объекта или субъекта» [24, 26].

«Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность осуществлять производство и реализовывать конкурентоспособную продукцию при рациональном использовании имеющихся ресурсов в объемах, необходимых для стабильного функционирования и развития предприятия на основе обеспечения его конкурентоспособности» [3].

«Управление рыночной структурой своими конкурентными преимуществами в целях достижения заявленных целей в противоборстве с конкурирующими субъектами предусматривает направленность на удовлетворение объективных и субъективных потребностей на основе действующего законодательства либо выявленных естественных условиях» [30, с. 84].

«Отметим, что современная теория, выделяет понятие конкурентоспособности включающее сочетание стоимости потребления и потребительской стоимости в качестве различных категорий, в основе которого проявляется успешность продукции в сравнении с аналогами прочих поставщиков и производителей» [18].

«Следует отметить, что изначально конкурентоспособность любой продукции или услуг связывалась с ее качественными характеристиками или свойствами, которые учитываются потребительской средой в рамках результатов сравнения с аналогами» [12].

«Также различают конкурентоспособность на микро- и мезо- уровне обусловленную отличающимися характеристиками в рамках анализа конкурентоспособности продукции или услуг» [20, с. 71].

«Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия рассматривается в контексте конкурентоспособности продукции или услуг, в ряде случаев с позиций международной торговли» [20].

«Объективно конкурентоспособность продукции и ее позиционирование оказывает непосредственное влияние на функционирование рыночного субъекта. Эта категория включает в себя множество аспектов функционирования помимо производства продукции и услуг, в частности, менеджмент, маркетинг включая позиционирование. Поэтому, сводить конкурентоспособность рыночного субъекта исключительно к конкурентоспособности и позиционирования его продукции или услуг представляется необоснованным» [20, с. 73].

«Далее рассмотрим конкурентоспособность и позиционирования рыночного субъекта, которая испытывает влияние значительного количества факторов, происходящих как внутри него, так и вне его окружения. Внешние факторы оказывают свое влияние в меньшей степени, а проявление внутренних связывается с деятельностью менеджмента рыночного субъекта. Выявление и интерпретация результатов анализа факторов, непосредственно влияющих на конкурентоспособность рыночного субъекта, обнаруживается в качестве одного из наиболее существенных и значимых составляющих управления на уровне рыночного субъекта» [20, с. 73].

«Влияние внешних факторов на конкурентоспособность рыночного субъекта проявляется через взаимосвязь с параметрами рыночного сегмента, на котором функционирует субъект, а также влияния функционирования общественных и негосударственных структур, политического окружения, воздействующих на социальную и политическую ситуацию в государстве, что также связывается с ролью иностранных инвесторов и международных валютно-кредитных организаций» [11, с. 76].

«К наиболее существенным факторам внешнего влияния на конкурентоспособность рыночного субъекта и его позиционирования относят:

- степень конкуренции и в целом конкурентную среду,
- отраслевую конкурентоспособность,
- характеристики спроса на продукцию и услуги рыночного субъекта,
- степень развития и характеристики конкурентного преимущества поставщиков рыночного субъекта,
- экономические и организационно–административные рамки и методы государственного воздействия на производителей» [19].

«Внутренние факторы конкурентоспособности рыночного субъекта отражают потенциальные возможности его позиционирования в рамках обеспечения надлежащей конкурентоспособности» [1]. «В число внутренних факторов конкурентоспособности рыночного субъекта включают:

- организационную и производственную структуру рыночного субъекта,
- используемые технологии,
- степень квалификации и мотивация занятого персонала,
- качество управления,
- информационное и нормативно–методологическое обеспечение менеджмента,
- оборудование и его оснастка,
- параметры защиты конфиденциальной информации,
- характеристики, отражающие системность и регулярность инвестиций, направляемых на развитие производства,
- численность созданной постоянной и лояльность клиентской базы,
- репутация (гудвилл) рыночного субъекта,
- эффективная конкурентная стратегия и т. д.» [20, с. 76 - 78].

«Также находят широкое применение классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность рыночного субъекта и его позиционирования по признакам, отражающим целевое использование производимой продукции и услуг» [23, с. 83].

«Оценки конкурентоспособности рыночного субъекта и его позиционирования предпринимаются периодически в целях достижения адекватных управленческих решений со стороны менеджмента» [17, с. 86]:

- «очередного этапа развития рыночного субъекта,
- реализации потребности освоении новых рыночных сегментов,
- поиска партнеров при организации совместного производства продукции и услуг,
- привлечении инвестиционных ресурсов для производства перспективной продукции,
- оптимизации товарного ассортимента,
- относительно новой, либо модернизации существующей продуктовой линейки и т. д.» [17, с. 86]

«Таким образом, конкурентоспособность рыночного субъекта представлена его способностью производить достаточно конкурентоспособную продукцию и услуги используя финансовый, производственный и трудовой потенциал» [17, с. 86]

«На конкурентоспособность рыночного субъекта оказывают воздействие внешние и внутренние факторы. Внешние факторы не зависят от функционирования рыночного субъекта, а внутренние – регулируются менеджментом субъекта» [21, с. 84].

«Выявление и рассмотрение факторов, влияющих на конкурентоспособность, обнаруживается в качестве составного компонента управления рыночным субъектом. Обычно конкурентоспособность рыночного субъекта осуществляется посредством анализа конкурентного потенциала и методов бенчмаркинга. Позиционирование является одним из существенных факторов, влияющих на конкурентоспособность рыночного субъекта» [31].

## **1.2 Принципы логистики как фактор повышения конкурентоспособности предприятий**

«В настоящее время, для того чтобы добиться успеха в предпринимательской деятельности, недостаточно использовать маркетинговые подходы, требуется применение современных высокоэффективных способов и методов управления потоковыми процессами, таких как логистика» [23].

«Логистика – важная деятельность, которая открывает широкие возможности для применения человеческих и материальных ресурсов, влияющие на национальное хозяйство» [2].

«Логистику можно определить как теорию и практику планирования и управления товарно-материальным движением (транспортированием, складированием и другими операциями), а также передачей, хранением и переработкой соответствующих информационных и финансовых потоков» [4].

«Рассматривая деятельность компании, логистика охватывает такие аспекты как: планирование, контроль затрат, реализацию, перемещение и хранение материалов предприятия» [18].

«К функциям логистики предприятия относятся:

- обслуживание клиентов;
- управление запасами;
- транспортировка;
- управление информационным потоком» [14, с. 18 - 19].

«Использование принципов логистики предприятием способствует сокращению транспортных расходов, расходов на складское хранение и обеспечивает высокую конкурентоспособность предприятия. Принципы логистики широко применяются в деятельности американских и европейских бизнес - структур. В связи с конкуренцией на отечественном рынке, в том числе и международной, ускорением и усложнением экономических

процессов возникает необходимость детального анализа и пересмотра понятий и принципов работы организации. Актуальным решением этой задачи может быть применение логистической концепции на предприятии» [5].

Выделяют следующие принципы функционирования логистических систем:

- принцип обратной связи предполагает, что логистическая система работает согласно требованиям, которые диктует рынок товаров и услуг. При этом, согласно ожидаемым заказам, определяется в первую очередь ассортимент, а затем и масштаб производимой продукции, а также сразу определяется допустимое качество и оптимальные сроки, а также формируются заказы на материалы. Как следствие, компании определяют величину текущего и необходимого запаса, в соответствии с принятой в организации стратегией закупок;
- принцип надежности поставок должен позволить организации создать такие условия, при которых «будет обеспечено бесперебойное снабжение организации всеми необходимыми материальными ресурсами и гарантированное выполнение графика поставок готовой продукции» [14, с. 18 - 19];
- «принцип системности предполагает разработку и осуществление на практике единого технологического процесса выполнения производственных заказов на стадиях закупки, производства и сбыта продукции» [14, с. 18 - 19];
- «принцип гибкости позволит обеспечить высокую приспособляемость логистической системы к нестандартным запросам заказчиков и к условиям ее функционирования» [14, с. 18 - 19];
- «принцип оптимальности предусматривает достижение определенной согласованности процесса товародвижения и

действий участников, при этом достигается самая максимальная эффективность функционирования организации как производственно-сбытовой системы» [14, с. 20];

- «принцип компьютеризации заключается в том, что все логистические функции в компании должны быть максимально автоматизированы в цикле товародвижения. Не человек, а система должна проводить контроль за движением материалов, а также хранить информацию о выпуске готовой продукции, наличии полуфабрикатов, состоянии производственных запасов, степени выполнения заказов, объеме поставок» [6].

«Если посмотреть статистику работы таких фирм, как Jonson & Jonson, Philip Morris, IBM, Coca-Cola, General Motors, Ford Motors, Toyota Motors то она показывает, что применение концепции логистики обеспечивает высокую конкурентоспособность продукции и услуг. Путем сокращения себестоимости товара; повышения надежности и качества поставок организации могут достичь эффективности функционирования компании, использующих логистику» [26].

«Результатом плохой организации логистики на предприятии можно отнести: низкое качество обслуживания потребителей, потеря клиентов и доли на рынке; возрастание затрат на эксплуатацию оборудования; неэффективная организация материальных потоков» [7],[11],[17].

«Логистическая система – это сложная организационно завершенная (структурированная) экономическая система, состоящая из элементов – звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками» [8].

«Логистические системы обладают специфическими свойствами, позволяющими относить их к разряду сложных систем, т.е. систем с разветвленной структурой и значительным количеством взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (подсистем), имеющих собственное целевое

назначение, подчиненное общему целевому назначению всей системы, а также разные по своему типу связи и элементы самоорганизации» [9].

«Для изучения понятия «логистическая система» необходимо прежде всего исходить из анализа подсистем, формирующих систему, ее свойств и связей» [19]. «К основным подсистемам (элементам  $M_s$ ) логистической системы (ЛС) относятся следующие девять:  $M_1$  – закупка;  $M_2$  – склады (складское хозяйство);  $M_3$  – запасы;  $M_4$  – транспорт;  $M_5$  – производство;  $M_6$  – распределение;  $M_7$  – сбыт;  $M_8$  – информация;  $M_9$  – кадры (рисунок 1)» [24].

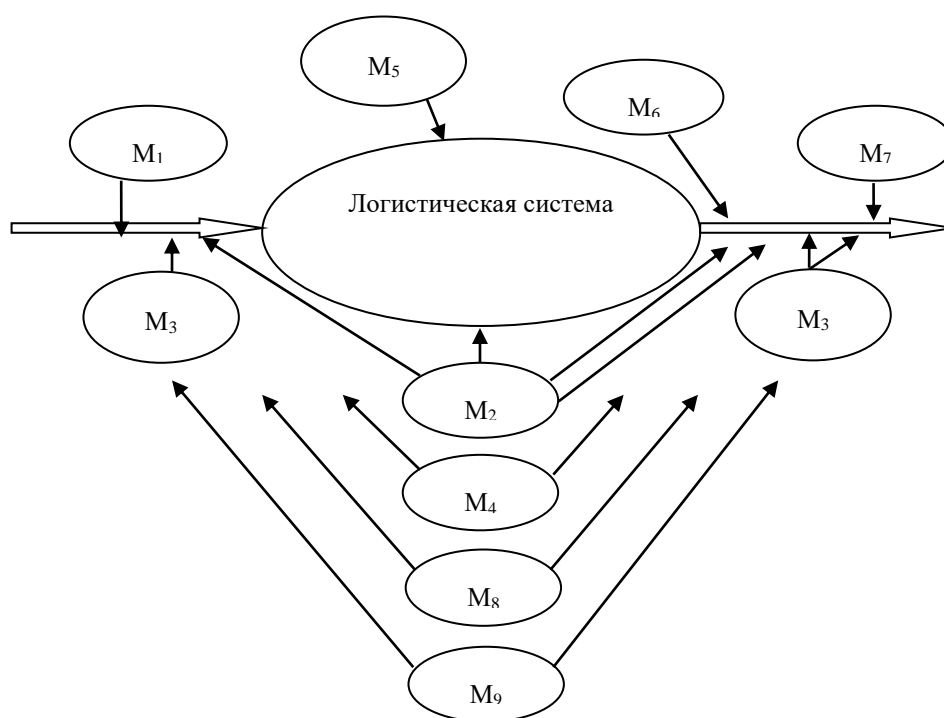


Рисунок 1 – Схематическая модель логистической системы [24]

«На схеме в первом приближении также показана последовательность «срабатывания» каждой из подсистем  $M_1 - M_9$  при сквозном прохождении материального потока через логистическую систему» [24]. «Компании, которые перешли на организацию производства по принципам логистики, в настоящее время, могут рационально организовывать производственный



цикл своего предприятия; производить закупку сырья и материалов; выбирать поставщиков, организовывать процесс производства продукции и её сбыта. На фоне значительного роста интереса к логистике со стороны предприятий и отдельных правительственных институтов существует недостаточное восприятие логистики в обществе» [16].

«В нашей стране, на сегодняшний день, действует центр DAMU – Logistics, который был основан с использованием лучших европейских логистических технологий и оборудования. Россия находится на этапе коренной ломки технологии обеспечения производства крупных организаций расходными материалами и другими ресурсами. Бесконтрольное накопление запасов, слабое управление поставщиками, пренебрежение развитием материальной базы, системы управления логистической инфраструктуры привело к стремительному росту затрат. Нерешенные вопросы в логистическом блоке увеличивают сбои в основном производстве» [10]. «В случае, если компания у себя сможет корректно организовать принципы логистики - это поможет принести предприятию следующие преимущества: сокращение затрат на трудовую деятельность и на потери рабочего времени, увеличение эффективности производства продукции, а также повышение доходности производственного цикла организации» [17]. Можно выделить следующие ошибки при организации системы логистики на предприятии: снижение качества обслуживания заказчиков товаров и услуг, рост расходов на эксплуатацию производственного оборудования, неэффективное функционирование материальных потоков в компании и другие.

Таким образом, система логистики в компании является одним из наиболее сложных механизмов, который объединяет в себе различные звенья производственного процесса предприятия. От того как четко работает каждое звено этого механизма в отдельности и во взаимосвязи с другими звеньями зависит эффективность работы предприятия в целом. Работа системы логистики без сбоев значительным образом определяется той точностью, с которой работает каждый составляющей ее элемент.

## **Глава 2 Анализ конкурентоспособности предприятия ЗАО «Левокумское»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Левокумское»**

Предприятие расположено по адресу: Ставропольский край, Левокумский район пос. Новокумский, ул. Ленина, 2. Хозяйство занимается производством сельхозкультур. Виноградарство и переработка винограда - основная специализация ЗАО «Левокумское». Кроме того, хозяйство занимается выращивание зерновых культур. На территории находятся следующие участки:

- винзавод: хранилища № 4, 5, 6, административный корпус;
- ремонтные мастерские;
- гараж;
- цех растениеводства;
- комплексное отделение;
- зернохранилище;
- овощехранилище.

Всего в хозяйстве числится 90 человек, из них женщин -29 человек, на заводе 13 человек из них 5 женщин, цех обеспечения и ремонта -33 человек. На вредных условиях труда занято 41 человек; из них женщин -11 человек , мужчин -30 человек.

Из техники имеется: тракторов — 41 шт., машин грузовых — 5шт, ОПВ-2000 — 6 шт., сеялки - 10 шт., 2ПТС4-28 шт.

Винсовхоз «Левокумский» был создан на основе организованной в 1918 году сельскохозяйственной коммуны «Трудовая артель». Бурный рассвет винсовхоза связан с его вхождением в состав объединения «Ставропольвино» системы «Росглавино». В 1977г. винам «Саперави

Левокумское», «Ркацителы столовый», «Янтарь Ставрополья», портвейн «Кавказ белый» присвоен Знак качества.

В 1993 г. винсовхоз «Левокумский» согласно протоколу № 1 учредительного собрания по организации Акционерного общества (закрытого типа) «Левокумское» от 03 сентября 1993 года и постановлению главы администрации Левокумского района Ставропольского края №487 от 25.10.1993 года о регистрации предприятия преобразован в АОЗТ «Левокумское», а в 1996 г. преобразовано в ЗАО «Левокумское».

В настоящее время ЗАО «Левокумское» осуществляет следующие виды деятельности: производство, хранение и поставка произведенной спиртосодержащей пищевой продукции (виноматериалы), на основании лицензии, выданной Федеральной службой по регулированию алкогольного рынка РА №003568, регистрационный номер 26ППП0005562 от 01.06.2016г.. по 07.06.2026 г. ЗАО « Левокумское « имеет декларацию о соответствии и сертификат соответствия на всю выпускаемую продукцию.

Повышению качества виноматериалов способствует применение в процессе брожения искусственного холода. Для повышения качества и повышения конкурентоспособности на предприятии разработана система управления качеством ХАССП. В условиях рыночных отношений только качество товара может привлечь покупателя и обеспечить предприятию прибыль. Именно качество становится основным критерием конкурентоспособности предприятия, а значит и его процветания [13].

Для выполнения этой цели поставлены следующие задачи в области качества:

- применение принципов ХАССП для гарантии безопасности продукции по всей цепи производств обеспечения безопасности выпускаемых виноматериалов на всех этапах производственного процесса;
- внедрения современных технологий, оборудования, материалов обеспечивающих максимальную безопасность выпускаемых

- виноматериалов, обеспечения высокой санитарной и производственной культуры, влияющей на качество и безопасность выпускаемой продукции;
- повышение эффективности производства путем внедрения передовых технологий, повышающих экологическую безопасность, дальнейшей автоматизации технологических процессов, разработки и выполнения программ по ресурсосбережению и оптимизации издержек;
  - обеспечение санитарно-эпидемиологических требований при производстве качественных и безопасных виноматериалов;
  - обеспечение здоровых и безопасных условий труда работников;
  - предотвращение загрязнения окружающей среды или снижение его до минимума;
  - постоянное обучение и повышение квалификации персонала;
  - формирование у каждого работника ответственности за выпуск качественной и безопасной продукции;
  - соблюдение требований охраны труда и охраны окружающей среды;
  - формирование и поддержание репутации продукции ЗАО «Левокумское» как безопасной для потребителя.

Виноматериалы ЗАО «Левокумское» прочно ассоциируются с высоким качеством продукции, что неоднократно подтверждалось проводимыми краевыми отраслевыми дегустациями и отзывом покупателей продукции.

Покупателями являются: ООО «Надежда», ОАО «Миллеровский винзавод», комбинаты шампанских вин РКШВ, МКШВ, ДКШВ, ООО «Вагрус», ЗАО «Абрау-Дюрсо», ООО «Винный Дом Фотисаль», ООО «Крымский Винный Дом», ООО «Винодельня Бурлюк», ЗАО СП «Вина Маджарии» и многие другие предприятия вторичного виноделия нашей страны, продукция которых отмечена медалями и грамотами на всевозможных конкурсах и выставках.

ЗАО «Левокумское» имеет базу для контроля качества продукции – собственную производственную лабораторию, а контроль безопасности продукции проводит по договору с филиалом ФБЗУ «Центр гигиены и эпидемиологии в Ставропольском крае в Буденновском районе» и по договору с ФБУ Государственный региональный ЦСМ и испытаний в Ставропольском крае.

ЗАО «Левокумское» тесно сотрудничает с известными в виноделии фирмами «Институт Энологии Шампани», «LAFFORT», «LALLEMAND», и СКЗНИИСиВ г. Краснодара, что положительно сказывается на оценке качества производимых виноматериалов.

Общая площадь виноградников составляет 556 га. ЗАО «Левокумское» производит виноматериалы столовые по ГОСТ Р 32030-2013 «Вина столовые и виноматериалы столовые» и предлагает широкий ассортимент высококачественных сухих красных виноматериалов и коньячных виноматериалов.

Для того чтобы иметь возможность производить конкурентоспособную продукцию в промышленном производстве постепенно производится замена оборудования на всех стадиях производства виноматериалов.

«Ставропольвиноградплодпром» занимает ежегодно по всем позициям представляемых виноматериалов призовые места, что подтверждается протоколами дегустации и признана лучшим винодельческим предприятием Ставропольского края.

ЗАО «Левокумское» является гордостью виноградовинодельческой промышленности Ставропольского края и гарантом высокого качества выпускаемой продукции.

В таблице 1 представим основные организационно-экономические показатели деятельности ЗАО «Левокумское» за 2018 – 2020 гг., а также темпы роста и отклонения по ним за данный период.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ЗАО «Левокумское» за 2018 – 2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, млн.руб.	51,81	87,36	60,32	35,55	168,62	-27,04	69,05
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	18,09	18,31	21,32	0,22	101,22	3,01	116,44
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	33,72	69,05	39	35,33	204,77	-30,05	56,48
4. Управленческие расходы, млн.руб.	6,5	6,2	7,8	-0,3	95,38	1,6	125,81
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	8,7	9,4	10,2	0,7	108,05	0,8	108,51
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	18,52	53,45	21	34,93	288,61	-32,45	39,29
7. Чистая прибыль, млн. руб.	18,65	6,55	26,04	-12,1	35,12	19,49	397,56
8. Основные средства, млн. руб.	39,5	40,9	41,5	1,4	103,54	0,6	101,47
9. Оборотные активы, млн. руб.	31,2	36,2	34,8	5	116,03	-1,4	96,13
10. Численность ППП, чел.	126	120	121	-6	95,24	1	100,83
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , млн. руб.	3,4	3,5	3,2	0,1	102,94	-0,3	91,43
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр10)	0,41	0,73	0,5	0,32	177,05	-0,23	68,48
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	26,98413	29,16667	26,44628	-3,46	58,14	1,61	133,52
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,31	2,14	1,45	-	-	-	-
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,66	2,41	1,73	-	-	-	-
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	35,75	61,18	34,81	-	-	-	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	55,63	157,62	53,41	-	-	-	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	55,63	157,621	53,423	-	-	-	-

Проведем анализ представленных данных (рисунки 2, 3, 4).

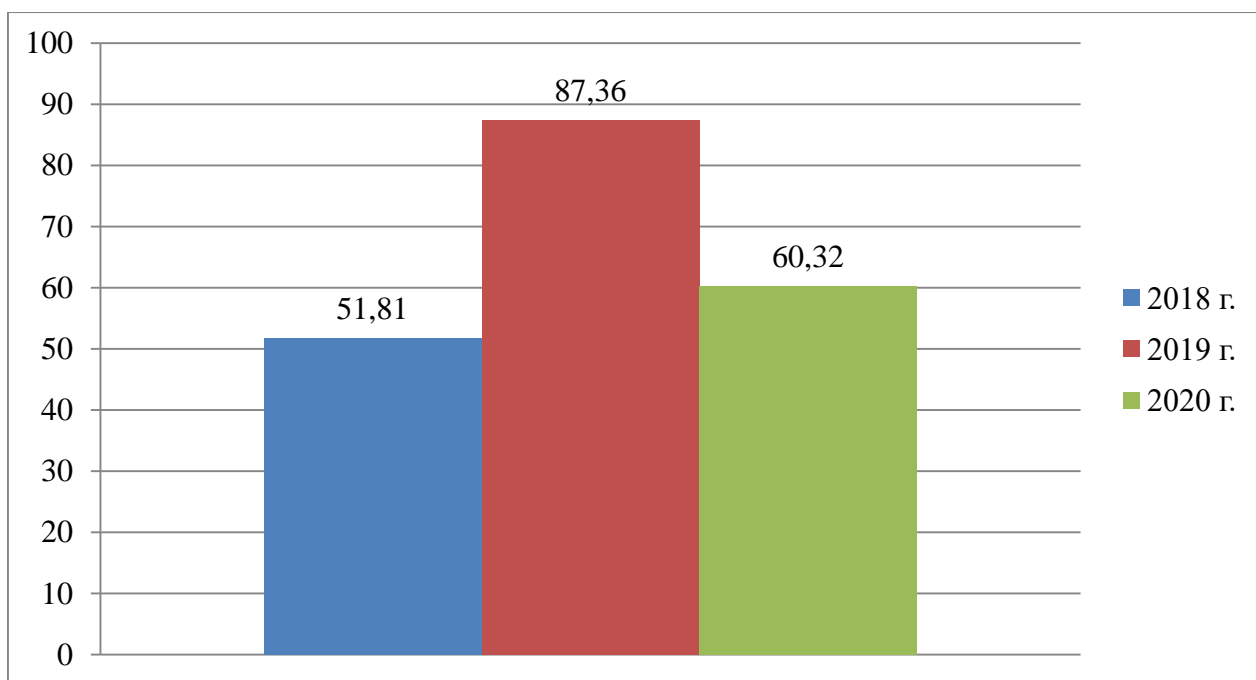


Рисунок 2 – Динамика выручки ЗАО «Левокумское» за 2018 – 2020 гг., млн. руб.

Таким образом, в период с 2018 по 2019 год наблюдается значительный рост выручки, а в 2020-м году – ее падение.

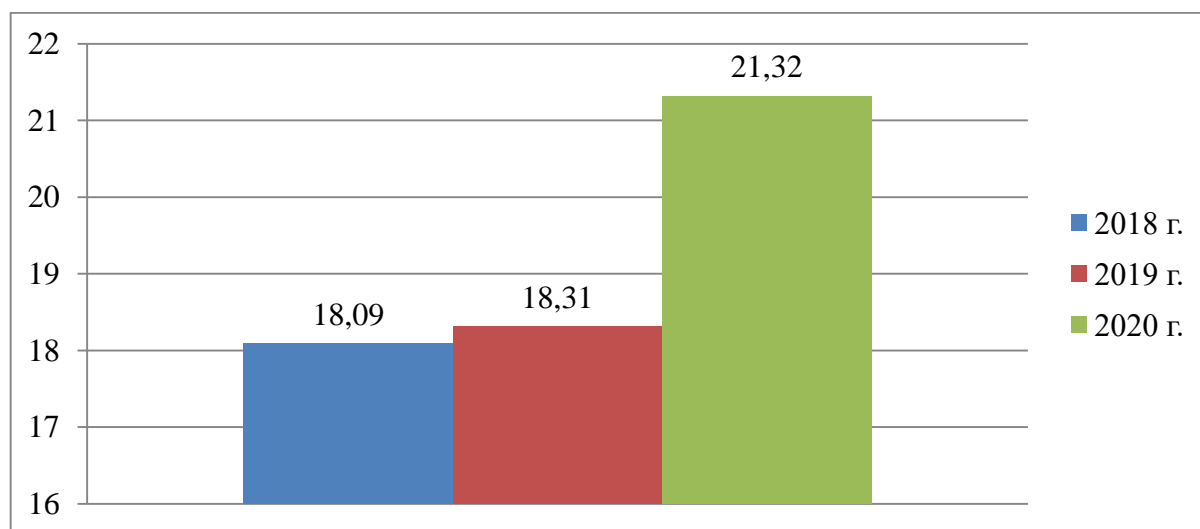


Рисунок 3 – Динамика себестоимости продаж ЗАО «Левокумское» за 2018 – 2020 гг., млн. руб.

На рисунке 3 наглядно продемонстрирована негативная тенденция для организации – значительный рост себестоимости продаж в период с 2018 по 2020 год.

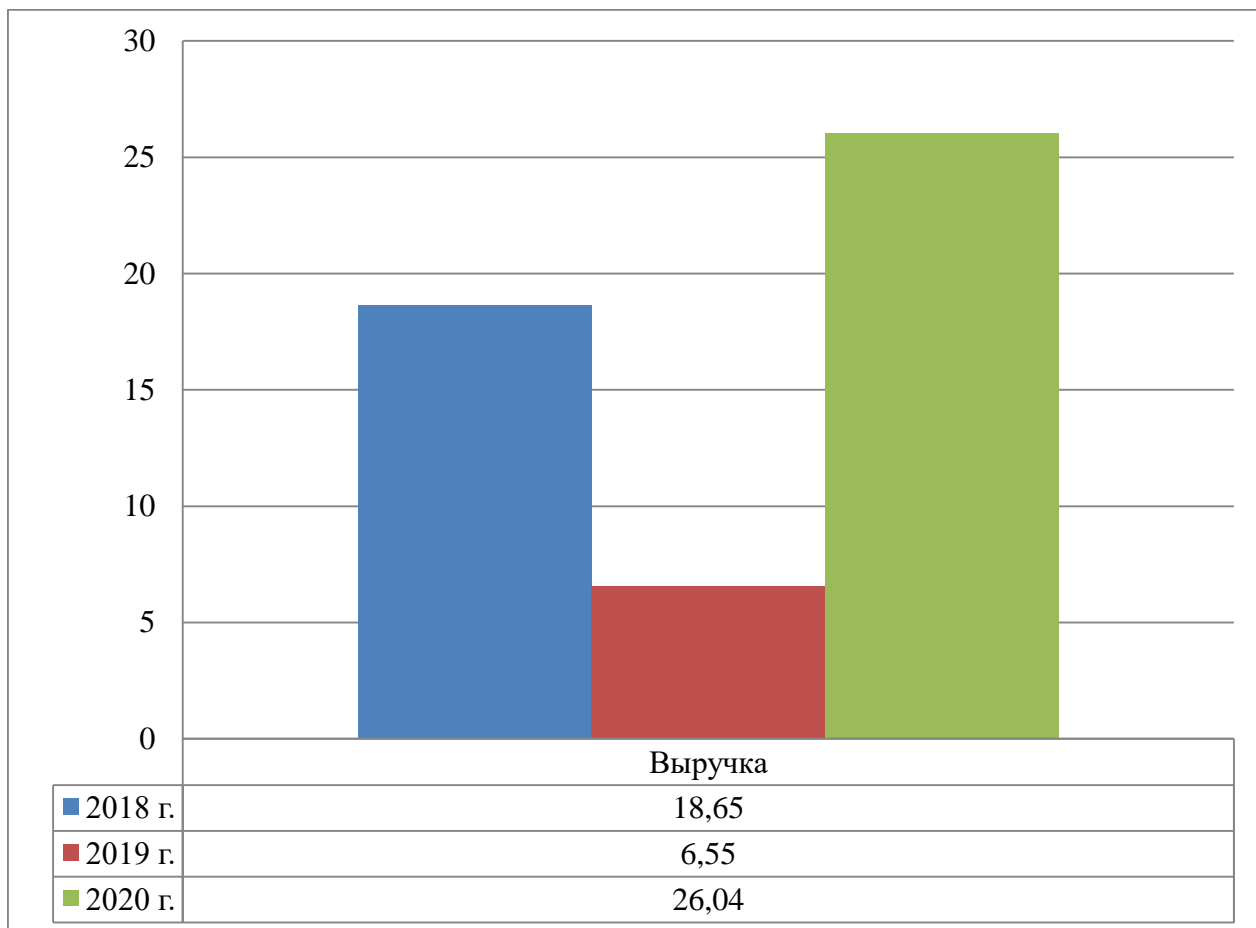


Рисунок 4 – Динамика чистой прибыли ЗАО «Левокумское» за 2018 – 2020 гг., млн. руб.

Наблюдается значительное падение чистой прибыли организации с 2018 по 2019 год. Но уже в 2020 году организация выровняла данную ситуацию и уровень чистой прибыли превысил уровень 2018 года.

Далее охарактеризуем работу предприятия.

Время работы отдела продаж: пн - пт с 9:00 до 18:00.

Время работы производства: круглосуточно.

Предприятие имеет офис площадью 60 кв. м., включающий кабинет директора, кабинет бухгалтера и кабинет менеджера. Рядом с офисом



находится производственный цех, – 250 кв. м.

В офисе работает 8 сотрудников: директор, заместитель директора, агроном, гл. бухгалтер, 2 бухгалтера, юрист, менеджер. На винзаводе работает 12 человек - 1 электрик, 1 механик, технолог, 8 рабочих, слесарь.

Менеджер предприятия индивидуально работает с каждым обратившимся оптовым покупателем: консультирует по ассортименту продукции, цене, способах оплаты, доставки. Если клиент заинтересован в продукции ему предоставляются образцы выпускаемой продукции.

Способы доставки товара – самовывоз или развоз по точкам и заказчикам. Отгрузка товара производится со склада ЗАО «Левокумское» расположенный по адресу производства. Предприятие использует современные технологии при изготовлении алкогольной и безалкогольной продукции и предлагает качественные конкурентоспособный продукт, все продукты имеют необходимую техническую документацию.

Для того чтобы обеспечивать постоянный контроль качества продукции на каждой стадии производства, предприятия разместила все технологические циклы в одном месте, что является одним из важнейших особенностей производства. Высокое качество сырья, разумная цена- вот принципы стратегии предприятия. Каждый состав содержит экологически чистые, натуральные компоненты.

Главная цель предприятия: осуществление производственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции и реализации на основе полученной прибыли экономических интересов участников Общества.

Преимущества, на которых компания акцентирует внимание потребителей: собственное производство, большой ассортимент продукции, самовывоз и доставка во все регионы.

В процессе любой трудовой деятельности, каждый работник должен быть ознакомлен с общими положениями охраны труда.

Структура аппарата управления выражает форму разделения труда. Ее

эффективность воздействия зависит от того, насколько она правильно построена. На предприятии работает слаженная административная команда: директор – заместитель директора - главный бухгалтер-менеджер-главный винодел. Управленческие решения чаще всего принимает директор, во время его отсутствия - его заместитель.

Для небольшого коллектива на предприятии самой действенной организационной структурой является линейная структура управления.

«При линейной структуре во главе производственного звена стоит руководитель-единоначальник, на предприятии - это заместитель директора, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику (руководителю компании)» [15].

Преимущества такой структуры в том, что она позволяет оперативно и эффективно управлять ею. Она проста, имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника [21].

Деятельность менеджера регламентирована их должностными обязанностями, функционал определен в соответствии с решаемыми производственными задачами, это может быть работа с клиентами, работа с поставщиками, и своевременностью выполнения заказов, доставки и т.д.

В подчинении главного винодела находятся слесарь, технолог, механик и рабочие. Главный винодел отвечает за весь цикл производственного процесса.

«Линейная структура способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого звена, структура управления представлена на рисунке 5» [18].

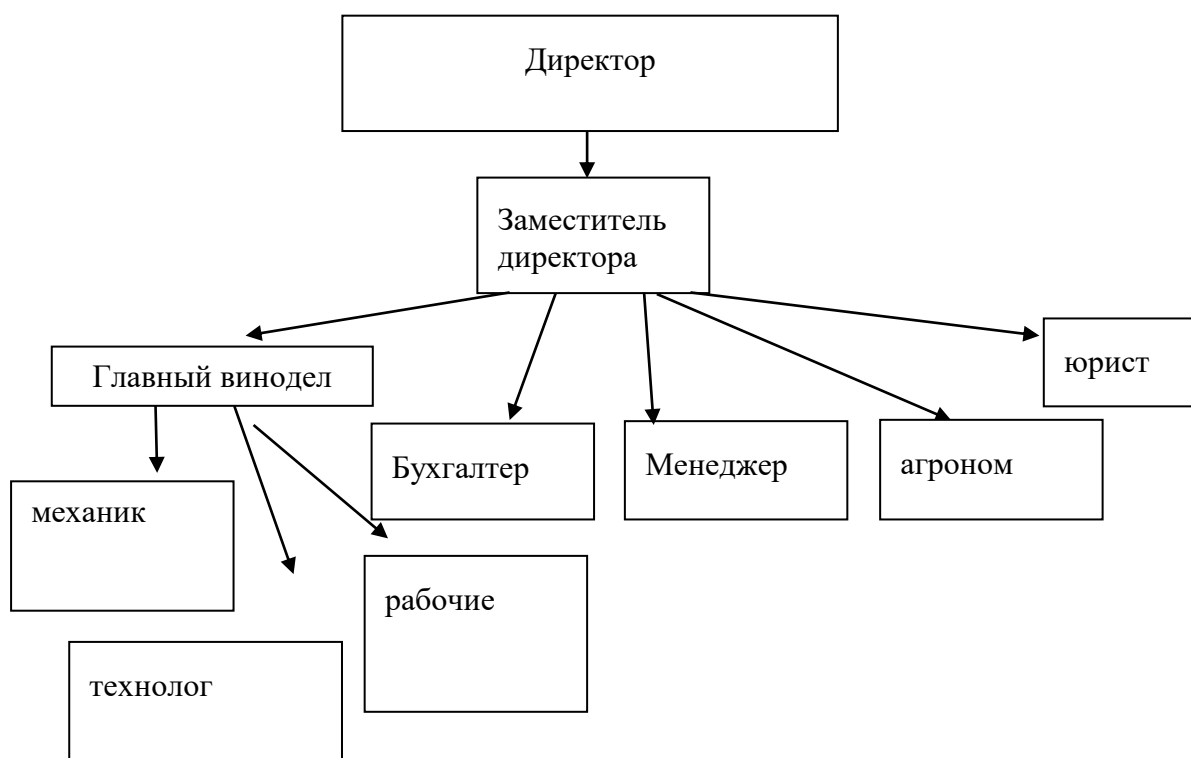


Рисунок 5 – Структура управления ЗАО Левокумское

Рассмотрим функции основных подразделений ЗАО Левокумское:

- директор реализует единое управление предприятием, устанавливает стратегию формирования компании, налаживает партнерские взаимосвязи;
- заместитель директора является правой рукой директора и осуществляет контроль за деятельностью предприятия в соответствии с существующим законодательством, Уставом, занимается поддержкой и развитием системным администрированием, защитой информации на предприятии и обеспечивает защиту сети от взломов и вирусов, обеспечивает предприятие соответствующими специалистами и др.;
- бухгалтер осуществляет сбор и обработку полной достоверной информации о финансовой деятельности предприятия, её своевременное предоставление в налоговую инспекцию, пенсионный фонд. Данные бухгалтерии используются для принятия

- решений о развитии производственного предприятия, стимулирования работников, социальных выплат;
- менеджер предприятия осуществляет работу с текущими заявками и заказчиками; ведение первичной бухгалтерской документации (оформление счетов, счет-фактур, товарных накладных, актов выполненных работ); поиск новых клиентов (подготовка коммерческих предложений, работа с базой клиентов, поиск потенциальных заказчиков с предложением продукции и сотрудничества на постоянной основе, проведение переговоров, встреч с презентацией продукции). Занимаются организацией потоков документов на предприятии в соответствии со своим функционалом;
  - главный винодел осуществляет полный контроль производственного цикла, от расчета и закупки сырья до производства готовой продукции.

В штате предприятия работают специалисты различной квалификации. На предприятии соблюдены технические и санитарно-гигиенические нормы и условия.

Анализ логистических процессов в ЗАО «Левокумское» включает в себя: общее управление логистическими процессами; управление запасами магазина; организация продаж; информационное обеспечение логистических процессов; складирование.

«Общая оценка системы управления логистическими процессами составляет 79,9 баллов из 105 максимально возможных баллов, то есть удовлетворенность системой управления логистических процессов данного предприятия составляет 76%» [14].

Общая площадь склада ЗАО «Левокумское» составляет 122 м<sup>2</sup>, из них зона хранения составляет 75 м<sup>2</sup> или 62% от общей площади склада, площадь проходов составляет 8,9 м<sup>2</sup> или 7,3% общей площади склада.

Соотношение между полезной площадью склада ( $S_{\text{пол}}$ ) и общей площадью ( $S_{\text{общ}}$ ) называется коэффициентом использования площади склада который определяется по формуле (1):

$$K_{\text{исп}} = \frac{S_{\text{пол}}}{S_{\text{общ}}} \quad (1)$$

$$K_{\text{исп}} = \frac{75}{122} = 0,62.$$

Величина этого коэффициента зависит от способа хранения материальных ценностей. Например, при хранении в штабелях он равен 0,7–0,75, а при хранении на стеллажах – 0,3–0,4. Так как продукция склада готовой продукции ЗАО «Левокумское» хранится на стеллажах, то рассчитанный коэффициент не соответствует норме, то есть необходимо увеличивать полезную площадь склада путем перепланировки или закупки нового складского оборудования.

«Уровень механизации складских работ характеризует рационального использования рабочей силы и определяется по формуле (2):

$$УМ = (МР/Р) \times 100, \quad (2)$$

где УМ – уровень механизации (%);

МР – объем механизированных работ (тыс.т);

Р – общий объем работ, выполняемых на складе (тыс.т)» [18].

$$УМ_{2018} = 5850 / 12555 \times 100 = 46,6\%$$

$$УМ_{2019} = 6254 / 14352 \times 100 = 43,6\%$$

$$УМ_{2020} = 6334 / 16758 \times 100 = 37,8\%$$

Показатели полезности использования площади и объема склада представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели полезности использования площади и объема склада

Показатель	Норма	2018 год	2019 год	2020 год	Изм–е, +,-	Темп изм–я, %
Коэффициент полезной площади склада	0,25–0,4	0,51	0,49	0,45	-0,06	88,2
Коэффициент использования полезного объема склада	0,5–0,6	0,42	0,38	0,34	-0,06	80,9
Коэффициент уровня механизации работ	0,6–0,7	0,47	0,44	0,38	-0,09	80,8

Как видно из расчетов происходит снижение уровня механизации складских работ, так как оборудование устаревает, постоянно происходят поломки оборудования, некоторое оборудование выходит из строя. Коэффициент полезной площади склада – это доля полезной площади к общей площади склада, данный период для ЗАО «Левокумское» коэффициент снижается, то есть полезная площадь склада используется не эффективно. Оценку организации логистических процессов получим в результате опроса экспертов – руководители предприятия, специалисты и служащие, постоянные клиенты. Результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка организации технологического процесса деятельности склада

Вопрос	Доля сотрудников, ответивших положительно, %
1. Уровень механизации складских операций	
– низкий	35%
– средний	40%
– высокий	25%
2. Оцените эффективность использования полезной площади торгового склада	
– не удовлетворительно	25%
– удовлетворительно	45%
– хорошо	20%
– отлично	10%

Продолжение таблицы 3

Вопрос	Доля сотрудников, ответивших положительно, %
3. Оцените уровень автоматизации складских операций – низкий – средний – высокий	35% 45% 20%
4. Оцените соответствие планировки склада требуемым нормам – соответствует – не соответствует	85% 15%
5. Оцените соответствие технологического процесса требуемым нормам – соответствует – не соответствует	95% 5%
6. Оцените организацию складского документооборота – не удовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	25% 40% 20% 15%

Уровень механизации складских операций характеризуется следующим: низкий уровень механизации – механизировано до 20% складских работ, средний уровень механизации – механизировано до 50% складских работ, высокий уровень механизации механизировано – до 80% складских работ.

Критерии эффективности использования полезной площади склада: не удовлетворительно – коэффициент использования полезной площади значительно ниже нормы, удовлетворительно – коэффициент приближен к норме, хорошо – коэффициент использования полезной площади соответствует норме, отлично – коэффициент выше нормы.

Уровень автоматизации складских операций: низкий уровень автоматизирован склад на 30%, средний уровень – склад автоматизирован на 60%, высокий уровень – склад полностью автоматизирован.

Критерии оценки организации складского документооборота – не удовлетворительно – все оформление документов оформляется вручную, занимает длительное время, удовлетворительно – установлена складская программа, не взаимодействующая с общей системой предприятия,

оформление документов занимает чуть меньше времени, чем при оформлении при оценке не удовлетворительно. Оценка хорошо – средний уровень автоматизации – установлено оптимальное программное обеспечение, оформление документов производится в небольшие сроки. Оценка отлично – современное программное обеспечение, оформление документов в течение 10–15 мин, все компьютеры предприятия взаимодействуют между собой. Эффективность управления логистическими процессами в ЗАО «Левокумское» выполним с помощью анализа затрат, потраченных на управления и оптимизацию логистических процессов. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на управление и оптимизацию логистических процессов, тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, +,-	Темп роста,%
Затраты на логистические процессы, в том числе:	5514	5795	5552	38	100,7
– уд.вес по отношению к выручке от реализации, %	3,87	3,69	3,36	-0,51	86,8
Затраты на торгово-технологические процессы	833	915	946	113	113,6
– уд.вес по отношению к выручке от реализации, %	0,59	0,58	0,57	-0,02	96,6
Затраты на управление запасами (хранение, доставка)	1425	1698	1773	348	124,4
– уд.вес по отношению к выручке от реализации, %	1,00	1,08	1,07	0,07	107,0
Затраты на подбор, обучение и мотивацию персонала, реализующему логистические процессы	3256	3182	2833	-423	87,1
– уд.вес по отношению к выручке от реализации, %	2,28	2,03	1,72	-0,56	75,4
Эффективность затрат на управление продажами, %	141,8	88,6	86,3	-55,5	60,9

«Как видно из таблицы 4 удельный вес затрат на управление и оптимизацию логистических процессов незначительный и снижается с 3,87%



в 2018 г. до 3,36% в 2020 г., при этом сумма затрат повысилась на 38 т.р. или на 0,7%. Снизилась сумма затрат на подбор, обучение и мотивации персонала, реализующему логистические процессы на 423 т.р. или на 12,9%, но повысилась сумма затрат на мероприятия на торгово–технологические мероприятия на 113 т.р. или на 13,6% и затрат на управление запасами на 348 т.р. или на 24,4%» [14].

В целом эффективность затрат на управления и оптимизации логистических процессов уменьшилась с 141,8% в 2018 г. до 86,3%, что свидетельствует о разработки дополнительных мероприятий по оптимизации логистических процессов (таблица 5).

Таблица 5 – Результаты опроса по оценке логистических процессов

Вопрос	Доля респондентов, ответивших положительно, %
1. Оценка уровня планирования логистических процессов – удовлетворительно – хорошо – отлично	45 40 15
2. Оценка организации работы склада – неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	65 25 5 5
3. Оценка организации хозяйственных связей с покупателями предприятия – неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	15 55 20 10
4. Оценка формирования ассортимента предприятия – неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	25 30 40 5
5. Уровень организации рекламной кампании предприятия – низкий – средний – высокий	45 30 25

Продолжение таблицы 5

Вопрос	Доля респондентов, ответивших положительно, %
6. Оценка организации маркетинговой деятельности – неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	15 35 30 10
7. Оценка системы мотивации торгового персонала – неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	45 35 10 10
8. Уровень информационного обеспечения логистических процессов – низкий – средний – высокий	55 25 20
9. Оценка системы управления запасами – неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	25 40 20 15
10. Общая оценка уровня удовлетворенности организацией логистических процессов – неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично	20 40 20 20

Для выявления недостатков в организации логистических процессов разработана анкета и проведен опрос сотрудников организации, а также представителей оптовых покупателей.

Результаты опроса представлены в таблице 5.

Как видно из таблицы 5 уровень планирования логистических процессов большинство опрошенных оценили удовлетворительно.

Хорошую оценку получила организация хозяйственных связей с поставщиками предприятия, а также формирование ассортимента предприятия.

Низкий уровень и удовлетворительную оценку получили организация рекламной деятельности и мотивация торгового персонала, а также информационное обеспечение логистических процессов.

Удовлетворительную оценку получили организация маркетинговой деятельности и система управления запасами.

Удовлетворенность логистическими процессами в ЗАО «Левокумское» относится к среднему уровню, но необходимо проводить мероприятия по совершенствованию, чтобы повысить степень удовлетворенности.

«Сотрудникам предприятия ЗАО «Левокумское» было предложено логистические процессы оценить в баллах. Ответы на вопросы оценены по совокупности баллов (10–ти балльная шкала – 1 – самая минимальная оценка (наихудший результат, 5 баллов – средняя оценка, 10 баллов – максимально возможная оценка функции управления продажами) и результаты представлены на рисунке 6. По данным рисунка средний балл по оценке составил 52 балл из 90 возможных, то есть существующая система логистических процессов в ЗАО «Левокумское» эффективна на 58% и нуждается в совершенствовании» [17].



Рисунок 6 – Оценка логистических процессов, баллы

Таким образом, в целом по результатам проведенной оценки логистических процессов ЗАО «Левокумское» можно сделать следующие выводы:

- управление товарными запасами получило удовлетворительную оценку, не достаточно эффективна существующая система, большие затрат на хранение запасов;
- наиболее низкая оценка получила мотивация торгового персонала, реализующих и участвующих в логистических процессах;
- нуждаются в совершенствовании основные фонды предприятия, а также среднюю оценку получили организация торгово–технологических операций в магазине;
- необходимо совершенствовать информационное обеспечение управления логистическими процессами путем обновления программного обеспечения, так как существуют задержки в оформлении документации.

Для устранения недостатков необходимо провести мероприятия по оптимизации логистических процессов ЗАО «Левокумское» и выполнить оценку их экономической эффективности.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Чтобы определить конкурентное преимущество предприятия проведем исследование внешней и внутренней среды составим таблицу 6.

Таблица 6 – Стратегический SWOT – анализ внутренней среды ЗАО Левокумское

SWOT – анализ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. Повышение узнаваемости предприятия среди покупателей 2. Повышение конкурентоспособности	1. Возможность появления новых конкурентов 2. Рост цен 3. Изменения в условиях работы с поставщиками

Продолжение таблицы 6

SWOT – анализ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>1. Высококвалифицированный персонал 2. Высокое качество производимой продукции 3. Наличие постоянных оптовых клиентов</p>	<p>1. Как воспользоваться возможностями: Попытаться расширить ассортимент за счет новых связей с поставщиками и повысить конкурентоспособность за счет качества оказываемых услуг.</p>	<p>2. За счет чего можно снизить угрозы: Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, за счет высококвалифицированного персонала и высокого качества производимой продукции.</p>
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>1. Незвестность предприятия на рынке 2. Низкая рекламная активность</p>	<p>3. Что может помешать воспользоваться возможностями: Повышение узнаваемости невозможно если покупатель не будет знать о предприятии, так как есть недостаток рекламы.</p>	<p>4. Самые большие опасности для предприятия: Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам с большей активной рекламной компанией</p>
<p>Примечание – Составлено автором.</p>		

Начнем с выявления сильных и слабых сторон предприятия, для чего, прежде всего, проведем исследование внутренней среды, используя SWOT-анализ по ряду позиций.

«Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации; слабые стороны (Weaknesses) - недостатки организации; возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке; угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке, результаты исследования предоставим в таблице 6» [28].

«К сильным сторонам мы отнесли устойчивые связи с поставщиками, так как все договорные обязательства выполняются в срок, поэтому с нами хотят сотрудничать. Высококвалифицированный персонал, дает высокое качество производимой продукции» [28].

«К нашим возможностям относятся повышение конкурентоспособности, которое возможно за счет развернутой рекламной компании. К угрозам можно отнести появление новых конкурентов, так как

их никогда не надо исключать, они были и будут. Изменения условий работы с поставщиками это может быть вызвано тем, что поставщики уменьшат отсрочку платежа или вообще начнут работать по предоплате» [28].

«К слабым сторонам мы отнесли недостаток рекламной деятельности и как следствие неизвестность компании на рынке. На конкурентоспособность предприятия оказывает влияние внешняя среда, прежде всего это связано с политической и экономической ситуацией не только на российском рынке, но и на международном» [28].

Для того чтобы определить влияние внешней среды на конкурентоспособность предприятия, проведем PEST- анализ внешней среды, результаты представим в таблице 7.

Таблица 7 – PEST – анализ внешней среды ЗАО Левокумское

Политические факторы	Экономические факторы
-несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на товары и вымыванию оборотных средств предприятия;	-затруднения при долгосрочном планировании в связи с высоким темпом инфляции; -недостаток внешних инвестиций; -нестабильность валюты
-установление жестких препятствий посреднической деятельности, что приводит к усложнению сбыта товаров; -сложные процедуры регистрации и перерегистрации предприятия	-
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
-низкая платежеспособность населения и ее дальнейшее падение; -старение населения, что приводит к сокращению спроса на вино	-невысокий коэффициент загрузки оборудования -моральное устаревание оборудования
Примечание – Составлено автором.	-

Исходя из таблицы 7, рассмотрим более подробно в таблице 8 анализ факторов дальнего окружения ЗАО Левокумское

Главными угрозами, исходя из анализа факторов ближнего окружения являются:

- «старение» населения. Что приводит к сокращению целевой аудитории;

- небольшой ассортимент;
- рост числа конкурентов;
- рост ценовой конкуренции.

Возможности:

- высокий уровень качества вина;
- низкая цена;
- расширение ассортимента.

Таблица 8 – Анализ факторов дальнего окружения ЗАО «Левокумское»

Факторы макросреды	Влияние на организацию	Ожидание потребителей под влиянием фактора
Социальные  Существует тенденция «старения» населения. Появление новой целевой аудитории: женщин. Произошло изменение приоритетов потребителей от ценовых характеристик вина к его вкусовым качествам.	«Старение» населения приводит к уменьшению потребителей вина, т. к. основная целевая аудитория — это молодые мужчины. Также недостатком является небольшой ассортимент вина.	Небольшой ассортимент вызывает растущее ожидания потребителей к росту ассортимента, разнообразие тары вина.
-	Главное достоинство — это вкусовые качества вина.	-
Технологические  Общая тенденция рынка – развитие новых технологий, которые позволяют сократить процесс производства вина.	Недостаток – рост числа фирм, занимающихся производством вина. Вино ЗАО Левокумское проходит все стадии производства, т. е. оно действительно выработывается, а не разводится порошками.	Главное ожидание потребителей в том, что вино будет иметь те же вкусовые качества.
Экономические Экономический кризис, изменяется система налогообложения, инфляция.	В связи с кризисом возникает ценовая конкуренция.	Потребители ожидают, что цена вина останется на прежнем уровне, либо будет расти не такими темпами, как на другие товары.

## Продолжение таблицы 8

Факторы макросреды	Влияние на организацию	Ожидание потребителей под влиянием фактора
<p>Политические факторы</p> <p>Все отношения на рынке вина регулируются законодательством РФ. Закон № 171-ФЗ от 22.11.1995. « О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» Этим законом, устанавливаются ограничения розничной продажи и потребления (распития) вина</p>	<p>Влияние этого фактора отразилось на сокращении мест продаж вина.</p>	<p>Потребители уверены в том, что вино и другие спиртные напитки не будут продаваться несовершеннолетним, что благоприятно сказывается на подрастающем поколении.</p>
<p>Примечание – Составлено автором.</p>		

Чтобы рассмотреть факторы ближнего окружения воспользуемся методом М. Портера. Он поможет определить конкуренцию компании в отрасли, результаты исследования представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Влияние на пять сил конкуренции по Портеру

Сила конкуренции	Влияние
1. Соперничество между имеющимися конкурентами	Основные конкуренты — аналогичный ассортимент выпускаемой продукции, схожие поставщики сырья
2. Угроза появления новых конкурентов	Угроза велика, поскольку оборудование для производства вина весьма разнообразно по цене и качеству. Но с другой стороны число крупных компаний, производящих виноматериалы невелико, они все известны, у них уже сложившаяся репутация. Чтобы «войти» на этот рынок новичку и стать узнаваемым, необходимо приложить определенные усилия и затратить определенные средства.
3. Угроза появления товаров и услуг-заменителей	На рынке существует большое количество заменителей вина, это могут быть слабоалкогольные коктейли, квас, безалкогольные напитки.



Продолжение таблицы 9

Сила конкуренции	Влияние
4.Способность поставщиков торговаться	Эта угроза несущественна для предприятия, так как предприятие имеет длительные связи с поставщиками, кроме того, поставщики предоставляют предприятию максимально возможные скидки и идут на уступки по условиям оплаты и доставки, о чем было сказано выше.
5.Способность покупателей торговаться	Для крупных оптовых клиентов предусмотрены специальные условия, возможна отсрочка платежа, доступны скидки.
Примечание – Составлено автором.	

Для того, чтобы процесс развития бизнеса был не таким затратным, предприятие может заранее определить какие барьеры для входа на рынок оно может испытать, и в случае разорения предприятия- выхода с рынка. Результаты исследования представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные барьеры ЗАО Легокумское для входа и выхода на исследуемый рынок

Наименование барьера	Характеристика барьера
Барьеры для входа на рынок:	Жесткие требования законодательства; Тенденции рынка; Снижающаяся рентабельность деятельности; Сформированность рынка, работа сильных компаний-конкурентов необходимость значительных финансовых вложений, в т.ч. для поддержания широкого ассортимента для комплексного обеспечения розничных сетей.
Барьеры для выхода с рынка:	Долгосрочные активы (в предприятие вложены инвестиции, которые были направлены на закупку нового оборудования, внедрение АСУ, частичный ремонт помещений; кроме того, большая часть денежных средств вложены в товарные запасы).
-	Высокие затраты (при закрытии предприятия необходимо будет реализовать не только товарные запасы, но и оборудование предприятия, что в свою очередь приведет к излишним затратам и убыткам, а также появятся высокие затраты на покрытие задолженностей перед дебиторами, на покрытие обязательств, на сворачивание бизнеса).

Таким образом, одной из приоритетных задач для ЗАО «Левокумское» является удерживание постоянных клиентов и привлечение новых.

Основываясь на результатах исследования внутренней и внешней среды предприятия, можно определять стратегию развития предприятия.

У предприятия достаточно много конкурентов в регионе. Для сравнительной характеристики мы возьмем два предприятия, которые являются основными конкурентами.

Для начала кратко охарактеризуем основных конкурентов рассматриваемой компании.

ЗАО «Заря». Ставропольский край: Ставропольский край, Левокумский район, поселок Заря, улица Ленина, д. 12. Совхоз «Заря» был организован в 1960 году на базе отделения совхоза «Левокумский». В 1993 году был реорганизован в АОЗТ «Заря», а в 2002 году - в ЗАО «Заря». Землепользование ЗАО «Заря» расположено в юго-западной части Левокумского района Ставропольского края. ЗАО «Заря» - виноградарское хозяйство, которое имеет 598 га виноградников, из них 443 га плодоносящих. Основные возделываемые сорта: Ранний Магарач, Ркацители, Бианка, Левокумский устойчивый, Рисус, Цитронный, Цветочный, Рубин Голодриги. В настоящее время винзавод является стабильно работающим предприятием.

«ЗАО «Заря» является одним из передовых виноградарских хозяйств Ставропольского края. ЗАО «Заря» обладает обширной сырьевой базой, является потенциальным поставщиком шампанских виноматериалов, а также предлагает большой выбор сухих столовых красных, белых и коньячных виноматериалов высокого качества» [22].

ЗАО «Прасковейское». Ставропольский край, Буденновский район, с. Прасковейское, ул. Ленина, 11

«ЗАО «Прасковейское» - одно из крупных и старейших предприятий России, основанное в 1898 году. Марочные, сухие, шампанские и шипучие вина, благородные коньяки, производимые здесь, нашли своих покупателей далеко за пределами Ставропольского края. Марочная продукция

акционерного общества «Прасковейское» вошла в мировую историю виноделия» (таблица 11) [23].

«В хозяйстве выращивают классические и новые перспективные сорта винограда. Основные возделываемые сорта - Саперави, Каберне, Ркацители, Амур, Левокумский устойчивый, Молдова. Получаемый из них виноматериал идет на производство марочной и ординарной продукции. Здесь установлено самое современное оборудование из Италии, Германии, Франции и других стран, которое позволяет в короткие сроки перерабатывать весь урожай. В настоящий момент виноделие имеет индустриальную основу, завод оснащен лучшим оборудованием, в полном соответствии с европейскими нормами качества. Современная лаборатория осуществляет контроль всей технологической цепочки, что обеспечивает стабильное качество выпускаемой продукции» [23].

Таблица 11 – Анализ конкурентоспособности по баллам (0- 10 б.)

Факторы конкурентоспособности предприятия	Балльная оценка компаний		
	ЗАО «Прасковейское»	ЗАО «Левокумское»	ЗАО «Заря»
<b>1. Продукт</b>			
Качество	9	9	8
Разнообразие продуктов	9	6	6
Использование современных технологий	9	8	6
Надежность	8	9	8
Сумма баллов	35	32	28
Средний балл	8,75	8	7
<b>2. Имидж компании</b>	10	7	6
Стаж работы предприятия на рынке	9	8	10
Сумма баллов	19	15	16
Средний балл	9,5	7,5	8
<b>3. Цена</b>			
Цены	7	8	8
Существующие скидки	7	5	0
Срок платежа	8	8	6
Сумма баллов	22	21	14
Средний балл	7,3	7	4,6

Продолжение таблицы 11

Факторы конкурентоспособности предприятия	Балльная оценка компаний		
	ЗАО «Прасковейское»	ЗАО «Левокумское»	ЗАО «Заря»
4. Каналы сбыта			
Степень охвата рынка	8	6	4
Система контрольных запасов	10	8	8
Система доставки	8	8	7
Формы сбыта:			
Посредники	7	6	5
Прямой сбыт	10	10	9
Сумма баллов	43	38	33
Средний балл	8,6	7,6	6,6
5. Продвижение продуктов на рынке	10	7	5
Реклама	8	4	5
Индивидуальная продажа	9	7	7
Продвижение продуктов по каналам сбыта	8	5	5
Упоминание о продуктах в СМИ	7	4	5
Сумма баллов	42	27	27
Средний балл	8,4	5,4	5,4
Итоговая сумма баллов	161/42,55	133/35,5	118/31,6
Примечание – Составлено автором.			

«Гордостью акционерного общества «Прасковейское» является винотека. Здесь собрано более 100 тысяч бутылок уникальных вин, произведенных заводом. Это подлинное национальное сокровище. Украшением этой коллекции является прославленный мускат «Прасковейский», получивший на различных конкурсах одиннадцать золотых, две серебряные медали, два «Гран-При» и «Супер-Гран-При». В результате участия на международных конкурсах вин и коньяков, продукция предприятия была удостоена 298 наград» [23].

По общей сумме баллов ЗАО «Левокумское» уступает первому конкуренту ЗАО «Прасковейское» по таким показателям, как престиж, разнообразие продуктов, использование современных технологий в изготовлении вина, системе скидок, взаимоотношению с посредниками, рекламе. Однако сильной стороной предприятия является фактор цены, надежность товара.

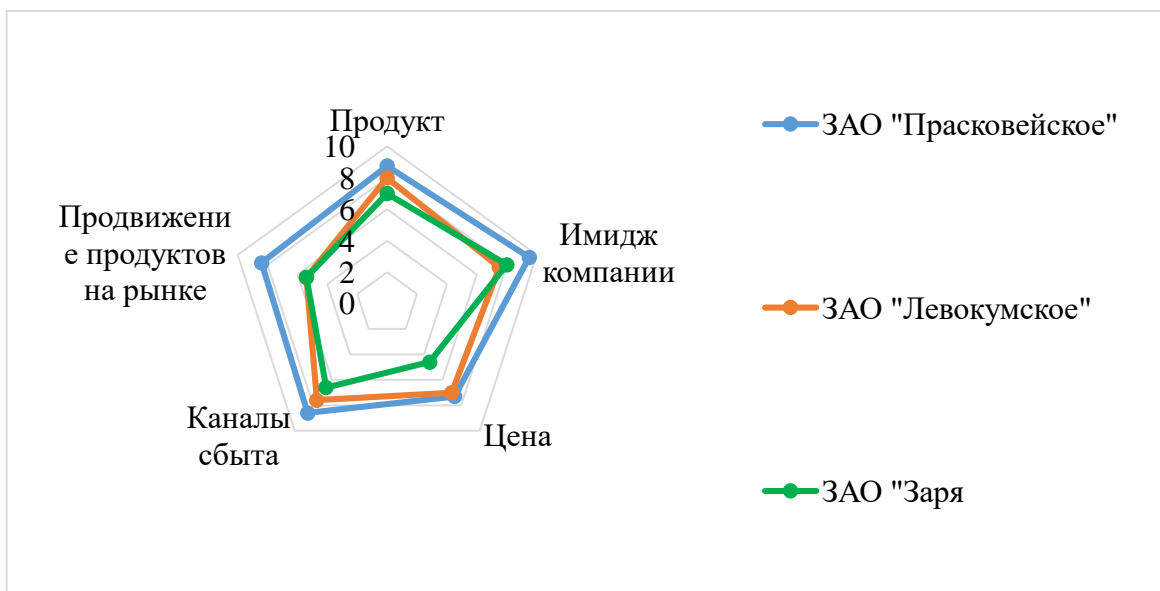


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности

Самым важным критерием для исследуемого предприятия является удовлетворение спроса покупателей, а это значит, что надо расширять ассортимент продукции, использовать современные технологии. В целом, в результате данного исследования можно сделать вывод, что позиции ЗАО «Левокумское» на рынке достаточно устойчива, но риски потерять устойчивую позицию велики. Далее, построим сам многоугольник конкурентоспособности и представим на рисунке 7.

Многоугольник конкурентоспособности будет иметь четыре оси (поскольку анализ мы проводили по четырем критериям), на каждой оси создается шкала, показатель которой от 0 до 10. Затем, в соответствии с проведенным анализом в таблице 7, расставляются точки-показатели, которые соединяются между собой. Одновременно выстраивается многоугольник свойств аналогичного продукта конкурента (рисунок 8).

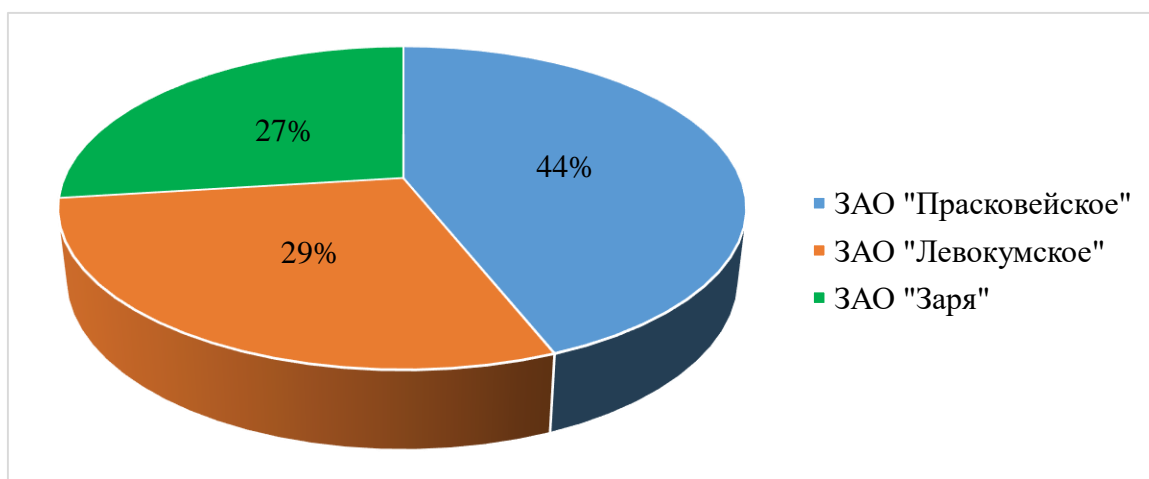


Рисунок 8 – Распределение долей рынка между предприятиями

Согласно занимаемой доли рынка, на сегодняшний день «лидером» является компания ЗАО «Прасковейское» - имея долю рынка – 44%, это предприятие в течение 40 лет занимает ведущее положение в сфере производства вина и коньяков. Предприятие использует качественное сырье и новые технологии, оснащено современным оборудованием. ЗАО «Заря» занимает 27% рынка и имеет слабую конкурентную позицию, хотя предприятие уже более 30 лет на рынке, но все еще не завоевало доверие потребителя. ЗАО «Левокумское» имеет долю рынка равную 29%, что является показателем того, что концепция руководства требует изменений.

Необходимо модернизировать производство, чтобы снизить себестоимость продукции, что будет являться конкурентным преимуществом. Так же, необходимо формировать ассортимент с учетом экономических целей производственного предприятия, на основе критериев максимизации прибыли, увеличения объема сбыта. Необходимо увеличить стойкость вина за счет пастеризации, а это увеличит срок хранения вина, что откроет новые рынки сбыта. Обязательным условием является исследование рыночного восприятия ассортимента. Для этого необходимо использовать оценку продукции за счет опроса и анкетирования конечного потребителя. Необходим также комплекс по продвижению продуктов на рынке, который в

полной мере отсутствует. Необходимо создать сайт компании и вести страницы в социальных сетях, на которых можно проводить анкетирование потребителей, так же показать будущим покупателям производство компании, что создаст доверительные отношения с клиентами. «Также необходимо постоянно отслеживать уровень цен и динамику их изменения в соответствии с изменением различных факторов внешней среды (цены конкурентов, курс доллара, евро). В современной экономической ситуации нужно уметь быстро перестраиваться и прогнозировать стратегии на будущее, основываясь на прошлом опыте, хотя бы, на ближайшие 2021-2022 гг., для этого надо использовать новые технологии, программные продукты класса бизнес-инжиниринг» [8].

В целом по результатам проведенной оценки логистических процессов ЗАО «Левокумское» можно сделать следующие выводы: управление товарными запасами получило удовлетворительную оценку, не достаточно эффективна существующая система, большие затрат на хранение запасов; наиболее низкая оценка получила мотивация торгового персонала, реализующих и участвующих в логистических процессах; нуждаются в совершенствовании основные фонды предприятия, а также среднюю оценку получили организация торгово-технологических операций в магазине; необходимо совершенствовать информационное обеспечение управления логистическими процессами путем обновления программного обеспечения, так как существуют задержки в оформлении документации.

Для устранения недостатков необходимо провести мероприятия по оптимизации логистических процессов ЗАО «Левокумское» и выполнить оценку их экономической эффективности.

Анализируя все представленные выше показатели, можно сделать вывод, что исследуемому производственному предприятию необходимо развиваться и укреплять свою конкурентную позицию.

## **Глава 3 Пути повышения конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» на основе принципов логистики**

### **3.1 Направления повышения конкурентоспособности ЗАО «Левокумское» на основе принципов логистики**

«В условиях повышенной конкуренции эффективная деятельность организации торговли определяется насколько правильно выбрана стратегия управления логистическими процессами, а также состояние экономического потенциала и конкурентоспособностью ЗАО «Левокумское»» [14].

«Логистические процессы являющийся базовыми для эффективной организации торговой деятельности и формирования финансовых результатов есть один из качественных показателей оценки результативности деятельности ЗАО «Левокумское». Отдельные составляющие представленного процесса – структура товарооборота, увеличение результативности технологической цепочки от поставщика через торговую организацию к покупателю, уменьшение издержек организации» [14].

Для совершенствования логистических процессов в ЗАО «Левокумское» рекомендуется использовать следующие принципы логистики:

- системность;
- комплексность;
- научность;
- надежность;
- вариантность.

Для совершенствования логистических процессов на основе рекомендованных логистических принципов в ЗАО «Левокумское» рекомендуется использовать следующие пути.

«Первый путь – совершенствование управления торгово-технологическим процессом организации, так как торгово-технологические



операции оказывают большое влияние на результаты деятельности ЗАО «Левокумское», которой необходимо грамотно реализовывать свою продукцию, и для этого необходимо им управлять, а также правильно и рациональность организовывать данный процесс. Тщательная и внимательная приемка товаров по количеству и качеству позволяет своевременно выявить и предотвратить поступление недостающего количества товаров, а также товаров, качество которых не соответствует стандартам. Применение при хранении рациональных способов укладки, соблюдение основных принципов хранения, поддержание оптимальных режимов хранения и организация постоянного контроля за хранимыми товарами обеспечивают сохранность товаров» [22]. «Основной целью управления технологическим процессом в розничной торговле является повышение эффективности деятельности ЗАО «Левокумское» путем снижения затрат на выполнение операций торгово–технологического процесса. Сотрудники торговой организации, на которых возложено выполнение данных процессов, должны знать качественные признаки товаров соответствующих групп, основные признаки их брака, правила хранения отдельных групп товаров, требования к подготовке их к продаже, а также содержание нормативно–технической документации, связанной с выполнением отдельных операций» [25].

«Эффективность управления технологическим процессом имеет непосредственное влияние на все последующие операции, которые осуществляют с товаром, и от рациональности их осуществления будет зависеть эффективность торгового процесса и деятельность всей торговой организации» [22].

Второй путь – совершенствование управления товарными запасами.

«В ЗАО «Левокумское» должны создаваться условия, которые обеспечивают бесперебойную торговлю при минимальных объемах товарных запасов, а также для предотвращения товарных потерь в процессе хранения, перемещения и продажи товаров, все это может быть достигнуто при

помощи управления товарными запасами и должно быть направлено на предупреждение отклонения товарных запасов от определенных для магазина необходимых их размеров. Необходимые размеры товарных запасов для торговых организаций должны быть установлены с учетом объема дневной реализации товаров, оптимальных размеров разовой поставки и других факторов. Сотрудники организаций следят за соответствием фактических запасов товаров установленным их необходимым размерам и принимают меры по их регулированию» [14]. «В случае снижения объема запасов необходимо выявлять причины и принять меры по ускорению завоза товаров в торговую организацию или активизировать продажи заменяющих товаров. Ускорить реализацию товаров можно путем более активного их рекламирования или организации распродажи. Излишки завезенных товаров могут быть также возвращены на склад оптовой базы» [14].

«Целями управления товарными запасами являются бесперебойное снабжение товарами, минимальное вложение денежных средств в товарные запасы, снижение уровня риска, регулярность и бесперебойность торгового процесса. Для достижения поставленных целей используются следующие основные средства управления: нормирование товарных запасов; оперативный учет товарных запасов и контроль за их состоянием; регулирование и рациональное определение объема закупок» [18].

Третий путь – совершенствование учета и контроля при приемке товара (различной тары, материалов, закупаемого сырья и т.п.), «так как совершенствование деятельности в ЗАО «Левокумское» должно охватить весь технологический процесс товародвижения, в том числе ее составную часть – приемку товаров» [22]. «Рационализация организации учета и контроля приемки товаров по количеству и качеству поможет обеспечить сокращение затрат времени на вспомогательные операции, тем самым увеличить время на продажу и обслуживание потребителей, предотвратить материальные потери, а качественная приемка товаров поможет уменьшению

проникновения в продажу некачественных и фальсифицированных товаров» [25].

«От квалифицированной приемки поступивших товаров в отношении их качества зависит и прибыль, и вся деятельность организации, так как некачественный товар в розничной торговле, снижает и доверие потребителей к торговой организации и прибыль данной организации. В связи с тем, что наибольшее количество времени при приемке строительных товаров по качеству уходит не на саму приемку по качеству, а на распознавание и изучение товара, то было бы целесообразным разделить все поступающие товары на группы и за каждой группой закрепить определенного сотрудника, который будет подробно изучать группу товаров закрепленную за ним, сможет подробно изучить все основные характеристики строительных товаров, требования к их качеству, правила поставки, условия хранения, все наименования и т.д.» [25].

### **3.2 Оценка экономической эффективности от проведенных мероприятий**

Для оптимизации логистических процессов в ЗАО «Левокумское» рекомендуется провести следующие мероприятия:

- обновить оборудование;
- провести технико-технологические, интегрированные мероприятия;
- повышение квалификации персонала, реализующим логистические процессы;
- совершенствование управления товарными запасами;
- совершенствование учета и приемки путем обновления программного обеспечения;
- оптимизация маршрута завоза продукции в магазин.

В таблице 12 представим перечень оборудования и затраты на него.

Таблица 12 – Перечень дополнительного оборудования

Наименование	Количество, шт.	Цена, т.р.	Общая стоимость, т.р.
Витрина холодильная	3	31	93
Витрина холодильная угловая	2	52	104
Ларь морозильный Италфрост	2	150	300
Стеллаж	6	4,7	28,2
Стеллаж из алюминиевого профиля	4	5,2	20,8
Стеллаж многоярусный из алюминиевого профиля	4	11,3	45,2
Стеллаж пристенный угловой	2	8,7	17,4
Стеллаж пристенный перфорированный	2	12,6	25,2
Итого	25	275,5	633,8

Планируется закупить 25 единиц оборудования, сумма расходов на обновление оборудования для ЗАО «Левокумское» составит 633,8 т.р.

В таблице 13 коэффициенты, стандартная ошибка, нижние и верхние границы.

Таблица 13 – Расчет стандартной ошибки, нижних и верхних границ

Фактор	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
У-пересечение	48703,05	5801,85	8,39	6,705	62422,2	34983,8	62422,2	34983,8
x1	4,76	0,91	6,16	3,457	2,60	6,92	2,60	6,92
x2	253,64	206,81	1,23	0,260	235,39	742,67	235,39	742,67
x3	71948,24	37279,3	1,93	0,095	16203,3	160099	16203,3	160099
x4	2,88	0,93	3,11	0,017	0,69	5,07	0,69	5,07

По данным таблицы 13 можно построить уравнение регрессии:

$$Y = 48703,05 + 4,76 \times X1 + 253,64 \times X2 + 71948,24 \times X3 + 2,88 \times X4.$$

Прогноз выручки в таблице 14 и на рисунке 9.

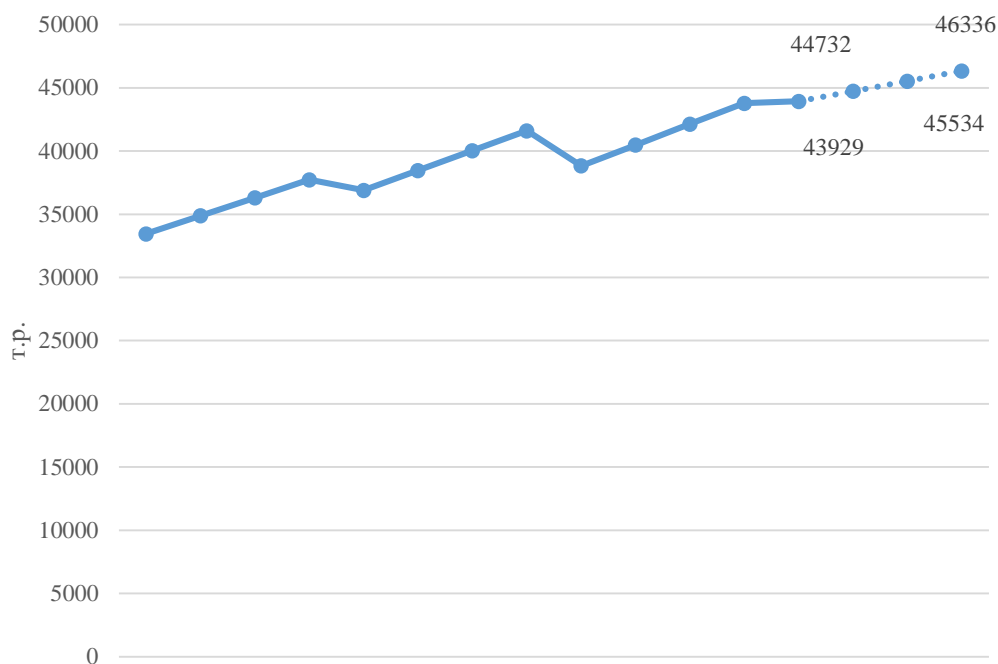


Рисунок 9 – Прогнозирование выручки от реализации, т.р.

Таблица 14 – Прогноз выручки от реализации, т.р.

Прогноз	
1	43929
2	44732
3	45534
4	46336
Итого	180530

Прогнозируемая выручка от реализации предприятия составит 180530 т.р.

«Для расчета экономического эффекта воспользуемся построенной моделью таблица 16, согласно которой при увеличении фактора «затраты на управление и оптимизацию логистических процессов – X1» на 1 т.р. резульативный признак у (выручка от реализации) увеличится на 4,76 т.р.» [14]

$$Y = 48703,05 + 4,76 \times X1 + 253,64 \times X2 + 71948,24 \times X3 + 2,88 \times X4.$$

Так как увеличение фактора сумма затрат составляет 633,8 т.р., то резульативный признак Y (выручка от реализации) вырастет на:

$$Y = 633,8 \times 4,76 \text{ т.р.} = 5184 \text{ т.р.}$$

$$\begin{aligned} \Delta Y &= 4,76 \times X1 + 253,64 \times X2 + 71948,24 \times X3 + 2,88 \times X4 = \\ &= 4,76 \times 1089 + 253,64 \times 0 + 71948,24 \times 0 + 2,88 \times 0 = 5184 \text{ т.р.} \end{aligned}$$

$\Delta X2 = 0$ ,  $\Delta X3 = 0$ ,  $\Delta X4 = 0$ , так как факторы  $X2$ ,  $X3$ ,  $X4$  условно не менялись.

Увеличение суммы прибыли от реализации мероприятия определяется по формуле (4):

$$\Delta \text{Ппр} = \Delta V_{\text{пр}} - \Delta \text{Спр} \quad (4)$$

где  $\Delta \text{Спр}$  – увеличение себестоимости и издержек обращения.

$$\Delta \text{Ппр} = 5184 - 4665 = 519 \text{ т.р.}$$

Проектируемое увеличение суммы налога на прибыль определяется по формуле (5):

$$\Delta \text{Нп} = \text{Пно} \times 20/100 \quad (5)$$

$$\Delta \text{Нп} = 519 \times 20/100 = 104 \text{ т.р.}$$

Проектируемое увеличение чистой прибыли предприятия определяется по формуле (6):

$$\Delta \text{Пч} = \text{Пно} - \text{Нп} \quad (6)$$

$$\Delta \text{Пч} = 519 - 104 = 415 \text{ т.р.}$$

Увеличение чистой прибыли от внедрения мероприятия составит 415 т.р.

Для совершенствования логистических процессов, повышения качества обслуживания оптовых клиентов также рекомендуется провести следующие мероприятия, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Оптимизация логистических процессов

Наименование	Характеристика
Технико–технологические мероприятия	Оптимизировать количество кассиров и менеджеров по приему заявок от клиентов. Обучить малоквалифицированный персонал.
Психологические	Добавить рекламной и полезной информации на сайте. Создание благоприятного звукового фона в момент покупок и ожидания в очереди при звонке клиентов.
Интегрированные	Скидки в межсезонный период.

В целях совершенствования логистического процесса и повышения качества обслуживания клиентов в очереди при оплате сделанных покупок предложен ряд мер, разделенных по сферам влияния.

Психологические:

- перераспределение внимания с процесса ожидания на процесс созерцание (штучный товар около касс, полезная информация);
- этика общения продавцов;
- создание благоприятного звукового фона в момент покупок и ожидания в очереди.

Расходы на предлагаемое мероприятие представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Расходы на мероприятие, тыс. руб.

Наименование	Сумма
Организационные расходы	18
Рекламно-информационные материалы	44
Прочие расходы	12
Итого	74

Расходы на данное мероприятие составят 74 т.р.

Для расчета экономического эффекта воспользуемся построенной моделью таблица 16, согласно которой при увеличении фактора «затраты на управление и оптимизацию логистических процессов – X1» на 1 т.р. результативный признак Y (выручка от реализации) увеличится на 4,76 т.р.

$$Y = 48703,05 + 4,76 \times X1 + 253,64 \times X2 + 71948,24 \times X3 + 2,88 \times X4.$$

Так как увеличение фактора сумма затрат на управления продажами составляет 74 т.р., то результативный признак  $Y$  (выручка от реализации) вырастет на:

$$Y = 74 \times 4,76 \text{ т.р.} = 2056 \text{ т.р.}$$

$$\begin{aligned} \Delta Y &= 4,76 \times X1 + 253,64 \times X2 + 71948,24 \times X3 + 2,88 \times X4 = \\ &= 4,76 \times 432 + 253,64 \times 0 + 71948,24 \times 0 + 2,88 \times 0 = 2056 \text{ т.р.} \end{aligned}$$

$\Delta X2 = 0$ ,  $\Delta X3 = 0$ ,  $\Delta X4 = 0$ , так как факторы  $X2$ ,  $X3$ ,  $X4$  условно не менялись.

Увеличение суммы прибыли от реализации мероприятия:

$$\Delta \text{Ппр} = 2056 - 1850 = 206 \text{ т.р.}$$

$$\Delta \text{Нп} = 206 \times 20/100 = 41 \text{ т.р.}$$

$$\Delta \text{Пч} = 206 - 41 = 165 \text{ т.р.}$$

Увеличение чистой прибыли составит 165 т.р.

Обучение сотрудников на курсах «Управление и оптимизация логистических процессов в розничной сети».

Содержание программы обучения:

- торгово-технологический процесс в организации, реализующей продукты питания и продукты первой необходимости, основные принципы рациональной организации торгово-технологического процесса;
- организация и технология операций по поступлению и приемке товаров, товароведение товаров, особенности оценки качества;
- организация и технология хранения товаров;
- подготовка к продаже товаров;
- организация и технология розничной продажи товаров;
- размещение и выкладка продуктов в торговом зале;
- рекламно-информационные материалы.

Затраты на обучение персонала ЗАО «Левокумское» представлены в таблице 17.



Таблица 17 – Затраты на обучение персонала ЗАО «Левокумское», т.р.

Категория персонала	Количество обучающихся	Период обучения	Стоимость обучения одного сотрудника	Стоимость обучения всех сотрудников
Сбытовой персонал	13 чел.	3.06–7.06 17.06–21.06	5,5	71,5
Обслуживающий персонал	3 чел.	24.06–28.06	5,5	16,5
Административный персонал	8 чел.	20.07–24.07 27.07–31.07	5,5	44
Итого	24 чел.	–	–	132

Затраты на обучение составят 132 т.р.

Для расчета экономического эффекта воспользуемся построенной моделью таблица 17, согласно которой при увеличении фактора «затраты на управление и оптимизацию логистических процессов – X1» на 1 т.р. результативный признак Y (выручка от реализации) увеличится на 4,76 т.р.

$$Y = 48703,05 + 4,76 \times X1 + 253,64 \times X2 + 71948,24 \times X3 + 2,88 \times X4.$$

Так как увеличение фактора сумма затрат на управления продажами составляет 132 т.р., то результативный признак Y (выручка от реализации) вырастет на:

$$Y = 132 \times 4,76 \text{ т.р.} = 952 \text{ т.р.}$$

$$\begin{aligned} \Delta Y &= 4,76 \times X1 + 253,64 \times X2 + 71948,24 \times X3 + 2,88 \times X4 = \\ &= 4,76 \times 200 + 253,64 \times 0 + 71948,24 \times 0 + 2,88 \times 0 = 952 \text{ т.р.} \end{aligned}$$

$\Delta X2 = 0$ ,  $\Delta X3 = 0$ ,  $\Delta X4 = 0$ , так как факторы X2, X3, X4 условно не менялись.

$$\Delta \text{Ппр} = 952 - 756 = 196 \text{ т.р.}$$

$$\Delta \text{Нп} = 196 \times 20/100 = 39 \text{ т.р.}$$

$$\Delta \text{Пч} = 196 - 39 = 157 \text{ т.р.}$$

В управлении запасами ЗАО «Левокумское» рекомендуется прибегать к методу управления запасами на основе сокращения затрат по доставке и хранению запасов.

«Рассчитаем эффективность при использовании метода EOQ.

По оценкам бухгалтерии организации издержки хранения составляют 6732 руб. в год на 1 кв.м. Стоимость выполнения одного заказа (стоимость доставки одной партии товаров) составляют 15000 руб.

$D = 44000$  кв.м. – годовая потребность в продукции;

$K = 15000$  руб. – стоимость выполнения одного заказа;

$H = 6732$  руб. стоимость хранения 1 кв.м. в год.

Проведем расчеты для оптимизации запасов ЗАО «Левокумское»:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 44000 \times 15000}{6732}} = 443 \text{ кв.м.}$$

$$N = \frac{44000}{443} = 9,9 \text{ раза.}$$

$$t = \frac{360}{9,9} = 36 \text{ дней.}$$

При таких показателях размера партии и частоты поставки совокупные текущие затраты по обслуживанию запасов будут минимальными» [18].

«Тогда совокупные затраты предприятия на управление запасами составят:

$$C = \frac{44000}{443} \times 15000 + \frac{443}{2} 6732 = 1038098 \text{ руб. или } 1038 \text{ т.р.}$$

Фактически данный вид запасов поставляют два раза в месяц и постоянно хранится на складе 1500 кв.м. Поэтому фактически затраты на обслуживанию запасов составляют:

На хранение:  $1500 \text{ кв.м.} \times 6732 \text{ руб.} = 100980 \text{ руб.}$

На поставку:  $15000 \times 24 = 360000 \text{ руб.}$

Всего на обслуживание  $100980 + 360000 = 460980 \text{ руб.}$

Следовательно, экономия при использовании модели EOQ составит:

$$EOQ = 1038 \text{ т.р.} - 461 \text{ т.р.} = 577 \text{ т.р.} \text{» [18]}$$

Увеличение выручки от реализации за счет данного мероприятия составит 577 т.р. Чистая прибыль от мероприятия повысится на 138 т.р.

Таким образом, на примере одного вида запасов было показано как можно реализовать модель EOQ. Используя данный метод можно оптимизировать все элементы запасов, включая различные виды продукции. В итоге оптимизации произойдет сокращения запасов до оптимального уровня.

Совершенствование учета и приемки путем обновления программного обеспечения. Предлагается внедрить программу «1С: Торговля версия 8.3».

Продукт «1С:Предприятие 8.3» содержит функции, обусловленные особенностями ведения деятельности розничной торговой организации по продажам строительных материалов.

«1С: Предприятие 8.3» поддерживает решение всех задач организации торгово–технологического процесса строительного магазина, включая, выписку первичных документов, учет запасов, продаж и т. д.

«Для оценки экономической эффективности данного мероприятия определим изменение экономических результатов хозяйственной деятельности предприятия. В качестве базисного рассмотрим вариант проведения анализа, себестоимость которого определится формуле 7:

$$C_0 = (Z_{\text{осн}} + Z_{\text{внф}} + Z_{\text{пр}}) \times 12 \quad (7)$$

где  $Z_{\text{осн}}$  – зарплата персонала;

$Z_{\text{внф}}$  – отчисления во внебюджетные фонды;

$Z_{\text{пр}}$  – прочие затраты, включающие стоимость материалов, электроэнергии» [24].

«При этом по формулам 8 и 9 определим

$$Z_{\text{ОСН}} = C_{\text{ТЧАС}} \times T_0, \quad (8)$$

$$C_{\text{ТЧАС}} = \frac{O_{\text{МЕС}}}{F_0} \quad (9)$$

где  $C_{\text{ТЧАС}}$  – оплата за 1 час работы;

$T_0$  – трудоемкость ручной работы;

$O_{\text{МЕС}}$  – оклад работника в месяц» [24].

Пусть на анализе задействованы 2 работника, затрачивающих 70 процентов рабочего времени на ведение учета.

Фонд оплаты труда за месяц обоих работников 19420 руб. Фонд рабочего времени в месяц:

$$F_0 = 21 \times 8 = 168 \text{ час.}$$

Тогда трудоемкость и стоимость обработки учетной информации вручную составит:

$$C_{\text{ТЧАС}} = 19455/168 = 34,52 \text{ руб./час;}$$

$$T = 168 \times 0,7 \times 2 = 235,2 \text{ ч.}$$

Тогда:

$$Z_{\text{ОСН}} = 34,52 \times 235,2 = 8119,1 \text{ руб.};$$

$$Z_{\text{ВНФ}} = 8119,1 \times 0,41 = 3328,8 \text{ руб.};$$

$$Z_{\text{ПР}} = 8119,1 \times 0,4 = 3247,6 \text{ руб.};$$

$$C_0 = (8119,1 + 3328,8 + 3247,6) \times 12 = 376346 \text{ руб.};$$

$$T_0 = 235,2 \times 12 = 2822 \text{ ч.}$$

Совершенствование программного обеспечения потребовало проведения единовременных затрат на совершенствование программного обеспечения предприятия. Трудоемкость максимальной обработки за год:

$$T_1 = 64,4 \times 12 = 772,8 \text{ ч.}$$

Себестоимость работ за год:

$$C_1 = 2952,446 \times 12 = 35429,35 \text{ руб.}$$

Рассчитаем полученную от совершенствования программного обеспечения экономию текущих затрат:  $\mathcal{E} = C_o - C_1 = 376346 - 35429 = 340917$  руб.

$$T = T_0 - T_1 = 2822 - 772,8 = 2049 \text{ ч.}$$

Для расчета единовременных затрат необходимо определить долю их в общих затратах:

$$C_{\text{ТМЕС}} = 6 \times 21 = 126 \text{ р.}$$

$$K_1 = \frac{K \times t}{F_{\text{ТМЕС}}} \quad (10)$$

где  $K_1$  – доля капиталовложений;

$t$  – время, затраченное на ведение автоматизированного учета;

$F_{\text{ТМЕС}}$  – месячный фонд рабочего времени.

$$E_{\Phi} = \frac{\mathcal{E}}{K} \quad (11)$$

где  $E_{\Phi}$  – фактический коэффициент экономической эффективности, который должен быть выше нормативного  $E_H = 0,15$ ;

$\mathcal{E}$  – экономия текущих затрат;

$K$  – доля капитальных затрат.

$$E_{\Phi} = \frac{49730}{19933} = 2,49 > E_H = 0,15.$$

Следовательно, проект эффективен, а срок его окупаемости составит:

$$T_{OK} = \frac{1}{E_{\Phi}} = \frac{1}{2,49} = 0,4 \text{ года.}$$

То есть в течение  $0,4 \times 12 = 4,8 \approx 5$  месяцев затраты варианта совершенствование учета окупятся.

Годовой экономический эффект составит:

$$\text{Эг} = 125540 - 0,15 \times 19933 = 122550 \text{ р.}$$

Таким образом, совершенствование программного обеспечения АО «Тандер» магазин «Магнит» даст экономический эффект в сумме 122,55 т.р. в год, а затраты окупятся в течение 5 месяцев. Планируется дополнительное увеличение выручки от реализации в размере 122,5 т.р. Чистая прибыль данного мероприятия составит 73 т.р.

б. Рекомендуется оптимизировать маршруты, рассчитать оптимальные маршруты. Для этого в таблице 18 расписано, сколько магазинов и где они находятся, продукцию в каждую точку продукцию развозит машина ГАЗель, которая должна сделать два маршрута.

Таблица 18 – Сводные данные грузооборота продукции

Магазины	грузооборот машины	маршруты
Магазин №1	71	первый
Магазин №2	48	первый
Магазин №3	62	первый
Магазин №4.	49	первый
Магазин №5	58	второй
Магазин №6	55	второй
Магазин №7	41	второй
Магазин №8	60	второй
Магазин №9	56	второй
Всего	500	два

Рассчитаем первый маршрут, представлен на рисунке 10. Для начала составляется таблица из предоставленной схемы. Рассчитываются наименьшие километры от предприятия до каждого магазина и данные заносятся в таблицу. После выбираются наибольшие числа и рассчитывается маршрут. Между точками А–К–А, подставим магазин Е, то

есть  $AB+BK-AK=8+17-25=0$  – значение оптимальное.

А	8	13	22	25
8	Б	5	14	17
13	5	Е	9	12
22	14	9	3	3
25	17	12	3	К
68	34	39	51	57

Рисунок 10 – Расчет первого маршрута

Между точками А–Б–К–А, подставляем точку Е.

$AE+EB-AB=13+5-8=10$  – значение не оптимальное. 2)  $BE+EK-BK=5+12-7=0$  – значение оптимальное. А–Б–Е–К–А, подставляем 3. 1)  $A3+3B-AB=25+14-8=29$  – значение не оптимальное. 2)  $BE+E3-BE=14+9-5=18$  – значение не оптимальное. 3)  $E3+3K-EK=9+3-12=0$  – значение оптимальное. А–Б–Е–3–К–А оптимальный маршрут.

Расчет второго маршрута представлен на рисунке 11.

А	9	14	11	22	16
9	В	5	2	13	7
14	5	Г	3	8	2
11	2	3	Д	11	5
22	13	8	11	Ж	6
16	7	2	5	6	И
72	36	32	32	60	40

Рисунок 11 – Расчет второго маршрута

Между магазинами А–Ж–А, подставим магазин В,  $AB+BJ-AJ=9+13-22=0$  – значение оптимальное.

А–В–Ж–А, подставляем точку Г. 1)  $AG+GB-AB=14+5-9=10$  – значение не оптимальное. 2)  $BG+GJ-BJ=5+8-13=0$  – значение оптимальное.

А–В–Г–Ж–А, подставляем Д.1)  $AD+DJ-AB=11+2-9=4$  – значение на

оптимальное. 2)  $ВД+ДГ-ВГ=2+3-5=0$  – значение оптимальное.

$А-В-Д-Г-Ж-А$ , подставляем магазин И. 1)  $АИ+ИВ-АВ=16+7-9=14$  – значение не оптимальное. 2)  $ВИ+ИД-ВД=7+5-2=10$  – значение не оптимальное. 3)  $ДИ+ИГ-ДГ=5+2-3=4$  – значение не оптимальное. 4)  $ГИ+ИЖ-ГЖ=2+6-8=0$  – значение оптимальное.  $А-В-Д-Г-И-Ж-А$  оптимальный маршрут.

Расчет затрат на доставку продукции по маятниковому маршруту и предлагаемым. По маятниковому маршруту складываем километры, что проехал автомобиль:

$$З_{пр} = 9 + 12 + 14 + 15 + 20 + 8 + 13 + 20 + 15 = 126 \text{ км.}$$

Машина ГАЗель на 100 км затрачивает 36 литров топлива. Находим сколько топлива потратила машина при проезде 126 км.  $126 \cdot 36 / 100 = 45$  л. Один литр топлива стоит 38 рублей.  $45 \cdot 38 = 1723,68$  руб.

Расчет затрат на доставку продукции по предлагаемому (оптимизированному) маршруту:

$$З_{пр.оп.} = 9 + 2 + 3 + 2 + 6 + 8 + 5 + 9 + 3 + 15 + 15 = 77 \text{ км.}$$

Затрачено топлива

$$З_{топ} = 77 \times 36 / 100 = 27,72 \text{ л.}$$

$$З_{топ} = 27,72 \cdot 38 = 1053,36 \text{ руб.}$$

Применение данного предложения предприятию позволит улучшить качество обслуживания, так как доставка по оптимизируемому маршруту составит экономию в 670,32 рублей. Таким образом, предлагаемые мероприятия рекомендуются к внедрению, так как обеспечивают снижение транспортных расходов предприятия.

Результаты от мероприятий по оптимизации логистических процессов представлены в таблице 19.



Таблица 19 – Результаты от предлагаемых мероприятий, тыс.руб.

Наименование	Увеличение выручки от реализации	Увеличение чистой прибыли
Обновление торгового оборудования	5184	415
Проведение технико-технологических, интегрированных мероприятий	2056	165
Повысить квалификацию персонала	952	157
Совершенствовать управления товарными запасами	577	138
Совершенствование учета и приемки товара	122,5	73
Оптимизировать маршруты завоза продукции в магазина	1608	89
Итого	10499,5	1037

Отразим посредством многоугольника конкурентоспособности, как изменится после реализации мероприятий конкурентоспособность предприятия на рисунке 12.

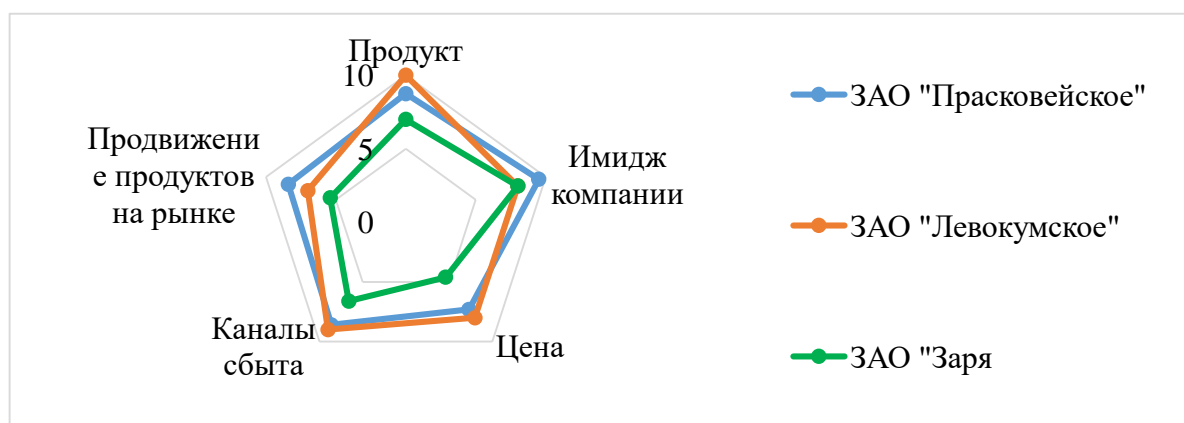


Рисунок 12 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, мероприятия рекомендуются к внедрению. От предлагаемых мероприятий по оптимизации логистических процессов ЗАО «Левокумское» планируется увеличение выручки от реализации на 10499,5 т.р. Чистая прибыль увеличится на 1037 т.р.

## Заключение

В случае, если компания у себя сможет корректно организовать принципы логистики - это поможет принести предприятию следующие преимущества: сокращение затрат на трудовую деятельность и на потери рабочего времени, увеличение эффективности производства продукции, а также повышение доходности производственного цикла организации.

Если организация у себя неверно организует логистическую систему управления, скорее всего это приведет к большим потерям. Можно выделить следующие ошибки при организации системы логистики на предприятии: снижение качества обслуживания заказчиков товаров и услуг, рост расходов на эксплуатацию производственного оборудования, неэффективное функционирование материальных потоков в компании и другие.

Таким образом, система логистики в компании является одним из наиболее сложных механизмов, который объединяет в себе различные звенья производственного процесса предприятия. От того как четко работает каждое звено этого механизма в отдельности и во взаимосвязи с другими звеньями зависит эффективность работы предприятия в целом. Работа системы логистики без сбоев значительным образом определяется той точностью, с которой работает каждый составляющей ее элемент, залогом которой является идеальное использование техники и производственных технологий, что, определяет необходимость исследования и изучения механизма действия системы логистики на каждом предприятии.

ЗАО «Левокумское» расположено по адресу: Ставропольский край, Левокумский район пос. Новокумский, ул. Ленина, 2.

Хозяйство занимается производством сельхозкультур. Виноградарство и переработка винограда - основная специализация ЗАО «Левокумское». Кроме того, хозяйство занимается выращивание зерновых культур.

ЗАО Левокумское имеет долю рынка равную 29%, что является показателем того, что концепция руководства требует изменений.

Необходимо модернизировать производство, чтобы снизить себестоимость продукции, что будет являться конкурентным преимуществом.

Необходимо увеличить стойкость вина за счет пастеризации, а это увеличит срок хранения вина, что откроет новые рынки сбыта.

Обязательным условием является исследование рыночного восприятия ассортимента. Для этого необходимо использовать оценку продукции за счет опроса и анкетирования конечного потребителя.

Необходим также комплекс по продвижению продуктов на рынке, который в полной мере отсутствует. Необходимо создать сайт компании и вести страницы в социальных сетях, на которых можно проводить анкетирование потребителей, так же показать будущим покупателям производство компании, что создаст доверительные отношения с клиентами.

Анализируя все представленные выше показатели, можно сделать вывод, что исследуемому производственному предприятию необходимо развиваться и укреплять свою конкурентную позицию. Для этого необходимо разработать конкурентную стратегию, определить основные мероприятия, которые помогут улучшить конкурентное положение ЗАО «Левокумское» на рынке Ставропольского края.

Подводя итог, хочется отметить, что для увеличения конкурентоспособности предприятия, нам было необходимо разработать конкурентную стратегию и мероприятия по ее повышению. Нами было предложено внедрение нового оборудования и разработку сайта. Исходя из расчетов эффективности показателей от внедрения данного мероприятия и повторного проведения оценки конкурентоспособности с помощью «многоугольника конкурентоспособности», мы можем быть уверены, что данное мероприятие значительно улучшит показатели компании. Повысится конкурентоспособность предприятия за счет прибытия новых потребителей и снижению себестоимость продукции, вследствие чего увеличится и прибыль компании.

## Список используемой литературы

1. Афанасенко И. Экономическая логистика: учебник для вузов /И. Афанасенко. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2017.
2. Бачурин А. А. Маркетинг на автомобильном транспорте: учебное пособие для вузов / А. А. Бачурин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 208 с. — (Высшее образование).
3. Бекенов Т. Эффективность логистических систем // Прикладная логистика – 2015. – №10.
4. Бобкова В.М. Логистика распределения: конспект лекций. – СПб. – Отпечатано в авторской редакции с оригинал-макета представленного составителем, 2016.
5. Габбасова В. В., Дробина Е. А. Логистическая система // Молодой ученый. - 2016. - №15. - С. 281-283.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ: принят Гос. Думой 22 декабря 1995 г. //СПС «Консультант Плюс». Версия Проф.
7. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 474 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс).
8. Григорьев М.Н., Ткач В.В., Уваров С.А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2015.
9. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2015.
10. Жабина С. Б. Маркетинг продукции и услуг. Общественное питание: учебное пособие для вузов / С. Б. Жабина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 264 с. — (Высшее образование).
11. Завгородняя А. В. Маркетинговое планирование: учебное пособие для вузов / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб.

и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 340 с. — (Высшее образование).

12. Инновационный маркетинг: учебник для вузов / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 474 с. — (Высшее образование).

13. Канке А.А., Кошечая А.П. Логистика. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015.

14. Левкин Г.Г. Основы логистики. – М.: Инфра – Инженерия, 2018.

15. Лебедев Ю.Г. Логистика: Теория гармонизированных цепей поставок. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016.

16. Логистические системы: понятие, основные черты и свойства [Электронный ресурс]: Логистика. Формулы, расчеты, определения. - Режим доступа: <http://www.xcomp.biz/1-2-logisticheskie-sistemy-ponyatie-osnovnye-cherty-i-svoystva.html>

17. Марусева И.В., Котов В.В., Савченко И.Я. Логистика. Краткий курс. – СПб.: Питер, 2017.

18. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитарян. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 404 с. — (Бакалавр. Академический курс).

19. Маркетинг. Практикум: учебное пособие для вузов / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 325 с. — (Высшее образование).

20. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.]; под ред. Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 370 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

21. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.]; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 486 с. — (Высшее образование).

22. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 370 с. — (Высшее образование).

23. Маркетинговые исследования: учебник для среднего профессионального образования / О. Н. Жильцова [и др.]; под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 314 с. — (Профессиональное образование).

24. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.]; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 362 с. — (Высшее образование).

25. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / И. В. Воробьева [и др.]; под редакцией И. В. Воробьевой, К. Пецольт, С. Ф. Сутырина. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 398 с. — (Высшее образование).

26. Музыкант В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. Smm, рынок m&a: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Л. Музыкант. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 384 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

27. Музыкант В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Л. Музыкант. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 342 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

28. Овсянников А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 376 с. — (Высшее образование).

29. Овсянников А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 219 с. — (Высшее образование).

30. Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга: учебник и практикум для вузов / О. К. Ойнер. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 350 с. — (Высшее образование).

31. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ: принят Гос. Думой 14 янв. 1998 г.: одобрен Советом Федерации 28 янв. 1998 г. // СПС «Консультант Плюс». Версия Проф.

32. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ.: принят Гос. Думой 18 дек. 2009 г.: одобрен Советом Федерации 25 дек. 2009 г. //СПС «Консультант Плюс». Версия Проф.

33. Реброва Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 186 с. — (Высшее образование).