

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра: Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Оценка и повышение конкурентоспособности
предприятия

Исполнитель Прокофьева Алеся Алексеевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»
И.о. Заведующей кафедры**


(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«05» июня 2024г.

Санкт-Петербург

2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1. Понятие, сущность и значение конкуренции, конкурентоспособности и конкурентного преимущества предприятия.....	5
1.2. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия....	11
1.3. Особенности конкурентоспособности отрасли торговли.....	27
2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПИСКАРЕВСКИЙ МОЛЗАВОД».....	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта....	30
2.2. Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Пискаревский Молзавод».....	36
2.3. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Пискаревский Молзавод».....	43
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "ПИСКАРЕВСКИЙ МОЛЗАВОД".....	50
3.1. Мероприятия по повышению эффективности деятельности организации.....	50
3.2. Формирование конкурентной стратегии предприятия.....	57
3.3. Мероприятия по расширению ассортимента продукции ООО «Пискаревский Молзавод».....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	79

ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянно развивающегося рынка, где ужесточается конкурентная борьба, многим предприятиям всё сложнее достигать конкурентных преимуществ. Следовательно, конкурентоспособность является ключевым фактором для успешного функционирования и развития любой организации. Конкурентоспособность компании определяет её способность противостоять конкурентам, а также занимать стабильные и устойчивые позиции на рынке. Она включает в себя различные характеристики и показатели, такие как качество продукции, репутация бренда, уровень цен, инновационные способности, маркетинговая стратегия и другие аспекты.

Конкурентоспособность предприятия характеризуется его умением производить продукцию или предоставлять услуги, которые будут удовлетворять потребителей лучше, чем предложения конкурентов. Высокий уровень конкурентоспособности у предприятия обеспечивает ему устойчивую рыночную позицию, а также хорошие финансовые показатели. У такого предприятия с каждым разом становится все больше новых клиентов.

Данная тема актуальна для всех предприятий из разных отраслей, так как постоянно развиваются технологии, потребительское поведение становится всё более непредсказуемым, а также происходит усиление конкуренции на рынке. Поэтому актуальность данной темы «Оценка и повышение конкурентоспособности» связана с важностью этого вопроса для успешного функционирования компаний в современных условиях. Изучение клиентов, конкурентов и конкурентной среды позволяет предприятиям определить свои сильные и слабые стороны, а также разработать и внедрить эффективные конкурентные стратегии, которые положительно скажутся на деятельности организации в будущем.

Объектом исследования данной работы является общество с ограниченной ответственностью «Пискаревский молочный завод». Предприятие давно является сильным игроком на рынке молочной продукции, так как имеет

узнаваемый бренд, высококвалифицированный персонал и огромный опыт на рынке. К сожалению, данные факторы не избавляют завод от последствий постоянно развивающейся конкурентной среды.

Предметом исследования будут являться различные методы оценки и повышения конкуренции ООО «Пискаревский Молзавод».

Цель дипломной работы заключается в проведении всестороннего анализа конкурентоспособности предприятия ООО «Пискаревский Молзавод» и выработке рекомендаций по ее улучшению.

При написании работы были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы конкурентоспособности и методы её оценки;
2. Проанализировать текущее финансовое состояния ООО «Пискаревский Молзавод»;
3. Оценить уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Пискаревский Молзавод» с использованием различных методик;
4. Разработать и предложить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Пискаревский Молзавод».

При исследовании конкурентоспособности и способов его повышения были использованы современные методики и концепции, а также практические методы анализа, например, SWOT-анализ и сравнительный анализ конкурентов. Работа имеет практическое значение в разработке конкретных рекомендаций для улучшения конкурентоспособности ООО «Пискаревский Молзавод», которые могут быть внедрены на предприятии для улучшения его рыночных позиций и увеличения финансовых показателей.

Основной информационной базой служат учебные пособия, а также различные исследования в научных статьях. Использование литературы необходимо для более глубокого анализа данной темы и решения практических задач.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие, сущность и значение конкуренции, конкурентоспособности и конкурентного преимущества предприятия

Конкуренция является важным аспектом для функционирования современной экономической среды, которая оказывает влияние на многие бизнес-процессы. Понимание сущности и механизмов конкуренции необходимо для грамотного управления предприятием, а также для его развития и стратегического планирования.

Стоит подчеркнуть, что конкуренция в разных формах существует уже много лет, но с развитием технологий и увеличением масштабов экономической деятельности, ей приходится приобретать всё новые особенности, которые требуют более глубокого анализа.

Конкуренция представляет собой соперничество между участниками рынка, такими как компании и предприниматели, за привлечение большего количества клиентов, ресурсов и доли на рынке. Этот процесс можно охарактеризовать, как стремление участников рынка к достижению более выгодных преимуществ перед своими конкурентами.

Конкуренция стимулирует инновации, эффективное использование ресурсов и повышение качества продукции, что является ключевыми факторами для динамического и конкурентоспособного развития экономики.

Например, доктор экономических наук Мацкуляк И. Д. утверждает: «Экономический закон конкуренции выражает совокупность внутренне необходимых, стабильных, существенных причинно-следственных взаимосвязей между экономическими субъектами по поводу достижения ими оптимально выгодных условий производства и реализации товаров с целью получения максимальной прибыли» [18, с. 229].

Конкуренцию можно рассматривать с разных аспектов, но нужно понимать, что она является не только состязанием между экономическими субъектами, но и мощным рыночным механизмом, благодаря, которому формируется баланс спроса и предложения.

Выделяют три основных подхода к трактовке понятия «конкуренция»:

1. Поведенческий подход;
2. Структурный подход;
3. Функциональный подход.

По мнению доктора экономических наук Соловьевой Ю. Н.: «Поведенческий подход к определению понятия конкуренции подразумевает борьбу продавцов и покупателей за редкие экономические ресурсы и за более выгодные условия продажи и покупки. В этом типе определений ключевыми словами будут соперничество, состязательность. Теоретики, использующие этот подход, изучают методы конкурентной борьбы, критерии выбора стратегии поведения фирмы на рынке» [1, с. 13].

«Структурный подход к трактовке понятия конкуренции предполагает принципиальную возможность или невозможность влияния отдельной фирмы на рыночные условия, в первую очередь, — на общий уровень цен на рынке. В зависимости от степени совершенства конкуренции выделяют различные типы рынков, для каждого из которых свойственно определенное поведение экономических субъектов: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и монополия. Теоретики, работающие в рамках этого подхода, анализируют структуру рынка, условия, господствующие на нем, степень зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка» [1, с. 13].

«Функциональный подход к изучению конкуренции определяет роль, которую конкуренция играет в экономике. В рыночной экономике конкуренция выполняет функции регулирования, мотивации, распределения, контроля. Например, конкуренция способствует выявлению рыночной стоимости товара, регулированию перелива средств между отраслями и производствами,

стимулирует технический прогресс. Йозеф Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но, если новатору удастся их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии» [1, с. 14].

Таким образом, изучение конкуренции через различные подходы демонстрирует ее многогранность и важность для понимания функционирования экономической деятельности. Поведенческий подход раскрывает динамику борьбы на рынке и стратегии участников, структурный подход помогает классифицировать рыночные структуры и анализировать их влияние на общие условия рынка, а функциональный подход выявляет роль конкуренции в регулировании, мотивации и стимулировании экономического развития. Вместе данные подходы обеспечивают более глубокое понимание конкурентных процессов и их влияние на экономическую сферу, что является ключевым для разработки эффективных стратегий управления и принятия решений в современном бизнесе и экономике.

Конкурентоспособность – это способность предприятия эффективно конкурировать на рынке, обеспечивая высокое качество товаров или услуг, удовлетворяя потребности клиентов и обеспечивая приемлемый уровень цен. Конкурентоспособные предприятия могут адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и успешно выстраивать свою стратегию в конкурентной среде.

Например, кандидат экономических наук Корнеева И. В. считает: «Конкурентоспособность – понятие сложное и многоплановое, ее повышение зависит от многих факторов. Управление процессом повышения конкурентоспособности – предмет стратегического менеджмента. В сухом остатке любая стратегия бизнеса – это структура инвестиций» [4, с. 8].

Под влиянием конкуренции различаются следующие функции:

1. Определение и установление актуальной стоимости товара;

2. Сглаживание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от расходуемых ресурсов;

3. Регулирование перемещения капитала между рынками и отраслями производства в соответствии с уровнем эффективности его использования.

Изучая экономическую литературу, термин «конкурентоспособность» используется для различного описания субъектов экономической деятельности. В основном он предполагает анализ конкурентоспособности товара, услуги, предприятий, регионов и стран или другого объекта успешно противостоять конкурентам.

Ученый Лифиц И. М. считает: «Одно из средств конкуренции – это товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя» [3, с. 15].

В контексте товаров конкурентоспособность определяет их потенциальную возможность успешно продвигаться на рынке. Товары могут иметь не только потенциальную конкурентоспособность, в то время как реальная конкурентоспособность применима к продукции. Конкурентоспособность продукции проявляется только при ее реализации на конкурентном рынке, где она становится конкурентоспособностью товара. Следовательно, понятие «конкурентоспособность товара» включает в себя больше аспектов, чем конкурентоспособность продукции, включая факторы, влияющие на конкурентоспособность продукции, а также аспекты, связанные с реализацией этой продукции на рынке.

«В наиболее общем плане конкурентоспособность товаропроизводителей либо сферы услуг зависит от трех составляющих: прогрессивности технологии производства, соответствия себестоимости и цены товара величине покупательского спроса, качества менеджмента» [13, с. 62].

«Одним из показателей оценки перспективности развития целевого рынка (отдельных отраслей, ее сегментов) является жизненный цикл, на котором он находится. Стадия жизненного цикла отражает потенциальные возможности дальнейшего развития рынка, а также присутствующих на нем субъектов

предпринимательской деятельности. Ситуация на рынке и масштаб конкуренции меняются не только в связи с переходом на новую стадию жизненного цикла, но и под влиянием движущих сил» [2, с. 14].

Основные движущие силы конкуренции необходимы для усовершенствования характера конкурентных отношений. Движущие силы конкуренции помогают с определением стратегической деятельности предприятия, его грамотного формирования конкурентного положения и выстраивания взаимодействия с участниками рынка (рис 1.1.1).

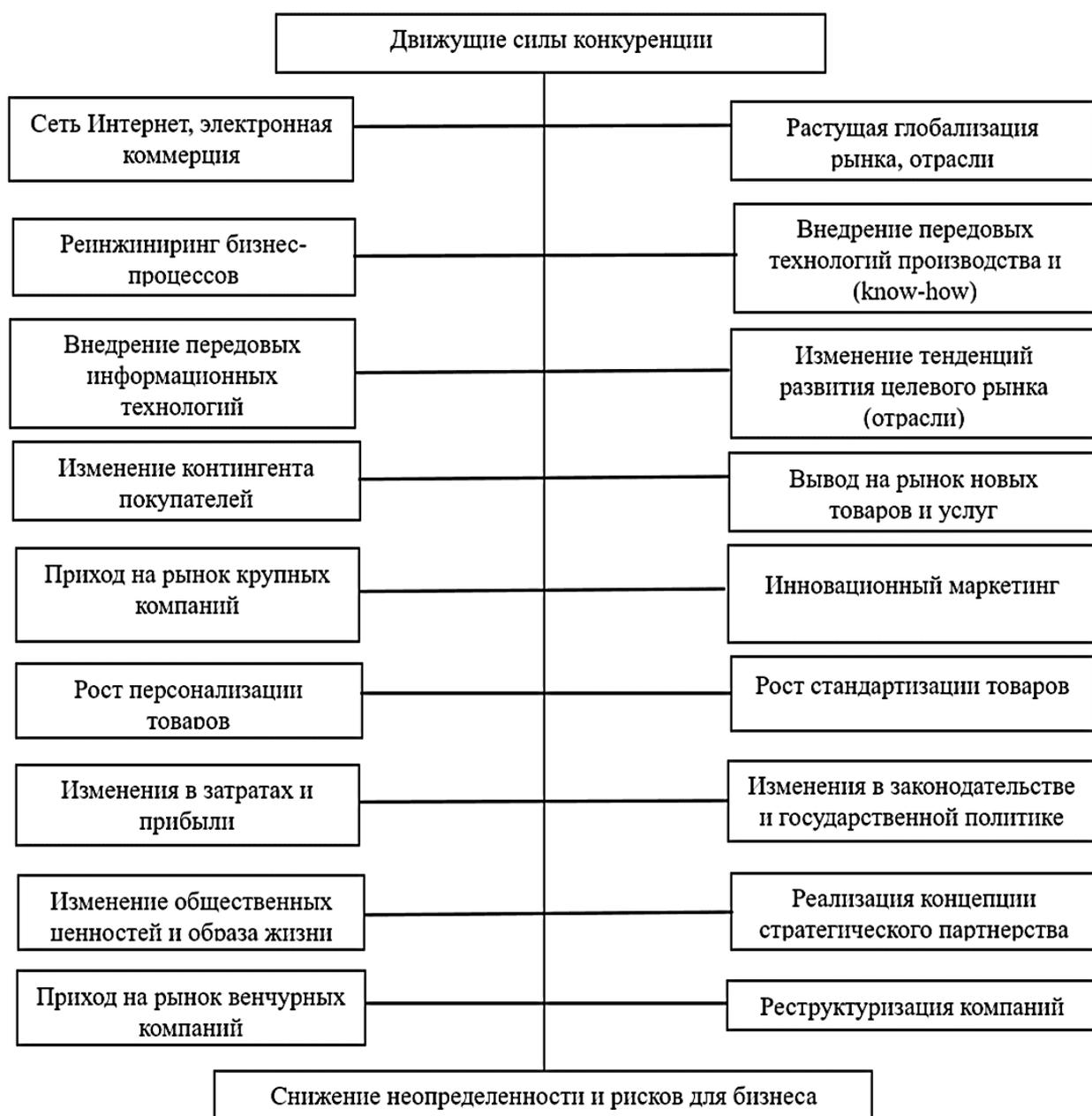


Рисунок 1.1.1 – Классификация движущих сил конкуренции [2, с.15]

Такие ученые в области экономики, как Горбашко Е. А. и Максимцев И. А. утверждают: «Под конкурентным преимуществом предприятия понимаются высокие достижения в избранных направлениях деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного предприятия. Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами» [2, с. 231].

Определение «конкурентное преимущество» представляет собой лидерство на рынке, а также обеспечивает успешное конкурентное преимущество на фоне других рыночных противников. Это совокупность неповторимых качеств, ресурсов и возможностей, которые обеспечивают предприятие быть более привлекательным для потребителей и эффективным в сравнении с другими конкурентами. Также преимущества могут проявляться в разнообразных формах, таких как инновации в продукции или услугах, высокое качество, бренд, эффективное управление или доступ к уникальным ресурсам.

Для достижения данного преимущества предприятия стараются использовать различные стратегии. Например, они могут концентрироваться на разработке более улучшенного продукта, которого нет на рынке, то есть создание совершенно нового товара, который будет удовлетворять необходимые потребности потребителей. Также они могут уделять должное внимание оптимизации производственных процессов, которые позволяют снизить затраты при этом повысить эффективность производства, что тем самым скажется на конкурентоспособности цены.

В исследованиях кандидатов экономических наук Заздравного А. В. и Бойцовой Е. Ю. указываются следующие данные: «Конкурентоспособными в условиях ценовой конкуренции являются фирмы, имеющие возможность длительное время удерживать цену на неизменном либо низком уровне относительно конкурентов. Однако простое снижение цен(прейскуранта), не подкрепленное соответствующими экономическими, технологическими и организационными предпосылками, может крайне отрицательно сказаться на

деятельности фирмы, привести её к убыткам, невозполнимым потерям, и, в конечном итоге, к уходу фирмы с рынка. Часто фиксируются и определенные сложности с возвратом к прежнему (более высокому) уровню цен после их снижения» [14, с. 264].

Таким образом, организации могут выстроить конкурентное преимущество благодаря узнаваемому бренду и хорошей репутации, в будущем у данного предприятия будут лояльные клиенты и стабильный спрос на его продукцию. Также не мало важно играют инновации, которые помогают модернизировать продукты или услуги, что позволяет компаниям в будущем достигать своей целевой аудитории и создавать уникальный продукт для клиентов.

Следует выделить, что для успешного сохранения конкурентного преимущества компании необходимо уметь приспосабливаться к постоянно изменяющимся рыночным условиям, вкладываться в развитие инноваций, а также уметь проявлять способность в реагировании на действия конкурентов. Такая стратегия позволит фирме удерживать лидерские позиции на рынке, обеспечивая в дальнейшем рост компании.

1.2. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия

Процесс оценки конкурентоспособности предприятия является сложным и многогранным, требующий анализа множества различных аспектов, которые влияют на его способность успешно конкурировать на рынке. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия развиваются и совершенствуются в соответствии с изменяющимися экономическими условиями и требованиями бизнес-среды.

«Конкурентоспособность может быть выражена рядом разнообразных показателей. При этом ключевая цель проведения оценки конкурентоспособности организации – идентификация ее места на рынке» [21, с. 271].

Оценка конкурентоспособности имеет решающее значение по нескольким причинам:

1. **Повышение эффективности.** Оценка конкурентоспособности позволяет предприятиям и организациям определить свои сильные и слабые стороны, что способствует разработке и реализации эффективных стратегий для улучшения их конкурентоспособности.

2. **Принятие стратегических решений.** Результаты оценки конкурентоспособности предоставляют руководителям важную информацию, а также необходимую для принятия стратегических решений, связанных с развитием бизнеса, распределением ресурсов и определением приоритетных направлений деятельности.

3. **Адаптация к изменяющейся среде.** Оценка конкурентоспособности помогает предприятиям адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, быстро реагировать на конкурентные угрозы и возможности, а также выявлять потенциальные риски и вызовы.

4. **Укрепление позиций на рынке.** Систематическая оценка конкурентоспособности позволяет предприятиям укреплять свои позиции на рынке, выделяться среди конкурентов и создавать устойчивые конкурентные преимущества.

Например, доктор экономических наук Сидорович А.В. утверждал: «Сущность предпринимательства сводится к завоеванию и удержанию конкурентных преимуществ, выступающих условием извлечения материальной выгоды» [20, с. 126].

5. **Привлечение инвестиций и партнеров.** Высокий уровень конкурентоспособности, соответственно, делает предприятия более привлекательными для инвесторов, партнеров и потенциальных клиентов, что способствует расширению бизнеса и увеличению его доходности.

В целом, оценка конкурентоспособности является важным инструментом для успешного функционирования предприятий и организаций в современной

экономике, где конкуренция постоянно все более усиливается, а требования к эффективности и инновационности постоянно растут.

Доктора экономических наук Горбашко Е. А. и Максимцев И. А. считают: «Оценка конкурентоспособности предприятия основана на анализе его потенциала для конкуренции. При выборе показателей для оценки необходимо учитывать конкретные цели данной процедуры. Расчет показателей является основой для анализа конкурентоспособности предприятия. Последующее сопоставление этих показателей с аналогичными данными других предприятий-конкурентов, а также средними значениями отраслевых показателей или данными предприятия за предыдущие периоды, позволяет получить объективную картину» [2, с. 45].

Для стандартизации процесса оценки конкурентоспособности предприятия рекомендуется применять методику, основанную на сравнении рейтинговых показателей. Эталонная модель конкурентоспособности формируется с учетом нормативных значений из определённых критериев, принимая во внимание глобальные цели компании и доступные ей ресурсы для достижения. Например, при анализе участия в государственном тендере цели и задачи выполнения госзаказа, а также требуемые для этого ресурсы, могут служить хорошей основой для определения параметров оценки конкурентоспособности.

«Каждая компания обладает определенными скрытыми (значение которых полностью не осознано) и явными способностями выполнять ту или иную результативную деятельность. Их основой являются ресурсы, взятые в определенной комбинации и взаимодействии (таким образом, способность есть свойство интегрированных ресурсов), а сами они, в свою очередь, служат источником конкурентного преимущества» [19, с. 132].

«При проведении оценки значения показателей конкурентоспособности анализируемого предприятия сравниваются с эталонными (нормативными) значениями, которые имеют наивысшую оценку (ранг), равную 1. Если анализируемое предприятие имеет значения показателей ниже эталонных, его

оценки будут ниже 1. Вычисление процентных отклонений значений анализируемого показателя от эталонного помогает определить разницу. Далее эти процентные отклонения могут быть преобразованы в доли единиц для более наглядного представления данных.

В связи с большим количеством и качественным разнообразием исследуемых показателей для каждой критериальной группы необходимо экспертным методом установить коэффициент предпочтительности, который будет характеризовать ценность показателей для целевого назначения оценки конкурентоспособности предприятия. Соответственно значение коэффициента предпочтительности может изменяться от 0 до 1 (при этом наивысший ранг — 1). В дальнейшем необходимо осуществить расчет суммарного коэффициента для каждой критериальной группы показателей и итогового суммарного коэффициента для оценки конкурентоспособности предприятия. Данные расчеты могут быть проведены по следующим формулам:

$$K_s = (K_{pj} * A_j), \quad (1.2.1)$$

где K_s — суммарный коэффициент для каждой критериальной группы показателей, K_{pj} — коэффициент предпочтительности j -го показателя данной группы, A_j — рейтинг j -го показателя.

$$K_j = \sum K_s, \quad (1.2.2)$$

где K – итоговый суммарный коэффициент» [2, с. 46].

Для эффективного анализа конкурентоспособности предприятия необходимо не только брать во внимание его конкурентный потенциал, но и проводить на постоянной основе маркетинговые исследования, которые связаны с факторами внешней среды. Например, анализ конкурентоспособности страны, где расположено предприятие, факторы определяющие конкурентный рынок, а также мониторинг организации входных ресурсов.

Проведение такой оценки поможет предприятию выбрать правильную и необходимую стратегию развития.

Также популярным методом при оценке конкурентоспособности предприятия является использование бенчмаркинг. Данный метод позволяет сравнивать разнообразные процессы предприятия с лучшими показателями в отрасли. Методология бенчмаркинга направлена на выявление проблемных зон у предприятия и в разработке нужной стратегии, которая повысит его конкурентоспособность.

По мнению Фомичева В.И.: «Важную роль в деятельности предприятия играет бенчмаркинг — технология изучения лучших методов ведения бизнеса (конкурентный анализ) и реструктуризации системы бизнес-процессов с учетом полученных знаний с целью достижения конкурентных преимуществ.

Таким образом, бенчмаркинг — это, во-первых, сравнение своих показателей с показателями других организаций: конкурентами и организациями-лидерами, и, во-вторых, изучение и применение успешного опыта других в своей организации. Обратим внимание, что дело не должно сводиться к точному повторению достижений конкурента. В теории инноваций Й. Шумпетера такое повторение называется имитацией, — оно не дает конкурентных преимуществ; для их достижения необходимо так реструктурировать свои бизнес-процессы, чтобы превзойти конкурента» [5, с. 49].

«Лидер доминирует на рынке и, зная реакции последователя, принимает свои решения об объеме выпуска, по сути, как монополист. Позиция игрока-лидера более предпочтительна, чем в симметричной ситуации модели Курно. Однако стремления обеих сторон стать лидерами ведут к агрессивной конкуренции и ценовой войне, которая будет продолжаться до тех пор, пока одна из фирм не откажется от своих притязаний» [15, с. 166].

Также существуют основные методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Продуктовые методы оценки конкурентоспособности;

2. Матричные методы оценки конкурентоспособности;
3. Операционные методы оценки конкурентоспособности;
4. Методы оценки стоимости бизнеса;
5. Динамичный метод оценки конкурентоспособности предприятия;
6. Метод «Многоугольник конкурентоспособности».

Рассмотри данные методы более подробно.

Продуктовые методы оценки конкурентоспособности представляют собой набор подходов, направленных на анализ и сравнение характеристик продукции или услуг компании с аналогичными продуктами или услугами конкурентов на рынке. Эти методы помогают оценить преимущества и недостатки продукции, выявить уникальные особенности, а также определить стратегии дальнейшего развития и конкурентные преимущества компании.

Одним из основных продуктовых методов оценки конкурентоспособности является анализ продуктовых характеристик. Этот метод включает в себя сравнение ключевых параметров продукции или услуг, таких как качество, цена, удобство использования, дизайн и технологические особенности, с аналогичными параметрами продукции или услуг конкурентов.

Например, «Основные инструменты контроля качества — это методы статистического анализа условий и факторов, влияющих на качество продукции. Статистический анализ включает в себя анализ видов и причин брака, анализ влияния отдельных факторов технологического процесса на показатели качества. При анализе рекомендуется использовать специальные графические методы (их иногда называют описательной)» [7, с. 92].

Анализ продуктовых характеристик позволяет выявить преимущества и недостатки продукции компании по сравнению с конкурентами и определить потенциальные направления для улучшения.

Матричные методы оценки конкурентоспособности предназначены для комплексного анализа конкурентоспособности предприятия. Данные методы позволяют систематизировать и визуализировать информацию о сильных и

слабых сторонах компании, ее положении на рынке относительно конкурентов, а также выработать стратегии развития.

Матричные методы оценки конкурентоспособности имеют ряд преимуществ:

1. Наглядность и простота интерпретации;
2. Позволяют проводить сравнительный анализ предприятий и учитывать различные аспекты, влияющие на конкурентоспособность;
3. Относительная низкая трудоёмкость проведения анализа.

Один из наиболее известных матричных методов является матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы). Данный метод разделяет подразделения/направления предприятия на четыре категории:

1. «Звезды» — это подразделения предприятия с высокой долей рынка и быстрым ростом, требуются значительные инвестиции для поддержания своего лидерства;
2. «Дойные коровы» — это подразделения с высокой долей рынка и медленным ростом, они приносят стабильный доход без дополнительных инвестиций;
3. «Трудные дети» — это подразделения с низкой долей рынка и высоким потенциалом роста, они требуют инвестиций для увеличения своей доли рынка;
4. «Собаки» — это подразделения с низкой долей рынка и медленным ростом, они нуждаются в реструктуризации или ликвидации.

Также еще к матричным методам относится SWOT-анализ, который представляет всестороннюю оценку текущего состояния организации и окружающей среды, чтобы определить стратегические направления для улучшения конкурентоспособности и достижения долгосрочных целей.

Литвак Б. Г. считает: «SWOT-анализ позволяет систематизировать ожидаемые угрозы и возникающие возможности и предусмотреть влияние, которое они могут оказать на развитие объекта управления с учетом его сильных и слабых сторон» [11, с. 9].

К компонентам SWOT-анализа относятся:

1. Сильные стороны (Strengths) – это внутренние характеристики и ресурсы, которые дают организации конкурентные преимущества. Пример, высокая квалификация персонала, уникальные технологии, высокое качество продукции и устойчивые финансовые показатели.

2. Слабые стороны (Weaknesses) – это внутренние факторы, которые ограничивают возможности организации и могут негативно повлиять на её конкурентоспособность. К этим факторам можно отнести: устаревшее оборудование, недостаток инноваций, слабые маркетинговые стратегии, низкая производительность и высокая текучесть кадров.

3. Возможности (Opportunities) – это внешние благоприятные условия и тенденции, которые организация может использовать для улучшения своей позиции на рынке. Например, рост спроса на продукцию, развитие новых рынков, изменение в законодательстве, технологические инновации и партнёрские соглашения.

4. Угрозы (Threats) – это внешние факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность организации и её конкурентоспособность. Примером угроз являются усиление конкуренции на рынке, экономический спад, изменения в законодательстве, новые технологии, а также изменяющиеся предпочтения потребителей.

Далее на основе известных факторов внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на предприятие формируются его сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Более наглядно полученную информацию можно представить в виде SWOT-матрицы (рис. 1.2.1).

SWOT-анализ является эффективным инструментом для понимания текущего состояния и стратегического планирования развития организации, особенно при его интеграции с другими аналитическими методами. С его помощью можно проанализировать многие аспекты в деятельности компании.

Стороны предприятия	Возможности			Угрозы		
Слабые	1	...	n	1	...	n
1						
·						
·						
·						
n						
Сильные	1	...	n	1	...	n
1						
·						
·						
·						
n						

Рисунок 1.2.1 – Пример SWOT-матрицы [11, с. 11]

Модель пяти сил Портера, которая является одной из самых известных матричных методов анализа конкурентоспособности. Этот метод был создан Майклом Портером в 1979 году и стал ключевым инструментом для многих экономистов при стратегическом управлении. С помощью данной модели предприятия могут изучить структуру отрасли, потенциал конкурентов, чтобы разработать необходимую стратегию и получить конкурентные преимущества.

Пять сил Портера включают угрозу появления новых конкурентов, угрозу замены продуктов или услуг, влияние поставщиков, влияние покупателей и конкуренцию между уже существующими участниками рынка.

1. Угроза новых конкурентов. Данная угроза предполагает появление новых игроков на рынке, которые могут занять удобное расположение на нём. Данная проблема зависит от барьеров для входа на данный рынок, то есть высокие барьеры ослабляют данную угрозу, что благоприятно для существующей компании. Например, к барьерам можно отнести: лицензии и разрешения, труднодоступное оборудование, наличие инвестиций, технологии и так далее.

2. Угроза заменяющих продуктов. Эта угроза предполагает наличие альтернативных продуктов или услуг у конкурентов. Данная угроза будет высока, если у компаний конкурентов имеется лучшее соотношение цены и качества продуктов или услуги. Потребительские предпочтения часто меняются, поэтому он может легко переключиться на более дешевые заменяющие продукты.

3. Влияние поставщиков. Данная угроза определяет способность поставщиков влиять на цены и условия поставок. Если поставщик сильно влияет на отрасль и диктует свои условия, то это может сказаться на деятельности компании. В основном влияние поставщиков зависит от степени уникальности продуктов, олигополия, издержки перехода от одного поставщика к другому и так далее.

4. Влияние покупателей. Если покупатель может диктовать свои условия и цену на продукты, тогда для компании данная угроза может нанести ущерб, потому что будет снижаться прибыльность данной отрасли. Предприятию следует обратить внимание на факторы, которые усиливают влияние покупателей: стандартизированные продукты, информированность и низкие издержки перехода.

5. Конкуренция между существующими участниками. Если конкуренция будет слишком высокой в данной отрасли, тогда компании вынуждены снижать цену. Следовательно, будет уменьшаться прибыльность предприятия. Организациям стоит анализировать число и размер конкурентов, барьеры для входа на рынок, а также темпы роста отрасли.

Майкл Портер выделил три основные стратегии компаниям, чтобы максимально избежать влияние данных угроз. Стратегии позволят конкурировать на рынке с уникальными ресурсами и возможностями. Данные стратегии называются: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование.

Первая стратегия «Лидерство по издержкам». Данная стратегия направлена на достижения лидерства в конкуренции на рынке путем снижения производственных и операционных издержек. Предприятия стремятся

предложить, как можно низкую цену, чем конкуренты, но при этом сохраняя качество своей продукции.

Вторая стратегия называется «Дифференциация». Эта стратегия направлена на создание неповторимого продукта или услуги, которая будет иметь ценность для потребителя в отличие от товаров конкурентов. Предприятия, которые активно используют эту стратегию, стараются создать лояльность среди конкурентов за счет уникальных характеристик. Например, высокое качество, инновационность, оригинальный дизайн или высококлассное обслуживание.

Заключительная стратегия «Фокусирование». Данная стратегия направлена на удовлетворение потребностей узкого сегмента рынка. Компании, как правило, использующие данный метод сосредотачиваются на конкретной группе клиентов или определенном сегменте товара, представляя специализированные решения, которые отвечают нуждам этой группы по сравнению с конкурентами.

Ученые Мардас А. И., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. придерживаются мнения: «Каждая из основных стратегий требует особого рода ресурсов и навыков, а также определенных управленческих действий и, наряду с преимуществами, несет в себе определенные риски» [12, с. 129].

Модель трех основных стратегий Портера предоставляет компаниям четкие ориентиры для разработки конкурентных преимуществ. Выбор правильной стратегии зависит от внутренних ресурсов компании, ее возможностей и структуры отрасли. Независимо от выбранной стратегии, успешное её применение требует глубокого понимания рыночной среды, четкой реализации и постоянного адаптирования к изменениям внешних условий.

Матричные методы являются важными инструментами стратегического анализа, позволяющими анализировать, визуализировать и систематизировать данные для принятия обоснованных решений. Наиболее популярные матричные методы: SWOT-анализ, Матрица БКГ, Модель пяти сил М. Портера, Матрица Ансоффа и другие.

Таблица 1.2.1 – Необходимые ресурсы и навыки для реализации базовых конкурентных стратегий [12, с. 130]

Базовая конкурентная стратегия	Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Лидерство в издержках	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Доступ к капиталу и существенные инвестиции ✓ Инжиниринговые навыки ✓ Эффективное нормирование работ ✓ Простой дизайн ✓ Низкозатратная система распределения 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регулярный и документируемый контроль над издержками ✓ Жесткая оргструктура и нормативно закрепленное распределение полномочий ✓ Создание стимулов для повышения качества
Дифференциация	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сильные навыки маркетинга ✓ Наличие инжиниринговых разработок ✓ Творческие способности персонала ✓ Существенные вложения в базовые исследования ✓ Репутация лидера в технологиях и качестве продукции ✓ Длительные традиции и работы в отрасли либо наличие уникальных навыков для «новичков» ✓ Наличие крепких связей с каналами распределения 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности ✓ Приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями ✓ Создание благоприятных условий для деятельности высококвалифицированных исполнителей
Фокусирование	Наличие всех упомянутых выше элементов	

Операционные методы оценки конкурентоспособности являются важным инструментом для анализа эффективности производственных и операционных процессов компании. Одним из основных операционных методов оценки конкурентоспособности является анализ производственной эффективности. Этот метод включает в себя изучение производственных процессов с целью определения уровня производительности, эффективности использования ресурсов и степени оптимизации производственных операций. Анализ производственной эффективности позволяет идентифицировать проблемные

зоны и узкие места в производственных процессах, а также разрабатывать стратегии.

«В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции:

$$K_i = \frac{I_a}{I_э}, \quad (1.2.3)$$

где K_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции;

I_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;

$I_э$ – эталонное значение i -го показателя» [6, с. 21].

«Частные коэффициенты эффективности подвергаются математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

$$K = \sum a_i * k_i, \quad (1.2.4)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – коэффициент весомости i -й операции (определяется экспертным методом);

k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции» [6, с. 22].

Привилегия операционных методов заключается в их способности учитывать разнообразные аспекты деятельности предприятия, что обеспечивает более полную оценку его конкурентоспособности. Такой метод дает подробно изучить множество операций предприятия для точного анализа и выявления его конкурентных преимуществ.

К сожалению, эти методы имеют недостаток в том, что они направлены на выявление слишком большого количества факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия. Это может привести к анализу слишком большого диапазона данных.

Метод оценки стоимости бизнеса играет важную роль в выявлении финансовой ценности компании и ее позиции на рынке. Он основывается на анализе различных аспектов деятельности предприятия с целью определения его стоимости в денежном выражении. Существует несколько подходов к оценке стоимости бизнеса, каждый из которых является уникальным и имеет свои особенности. Есть несколько подходов у данного метода: затратный, доходный и сравнительный.

Первый метод называется доходный. Он предполагает прогноз будущих денежных потоков, получаемых компанией, и их последующим дисконтированием. Следовательно, данный метод позволяет оценить стоимость компании на основе её прибыльности и рентабельности в будущем периоде.

Второй метод называется затратный. Основывается этот метод на анализе затрат предприятия, которые так или иначе связаны с созданием или восстановлением её аналога. Данный метод необходим, если другие методы не применимы или данные о рыночных аналогах недоступны.

Последний метод называется сравнительный. Метод предполагает сопоставление и сравнение финансовых показателей и характеристик предприятия с аналогичными данными других компаний на рынке. Анализ таких данных, как рыночная стоимость поможет определить примерную стоимость целевой компании.

Динамический метод оценки конкурентоспособности считается более инновационным подходом, так как учитывает внешние изменения в окружающей среде и внутренние процессы компании во времени. Идея данного метода предполагает предсказать конкурентоспособность предприятия в будущем, а не только оценить его текущее состояние.

Динамический метод предполагает анализ долгосрочных тенденций и трендов, которые могут повлиять на конкурентоспособность предприятия в будущем. Данный метод позволяет компаниям адаптироваться к изменяющийся внешней среде и разработать те стратегии, которые будут укреплять позиции в долгосрочном периоде.

Для применения такого метода предприятие должно максимально систематически проводить мониторинг рыночных тенденций, изменения поведения покупателей, конкурентов или появления новых технологий. Таким образом, компании должны быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым правилам, стратегиям и трендам в соответствии с текущей ситуацией на рынке.

Преимуществом данного метода является его способность предсказать будущие изменения на рынке, чтобы организациям предпринять меры по укреплению своей позиции. Этот метод помогает быть компаниям гибкими и адаптивными к любым ситуациям в условиях быстроизменяющегося рынка.

Анализ «Многоугольника конкурентоспособности» позволяет компании оценить свои сильные и слабые стороны, в каждом из аспектов конкурентоспособности, а также выявить потенциальные возможности для улучшения. На основе этого анализа можно разработать стратегии, направленные на повышение общей конкурентоспособности компании, учитывая её уникальные особенности и рыночное окружение.

По мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайани, Р. Урсе: «Ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь:

1. Концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
2. Качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
3. Цена товара с возможной наценкой;
4. Финансы – как собственные, так и заемные;
5. Торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
6. Послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;

7. Внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;

8. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности» [6, с. 27].

Применение многоугольника конкурентоспособности в стратегическом планировании способствует более обоснованному принятию решений и повышению общей эффективности бизнеса (рис. 1.2.2).



Рисунок 1.2.2 – «Многоугольник конкурентоспособности» [6, с. 28]

На рисунке 1.2.2. видно, что одним из преимуществ метода является его системный характер, позволяющий учитывать различные аспекты конкурентоспособности компании и их взаимосвязь друг с другом. Кроме того, метод «Многоугольник конкурентоспособности» гибок и может быть адаптирован к различным отраслям и типам бизнеса, что делает его универсальным инструментом для анализа и управления конкурентоспособностью компании.

В заключении, методы оценки конкурентоспособности предприятия представляют собой важный инструмент для понимания его позиции на

рынке и возможностей для улучшения. Разнообразие таких методов, включая продуктовые, матричные, операционные, оценки стоимости бизнеса, динамические, а также «Многоугольник конкурентоспособности», позволяют компаниям получить более полное представление о своей конкурентоспособности. Применение методов оценки конкурентоспособности обеспечивает компаниям возможность выявить свои сильные и слабые стороны, а также определить потенциальные направления для роста и развития. Отбор наиболее подходящих методов зависит от спецификации бизнеса, его целей и доступных ресурсов.

1.3. Особенности конкурентоспособности отрасли торговли

Конкурентоспособность в сфере торговли является ключевым фактором успешной деятельности компании и отрасли в целом. Для того чтобы эффективно конкурировать на рынке, предприятия должны учитывать и активно участвовать во всех аспектах, определяющих их конкурентоспособность.

Конкурентоспособность отрасли торговли – это комплексный набор факторов, определяющих способность компаний в этой сфере эффективно конкурировать на рынке. В рамках данного аспекта, рассмотрим основные особенности, которые оказывают влияние на конкурентоспособность торговой отрасли.

Первым и одним из наиболее важных факторов является месторасположение торговых точек. Успешные предприятия стремятся выбирать стратегически выгодные места для размещения своих магазинов или точек обслуживания, учитывая плотность населения, уровень доходов жителей, доступность транспортных коммуникаций и т. д.

Вторым аспектом является ассортимент товаров. Компании, предлагающие широкий и качественный выбор товаров, имеют преимущество перед конкурентами. Вместе с тем, адаптивность ассортимента к изменяющимся

потребительским предпочтениям и трендам также является ключевым моментом.

Например, Калачев С. Л. считает: «Торговый ассортимент товаров – это ассортимент, представленный в оптовых и розничных торговых предприятиях. Он формируется из товаров, как правило, производственных предприятий разных отраслей на основе тенденций покупательского спроса» [9, с. 43].

Третьим фактором является ценообразование. Компании, предлагающие конкурентоспособные цены, способствуют привлечению клиентов и увеличению объемов продаж. Однако важно учитывать, что конкуренция по цене может снижать прибыльность бизнеса, поэтому эффективное управление ценами требует тщательного анализа и стратегического подхода.

Четвертый аспект – качество обслуживания. Высокий уровень обслуживания клиентов способствует установлению долгосрочных отношений с покупателями и повышению лояльности к бренду. Для достижения этой цели компании инвестируют в обучение персонала, совершенствуют системы обратной связи с клиентами и стремятся к постоянному улучшению процесса обслуживания.

«Основные направления формирования политики в области качества, указанные в стандарте, можно назвать и политикой самого предприятия в области повышения конкурентоспособности продукции. Среди них следует выделить:

1. Улучшение экономического положения предприятия за счет повышения качества продукции;
2. Достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;
3. Ориентация на удовлетворение требований потребителя определенных отраслей или определенных регионов;
4. Освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;
5. Улучшение важнейших показателей качества продукции;

6. Снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;
7. Увеличение сроков гарантии на продукцию;
8. Развитие сервиса» [8, с. 78].

Пятым важным аспектом является инновации. Компании, активно внедряющие новые технологии и методы управления, часто обладают конкурентными преимуществами на рынке. Инновации могут касаться как продуктов и услуг, так и процессов производства, логистики и маркетинга и так далее.

По мнению Евстафьева Д. С.: «Экономическую науку очень интересуют инновации, поскольку за счет них происходит прирост эффективности хозяйствования. Среди множества аспектов инновационной деятельности наибольший интерес вызывают создание, внедрение и распространение инноваций, а также возможности оптимальной организации и управления инновационной деятельностью, как на предприятии, так и в масштабах народного хозяйства» [10, с. 93].

Наконец, стоит упомянуть аспект маркетинга и брендинга. Эффективные маркетинговые стратегии позволяют компаниям привлекать внимание потребителей, дифференцировать свои товары и услуги на рынке, а также устанавливать устойчивые конкурентные позиции.

Наконец, следует отметить роль маркетинга и брендинга. Благодаря эффективным маркетинговым стратегиям компания привлекает большое количество клиентов и занимает прочные конкурентные позиции.

В целом, конкурентоспособность отрасли торговли зависит от множества факторов, включая месторасположение, ассортимент товаров, ценообразование, качество обслуживания, инновации и маркетинговые стратегии. Компании, успешно управляющие этими аспектами, имеют больше шансов на долгосрочный успех на рынке.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПИСКАРЕВСКИЙ МОЛЗАВОД»

2.1. Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Общество с ограниченной ответственностью «Санкт-Петербургский молочный завод «Пискаревский» — это крупнейшее предприятие по изготовлению и продаже молочной и кисломолочной продукции. Безусловно, предприятие является сильным конкурентом в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области. ООО "Пискаревский Молзавод" находится в Санкт-Петербурге по адресу Лапинский проспект, д. 3. Завод занимает хорошее и выгодное местоположение, что очень важно, так как удобное расположение по отношению к складам и распределительным центрам может сократить транспортные расходы и время доставки. Например, кандидаты экономических наук Логунцова И. В. и Малькова И. В., считают: «Конкурентоспособность современных территорий является ключевым условием их устойчивого развития» [16, с. 36].

Созданный более двадцати лет назад, ООО «Пискаревский молзавод» является столпом местного сельского хозяйства и ключевым игроком на рынке молочной продукции региона. Предприятие было зарегистрировано 01.12.2003 года. Организация специализируется на производстве широкого ассортимента высококачественных молочных продуктов, включая молоко, йогурты, сыры, масло и другие товары, отличающиеся свежестью и натуральным вкусом.

Руководитель организации: генеральный директор Соколова Ольга Николаевна с 27 апреля 2010 года.

Основное направление деятельности организации: Производство питьевого молока и питьевых сливок (код ОКВЭД 10.51.1).

Также ООО «Пискаревский молзавод» указал еще дополнительные виды деятельности:

10.51.2. Производство сливочного масла, топленого масла, масляной пасты, молочного жира, спредов и топленых сливочно-растительных смесей;

10.51.3. Производство сыра и сырных продуктов;

10.51.4. Производство молока и сливок в твердой форме;

10.51.9 Производство прочей молочной продукции;

46.33 Торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами.

ООО «Пискаревский Молзавод» строго соблюдает все нормы и правила, которые регулируют производство молочных продуктов. Также компания придаёт большое значение безопасности своей продукции и её качеству, поэтому работает только при наличии соответствующих лицензий и разрешений.

Одна из основных целей ООО «Пискаревский Молзавод» является удовлетворение потребностей потребителей в высококачественных и безопасных молочных продуктах.

Для достижения этой цели предприятие строго контролирует все этапы производства, начиная с выбора кормов для животных и заканчивая упаковкой готовой продукции. Современное оборудование и высококвалифицированный персонал обеспечивают высокую эффективность производства и стабильное качество продукции.

Предприятие в своей деятельности использует современное производственное оборудование, технологии и способы изготовления молока высочайшего сорта и качества, чтобы удовлетворить запросы клиентов. В своей деятельности оно прибегает к помощи оптовиков и поставщиков, чтобы совершать операции на выгодных условиях [22].

ООО "Пискаревский Молзавод" реализует молочную продукцию оптом. Ассортимент включает небольшое число наименований продуктов.

Предприятие располагает 11 фермами в области. Молоко производится жирностью 4% и 3,2%. Продукция сертифицирована и проверяется ГОСТом. Потребители могут купить низколактозное, топленое, витаминизированное и пастеризованное молоко [22].

ООО "Пискаревский Молзавод" располагает собственным производством, что позволяет контролировать ценовую стратегию, предоставлять клиентам скидки и акции разного характера.

Задачи предприятия ООО "Пискаревский Молзавод" [22]:

1. Удовлетворить все требования потребителей в качественном молоке за счет соблюдения всех норм и ГОСТов.
2. Стремиться быть выгодным партнером для других организаций и органов.
3. Повышать уровень квалификации работников для производства качественного молока.
4. Быть поставщиком молока, который поставляет на рынок продукцию в нужном объеме, качестве, соблюдая все сроки и нормы.
5. Развитие инновационной составляющей бизнеса через внедрение нового оборудования и серверов.

В 2023 году среднегодовая численность сотрудников предприятия составила 582 человека, что на 1 человека больше, чем в 2022 году.

Уставной капитал компании составляет 3 600 000 рублей. «Пискаревский Молзавод» является огромной организацией с обширными производственными площадями, современным оборудованием и многолетним опытом работы. Большой штат квалифицированных сотрудников обеспечивает эффективное функционирование всех отделов и процессов. В целом, «Пискаревский Молзавод» является организацией, которая не только успешно конкурирует на рынке, но и является важным фактором экономического и социального развития своего региона. Его постоянное стремление к качеству, инновациям и социальной ответственности делает его важным игроком на рынке молочной промышленности и приносит пользу общества в целом.

Финансово-экономические показатели играют важную роль в управлении и стратегическом планировании ООО «Пискаревский Молзавод». Они представляют необходимую информацию для оценки текущего состояния

бизнеса, эффективности его работы и будущих перспектив. В таблице 2.1.1 представлены итоги работы компании.

Таблица 2.1.1 – Финансово-экономические показатели деятельности компании ООО "Пискаревский Молзавод" за 2023 г., тыс. руб.

Показатель	Сумма
Выручка	11 326 169
Себестоимость продаж	8 264 764
Чистая прибыль	1 007 517
Рентабельность деятельности	8,89%

Также нельзя не отметить чистую прибыль завода, так как она показывает на сколько эффективно предприятие ведёт свою деятельность в целом.

«Прибыль занимает одно из важных мест в общей системе стоимостных инструментов рыночной экономики. Она обеспечивает экономическую устойчивость фирмы, гарантирует полноту ее финансовой независимости» [17, с. 106].

На рисунке 2.1.1 показана динамика чистой прибыли.

На графике видно, что с каждым годом чистая прибыль предприятия увеличивается. Стабильный рост чистой прибыли укрепляет финансовую устойчивость предприятия, позволяя создавать резервные фонды, выплачивать премии сотрудникам и обеспечивать стабильное финансирование текущей деятельности. Для завода повышение чистой прибыли даёт долгосрочные перспективы его деятельности и укрепление положения на рынке.

На основании данного графика и его интерпретации можно сделать следующие выводы, что устойчивый рост чистой прибыли в течение нескольких лет, является положительным трендом, который свидетельствует о эффективности работы предприятия и правильном ведении бизнеса.

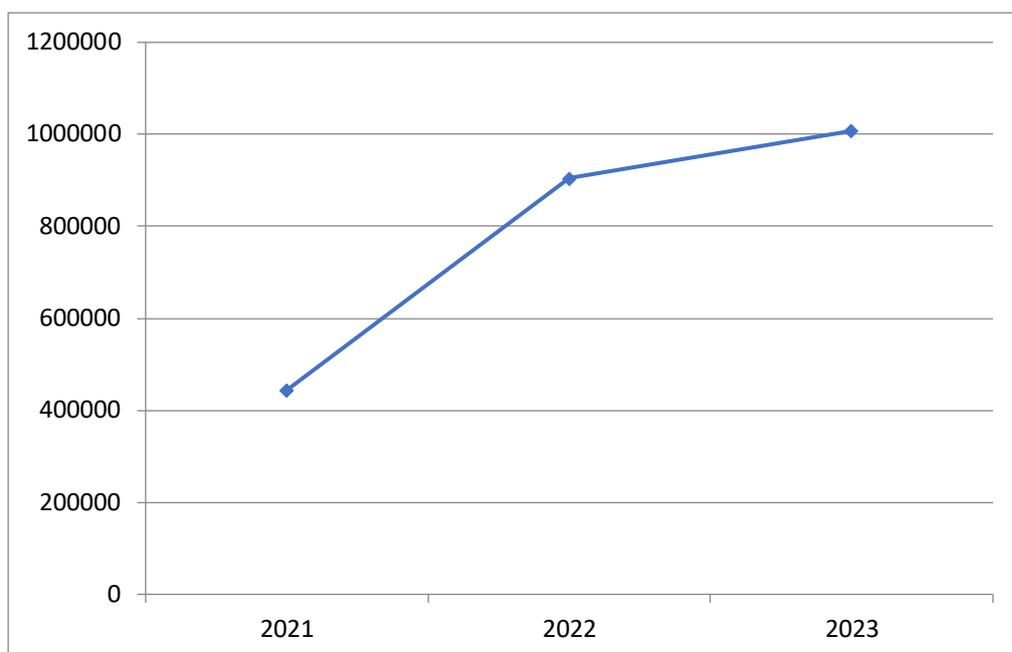


Рисунок 2.1.1 – Динамика чистой прибыли ООО "Пискаревский Молзавод" в 2021-2023 гг., тыс. руб.

Организационная структура ООО «Пискаревский Молзавод» (рис. 2.1.2) разработана таким образом, чтобы обеспечить эффективное управление всеми производственными и административными процессами предприятия. Основная цель этой структуры – оптимизация работы всех подразделений завода, повышение производительности и обеспечение высокого качества выпускаемой продукции.

Как показано на рисунке 2.1.2, генеральный директор ООО "Пискаревский Молзавод" формирует стратегию развития организации. Он передает стратегические задачи каждому подразделению в отдельности, контролируя его слаженную работу. После того как каждое подразделение получает свои задачи, оно должно выполнить их, соблюдая критерии эффективности. Результаты работы отделений компании передаются руководству, которое собирает совокупность разрозненных данных и формулирует общий итог развития компании. после полученных данных и результатов компания должна скорректировать свои цели.

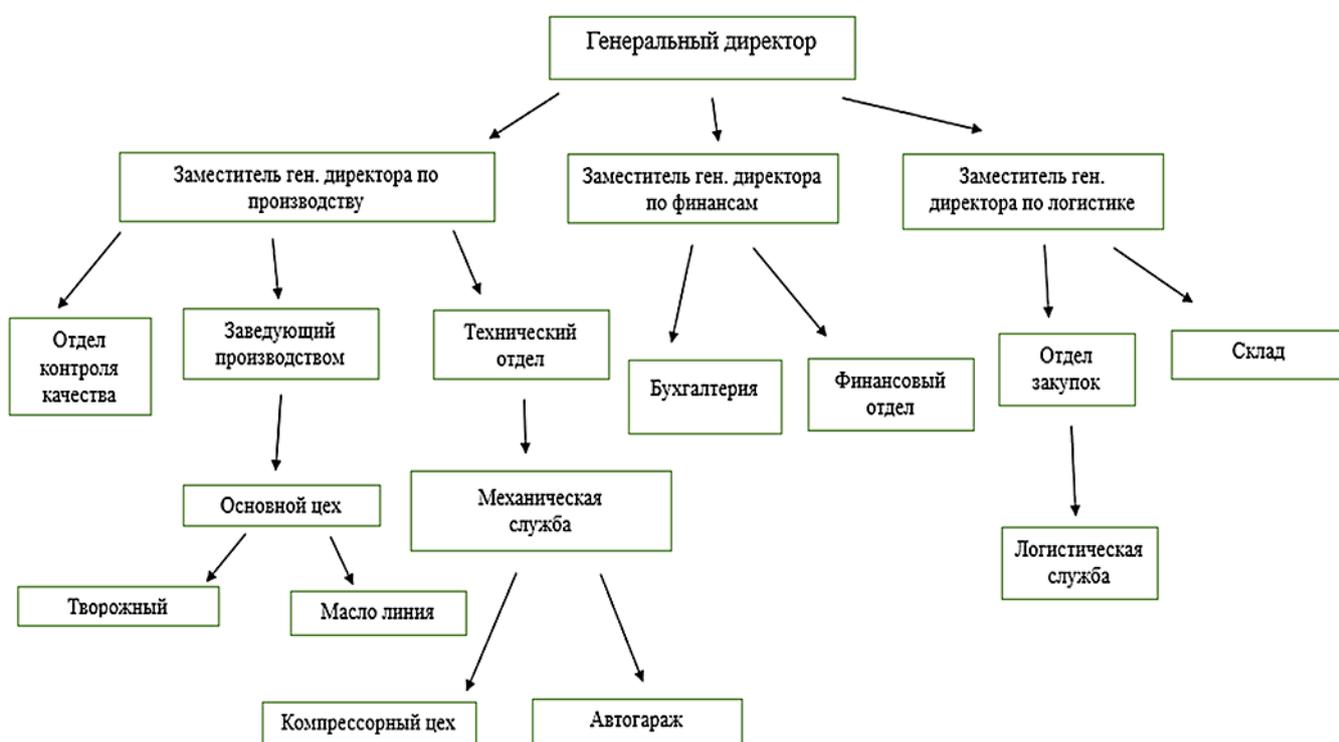


Рисунок 2.1.2 – Оргструктура ООО "Пискаревский Молзавод"

К сильным сторонам управления компании ООО "Пискаревский Молзавод" относится:

1. Соблюдение принципов управления согласно оргструктуре – это означает, что в компании все подразделения выполняют именно возложенные на них функции, нет перетекания задач из одного отдела в другой, все заняты на своих местах и подчиняются руководителю.

2. Имеет опыт управления масштабными проектами по изготовлению молочной продукции, такой положительный опыт также свидетельствует о грамотной структуре управления сотрудниками, о выполнении ими своих функций.

3. Компания имеет хороших сотрудников, это означает, что 65% сотрудников имеют образование и работают в компании уже больше 3 лет, что закрепляет их профессиональный статус и опыт.

ООО «Пискаревский Молзавод» является успешным и динамично развивающимся предприятием в молочной отрасли, демонстрируя стабильный рост.

Организационная структура завода построена таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность и гибкость в управлении всеми аспектами деятельности предприятия. Генеральный директор, опираясь на команду профессиональных заместителей координирует работу различных подразделений, что позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды и внедрять инновации. Структура включает в себя четкое разделение обязанностей между отделами такими как производство, финансы и логистика, что способствует оптимизации процессов и повышению общей производительности.

Также завод уделяет особое внимание качеству продукции, что подтверждается постоянным контролем на всех этапах производства. Лаборатория завода оснащена современным оборудованием, позволяющим проводить детальный анализ сырья и готовой продукции, что гарантирует соответствия высоким стандартам качества.

2.2. Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Пискаревский Молзавод»

Произведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО "Пискаревский Молзавод". Анализ финансово-хозяйственной деятельности является важным инструментом управления, который позволяет оценить текущее финансовое состояние предприятия, выявить его сильные и слабые стороны, а также определить потенциальные угрозы для дальнейшего развития.

Сначала произведем анализ ликвидности ООО "Пискаревский Молзавод".

Анализ ликвидности – это финансовый анализ, который позволяет оценить способность компании быстро и без потерь погашать свои краткосрочные обязательства. Цель анализа – определить насколько быстро предприятие может конвертировать свои активы в денежные средства и достаточно ли у него оборотных средств.

Таблица 2.2.1 – Анализ ликвидности ООО «Пискаревский Молзавод»

Актив	2021	2022	2023	Пассив	2021	2022	2023
А1 (ден. ср)	162255 7	2027620	2444364	П1 (кред. зад.)	204260	265140	223220
А2 (дебит. зад.)	406400	523918	654335	П2 (кр.зае м.ср.)	215898	276563	264940
А3 (оборот. активы)	225044 5	2885860	3442317	П3 (долг.з аем.ср.)	35	0	1944
А4 (внеоборот. активы)	764187	790062	783607	П4 (капита л)	2798699	3399359	3959040

Как мы видим, денежные средства меньше кредиторской задолженности, и оборотные активы больше долгосрочных заемных средств, что указывает на частичное соблюдение правил ликвидности.

При этом дебиторская задолженность на протяжении 2021-2023 гг. оказалась больше краткосрочных займов, а внеоборотные активы меньше капитала и резервов. Данные факторы поддерживают требования ликвидности организации.

Также мы видим на таблице 2.2.2, что относительные показатели ликвидности на протяжении трех лет не совпадают с нормативными значениями, что негативно воздействует на способность предприятия расплачиваться по своим обязательствам.

В долгосрочной перспективе предприятие ООО «Пискаревский Молзавод» может столкнуться с трудностями в плане выполнения своих финансовых обязательств. Заводу необходимо отслеживать изменения показателей ликвидности, чтобы вовремя выявить финансовые проблемы.

Таблица 2.2.2 - Относительные показатели ликвидности, %

	Формула для расчета показателя	2021	2022	2023	Нормативное значение
Абсолютная ликвидность	$(A1/P1+P2)$	3,86	3,74	5,00	0,2 - 0,5
Критическая ликвидность	$(A1+A2/P1+P2)$	4,82	4,71	6,34	0,7 - 1
Текущая ликвидность	$(A1+A2+A3/P1+P2)$	10,18	10,03	13,39	1,5 - 2,5

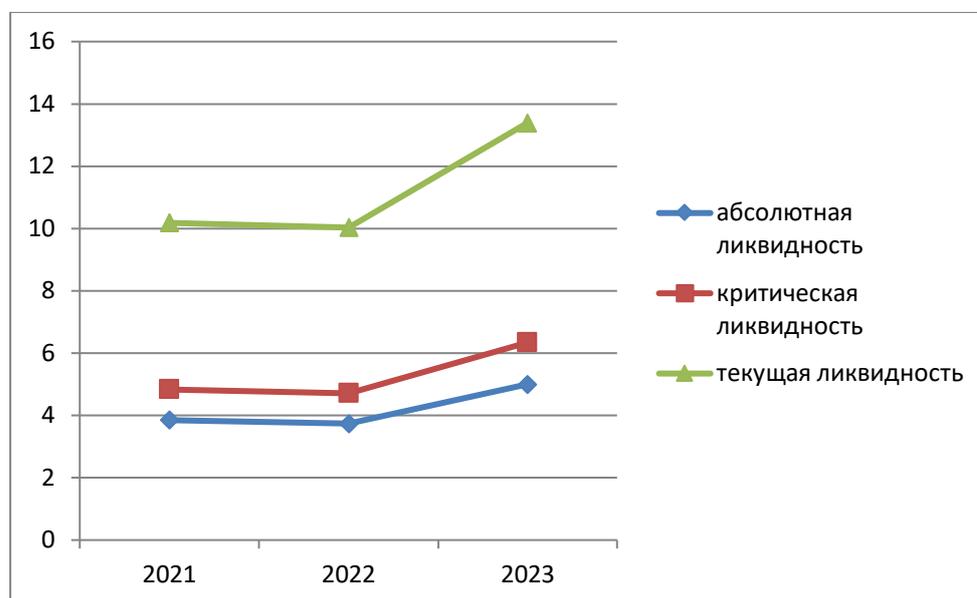


Рисунок 2.2.1 – Динамика показателей ликвидности в 2021-2023 гг.

Далее оценим, насколько предприятие может быть платежеспособным, несмотря на падение ликвидности.

Таблица 2.2.3 – Анализ платежеспособности, тыс. руб.

Показатель	Формула расчета	2021	2022	2023
1.Капитал	3раздел	2798699	3399359	3959040
2.Внеоборотные активы	1раздел	764187	790062	783607

Продолжение таблицы 2.2.3

3. Собственные оборотные средства (СОС)	Пункт1- Пункт2	2034512	2609297	3175433
4. Запасы предприятия	Запасы	221475	334322	343063
5. Излишек СОС для запасов	Пункт3- Пункт4	1813037	2274975	2832370
6. Долгосрочные займы	4раздел	35	0	1944
7. СОС и долгосрочные займы для запасов	П5+П6	1813072	2274975	2834314
8. Краткосрочные займы	5раздел	215898	276563	264940
9. Общие источники финансирования	П3+П6+П8	2250445	2885860	3442317
10. Тип финансовой устойчивости	1 тип – высокая финансовая устойчивость			

Поскольку мы видим, что собственные оборотные активы, излишки для пополнения запасов и общие источники финансирования деятельности предприятия положительны, мы можем говорить, что данная организация в полной мере соблюдает все нормы финансовой устойчивости. Она не будет испытывать проблем в будущем в плане обеспечения своей финансовой стабильности.

ООО "Пискаревский Молзавод" сможет соблюдать нормальную платежеспособность, будет иметь высокую доходность, сможет привлечь дополнительные источники финансирования своей деятельности в случае необходимости.

Таблица 2.2.4 – Анализ финансовой устойчивости, %

Показатель	Расчет	2021	2022	2023	Нормативное значение
Коэффициент финансовой автономии	Собственный капитал/баланс	0,9283	0,9247	0,9368	От 0,5
Коэффициент финансирования деятельности	Собственный капитал/заемный капитал	12,9609	12,2914	14,8343	От 1
Коэффициент обеспеченности и собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства/оборотные активы	0,8056	0,7883	0,8233	От 0,1
Коэффициент маневренности и	Собственные оборотные средства/собственный капитал	0,6478	0,6692	0,7159	От 0,5

Проанализировав таблицу 2.2.4, можно сказать, что ООО "Пискаревский Молзавод" является полностью финансово независимым. Финансовая независимость означает, что для осуществления своей деятельности завод не нуждается в привлечение дополнительных кредитных средств из банков или других внешних источников финансирования. Это важное достижение для компании, так как оно обеспечивает стабильность и гибкость в принятии решений, позволяя сосредоточиться на развитии и инновациях без необходимости обслуживать долговые обязательства.

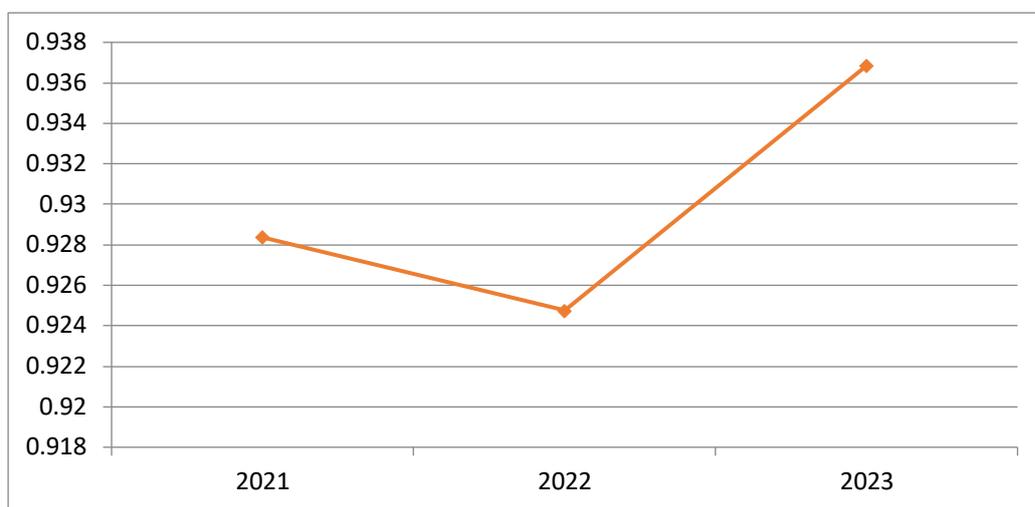


Рисунок 2.2.2 – Динамика коэффициента автономии в 2021-2023 гг., %

Рассчитаем показатели рентабельности ООО "Пискаревский Молзавод". Анализ рентабельности необходим для всесторонней оценки эффективности использования своих ресурсов и принятия обоснованных управленческих решений. Рентабельность показывает, насколько прибыльно предприятие работает в отношении различных аспектов своей деятельности, таких как использование капитала, активов и собственного капитала. Понимание этих показателей помогает руководству завода определить, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы для создания прибыли.

Таблица 2.2.5 – Анализ рентабельности предприятия, %

	Формулы для расчета	2021	2022	2023
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/выручка	5,41	8,62	8,90
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/собственный капитал	15,87	26,62	25,45
Рентабельность оборотных активов	Чистая прибыль/оборотные активы	19,73	31,36	29,27
Рентабельность внеоборотных активов	Чистая прибыль/внеоборотные активы	58,10	114,53	128,57

В результате анализа показателей рентабельности, можно сделать вывод, что ООО «Пискаревский Молзавод» является достаточно успешным предприятием по продажам. Продукция завода пользуется спросом среди

населения, так как увеличивается прибыль от продаж. Рентабельность является отражением финансовой эффективности компании, а также качественным управлением ресурсами, снижением производственных издержек и привлечением клиентов. Высокая рентабельность продаж у ООО «Пискаревский Молзавод» является результатом грамотно выстроенной стратегии ценообразования и контроля над расходами. Кроме того, она является индикатором высокого качества товаров или услуг, что повышает доверие со стороны покупателей и укреплению позиций на рынке.

Далее представим график рентабельности продаж ООО «Пискаревский Молзавод».

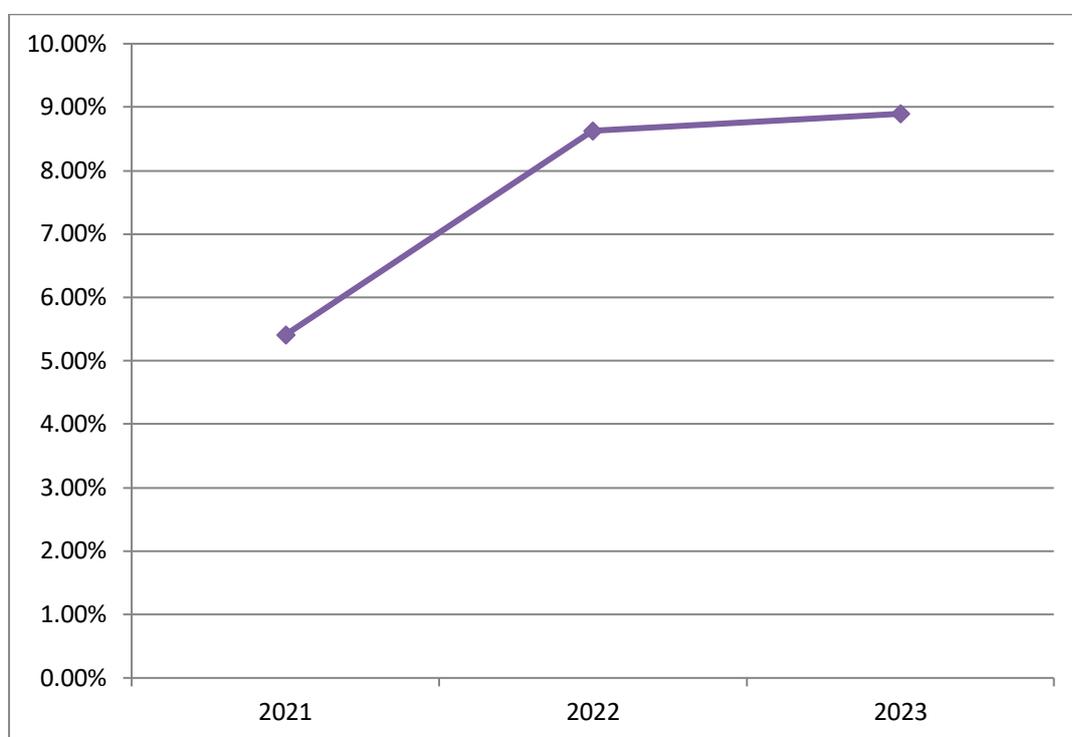


Рисунок 2.2.3 – Рентабельность продаж, %

Финансовый анализ ООО «Пискаревский Молзавод» показал, что предприятие является ликвидным, прибыльным и имеет финансовую устойчивость.

2.3. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Пискаревский Молзавод»

Для изучения конкурентного положения ООО «Пискаревский Молзавод» на рынке планируется провести аналитическое исследование.

Сначала проведём SWOT-анализ «Пискаревского Молзавода». Анализ позволит определить текущие сильные и слабые стороны, а также возможности, угрозы, внутренние ресурсы и ограничения, которые могут сильно отразиться на деятельности компании.

На основе результатов SWOT-анализа «Пискаревского Молзавода» можно разработать стратегический план, который будет максимально направлен на использование преимуществ, а также на выработку методов устранения или смягчения слабостей и угроз.

Таблица 2.3.1 – SWOT-анализ предприятия ООО «Пискаревский Молзавод»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение новых технологий и разработка инновационных продуктов 2. Сотрудничество с местными фермерами, установление долгосрочных партнёрских отношений 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция на рынке 2. Изменения в законодательстве 3. Нестабильность экономической ситуации
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт работы на рынке 2. Продукция пользуется доверием у населения 3. Производство имеет широкие возможности 4. Высокая степень рентабельности деятельности 5. Завод имеет узнаваемый бренд 6. Высококвалифицированный персонал 	<p>Как воспользоваться возможностями?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Качество продукции и сильный бренд позволяют заводу выходить на новые рынки и конкурировать с другими производителями 2. Эффективное производство обеспечивает молзаводу масштабировать свою деятельность, чтобы удовлетворить спрос или предложить инновационные продукты 	<p>Как можно снизить угрозы?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянное поддержание и улучшения качества продукции позволит завоевать и удержать клиентов, минимизируя риск потери доли рынка 2. Гибкая система производства позволит операционными расходами и минимизировать риски, связанные с изменениями в экономической ситуации или законодательстве 3. Обученный персонал способен выявлять угрозы заранее и принимать меры по их устранению

Слабые стороны	Что может помешать воспользоваться возможностями?	Самые большие опасности для предприятия?
1. Ограниченный рынок 2. Уменьшение ликвидности 3. Производство молочной продукции может быть подвержено сезонными колебаниями 4. Возможные экологические риски	1. Ограниченный рынок может ограничить способность завода расширить бизнес за пределы текущего рынка 2. Экологические риски могут привести к негативным последствиям для репутации завода	1. Сезонность в сочетании с экономической ситуацией может привести к колебаниям в доходах и прибыли завода 2. Экологические риски и не соблюдения соответствующих законов и норм могут значительно навредить репутации, а также имиджу компании

SWOT-анализ компании ООО «Пискаревский Молзавод» выявляет множество факторов, влияющих на её деятельность. Важно отметить следующие выводы:

1. ООО «Пискаревский Молзавод» обладает значительным опытом на рынок, что обеспечивает доверие покупателей к его продукции. Кроме того, имеются широкие производственные возможности, способствующие поддержания высокой степени рентабельности. Продукция завода является узнаваемым брендом на рынке, а высококвалифицированный персонал существенное конкурентное преимущество для предприятия.

2. Завод обладает значительным опытом работы на рынке, что обеспечивает доверие потребителей к его продукции. Также присутствуют широкие производственные возможности, что помогает поддерживать высокую степень рентабельности. Продукция компании имеет узнаваемый бренд, который способствует укреплению её позиций на рынке. Высококвалифицированный персонал также является значительным преимуществом.

3. Основные возможности для завода включают развитие экспортных рынков, внедрение новых технологий и разработку инновационных продуктов, а также сотрудничество с местными фермерами для установления долгосрочных

партнерских отношений. Сильный бренд и качество продукции позволяют заводу выходить на новые рынки и конкурировать с другими производителями.

4. К слабым сторонам завода относятся ограниченный рынок, падение ликвидности и подверженность сезонным колебаниям в производстве молочной продукции. Возможные экологические риски также могут сказаться на деятельности завода.

5. Компания сталкивается с высокой конкуренцией на рынке, изменениями в законодательстве и нестабильностью экономической ситуации. Сезонность производства в сочетании с экономическими факторами может привести к колебаниям доходов и прибыли.

В целом, ООО «Пискаревский Молзавод» обладает значительным потенциалом для развития, но для успешного преодоления существующих угроз необходимо эффективно использовать сильные стороны и возможности, а также своевременно реагировать на выявленные слабые и сильные стороны.

Для усиления своей конкурентоспособности в условиях роста конкуренции и ухудшения ситуации на рынках ООО "Пискаревский Молзавод" может сделать упор на продвижение своей продукции.

По оценкам компании, большинство клиентов компании (90%) полностью удовлетворены продукцией ООО "Пискаревский Молзавод" (рис. 2.2.4).

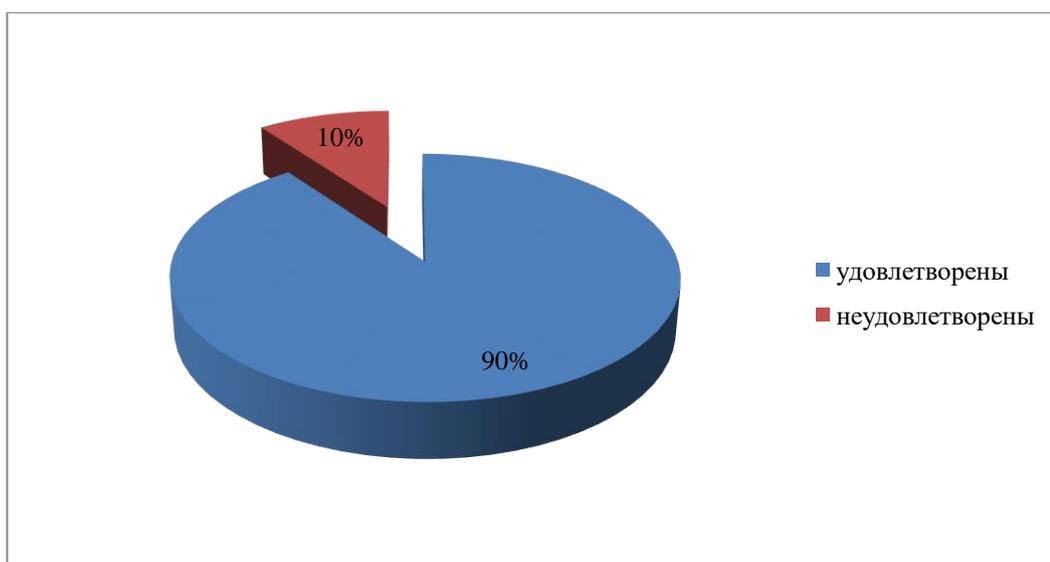


Рисунок 2.2.4 – Оценка степени удовлетворенности клиентов (по опросам ООО "Пискаревский Молзавод" 1000 клиентов за 2023 год)

Диаграмма, представленная ниже (рис. 2.2.5) составлена для наглядного анализа факторов, которые влияют на ООО «Пискаревский Молзавод». Конкурентоспособность организации зависит от множества аспектов, которые включают применяемые технологии и комплекс предоставляемых услуг, профессиональный уровень работников, оперативность предоставления услуг, стоимость услуг предприятия и известность его на рынке.

Каждый из этих факторов имеет определённое значение в общем контексте конкурентоспособности. Наибольший вклад, по данным диаграммы, вносит стоимость услуг предприятия (33%), что свидетельствует о значении ценообразования в конкурентной борьбе. Следующим важным фактором является применяемые технологии и комплекс предоставляемых услуг (24%), что подчеркивает важность инноваций и технологического развития.

Известность предприятия на рынке (10%) играет важную роль, так как бренд и репутация оказывают значительное влияние на привлечение клиентов. Профессиональный уровень работников (14%) и оперативность предоставления услуг (19%) также важны для развития предприятия.

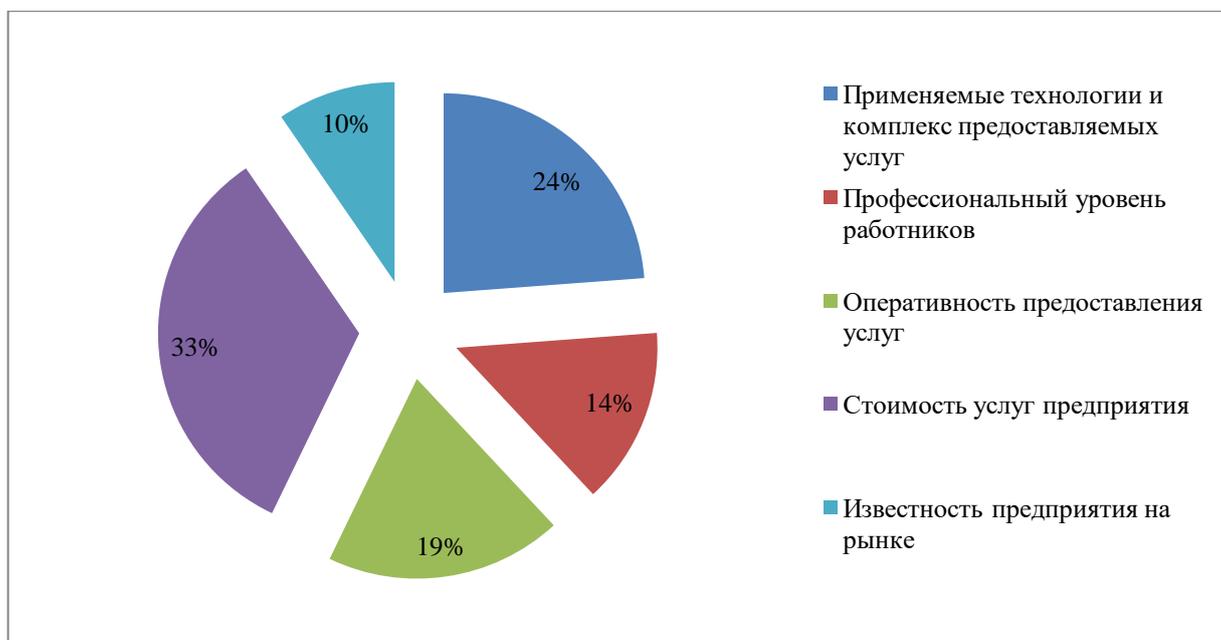


Рисунок 2.2.5 – Факторы конкурентоспособности ООО "Пискаревский Молзавод"

Таким образом, оценка ООО "Пискаревский Молзавод" показывает, что сегодня компания обладает огромным конкурентным потенциалом, однако ей может не доставать необходимого уровня ресурсов, чтобы повысить свою конкурентоспособность. Тем не менее для дальнейшего усиления позиции ООО "Пискаревский Молзавод" на рынке среди конкурентов будут предложены меры по маркетинговому продвижению продукции и по снижению затрат.

Конкурентоспособность ООО "Пискаревский Молзавод" оценивается по следующим показателям [22]:

1. Цена продукции или услуг
2. Качество продукции или услуг
3. Качество сервиса
4. Ассортимент
5. Эффективность маркетинга
6. Уровень репутации по отзывам клиентов
7. Скорость получения услуги
8. Надежность
9. Наличие сопутствующих услуг
10. Разнообразие каналов сбыта.

Проведем оценку конкурентоспособности ООО "Пискаревский Молзавод" по сравнению с основными конкурентами – ООО «Виола» и ООО «Галактика».

Оценка осуществляется по отзывам клиентов от 1 до 10 баллов, где 10 – означает наивысший уровень значимости.

Таблица 2.3.2 – Оценка конкурентоспособности ООО "Пискаревский Молзавод" (по отзывам клиентов)

Параметры	Коэффициент относительной значимости (определен внутренней методикой маркетингового отдела ООО "Пискаревский Молзавод")	Конкурент 1 – ООО «Виола»	ООО "Пискаревский Молзавод"	Конкурент 2 – ООО «Галактика»
Цена	16	7	7	8

Продолжение таблицы 2.3.2

Качество в целом	14	8	7	8
Качество обслуживания	15	8	7	8
Ассортимент	8	7	8	9
Реклама	8	7	7	8
Репутация у потребителей	7	8	7	8
Скорость получения услуги	12	9	8	6
Надежность	6	9	8	7
Дополнительные услуги	5	8	8	8
Каналы сбыта	9	7	7	8
ИТОГО	100	$=7*0,16+8*0,14+8*0,15+7*0,08+7*0,08+8*0,07+9*0,12+9*0,06+8*0,05+7*0,09=7,77$ или 777 баллов	$=7*0,16+7*0,14+7*0,08+8*0,07+7*0,07+7*0,08+8*0,09+8*0,08+7*0,07 = 7,31$ или 731 балл	$=8*0,16+8*0,14+8*0,15+9*0,08+8*0,07+8*0,07+6*0,08+7*0,08+8*0,08+8*0,07 = 7,78$ или 778 баллов

Проанализировав таблицу, видно, что ООО «Виола» получила оценку в 777 баллов, ООО "Пискаревский Молзавод" - 731 балл, ООО «Галактика» - 778 баллов. К сожалению, ООО «Пискаревский Молзавод» уступает конкурентам практически по всем ключевым показателям. Наибольшее отставание наблюдается по параметрам «качество обслуживания», «реклама» и «каналы сбыта», что указывает на необходимость улучшения данных аспектов.

В целом, ООО «Пискаревский Молзавод» демонстрирует высокие показатели финансовой устойчивости и рентабельности, что свидетельствует о

его успешной деятельности и эффективным управлением ресурсами. Завод производит высококачественную молочную продукцию, пользующуюся доверием потребителей и имеющую сильный бренд на рынке. Это создает благоприятные условия для дальнейшего роста и развития компании.

Сильные стороны предприятия, такие как качество продукции, эффективное производство и высококвалифицированный персонал, позволяют ему успешно конкурировать на рынке и адаптироваться к изменениям внешней среды. Однако, завод сталкивается с определенными сложностями, включая зависимость от ограниченного рынка, сезонности, а также соблюдения строго экологических норм.

По оценке конкурентоспособности ООО «Пискаревский Молзавод» уступает своим конкурентам ООО «Галактике» и ООО «Виола». Тем не менее для дальнейшего усиления позиции ООО "Пискаревский Молзавод" на рынке среди конкурентов будут предложены меры по маркетинговому продвижению продукции и по снижению затрат.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "ПИСКАРЕВСКИЙ МОЛЗАВОД"

3.1. Мероприятия по повышению эффективности деятельности организации

Для повышения финансовой активности и эффективности деятельности ООО "Пискаревский Молзавод" необходимо:

Мероприятие 1. Повышение эффективности работы с дебиторской задолженностью.

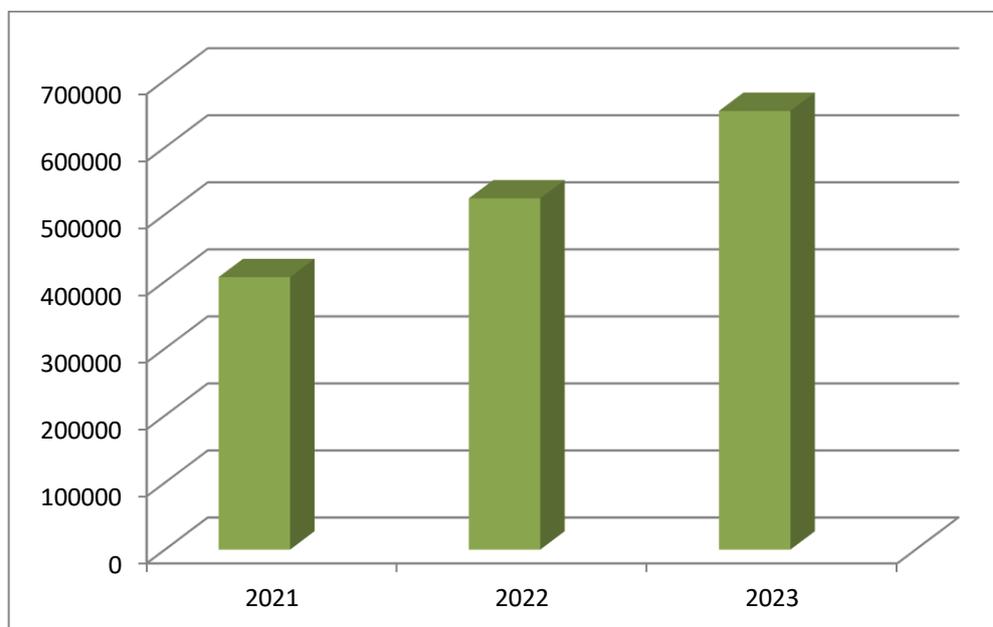


Рисунок 3.1.1 – Дебиторская задолженность ООО "Пискаревский Молзавод", тыс. руб.

Для стабилизации финансового состояния в организации ООО "Пискаревский Молзавод" должно быть реализовано:

1. Прекращение договорных отношений с партнерами, имеющими высокую степень риска неплатежеспособности;
2. Поиск возможностей погасить задолженность разными векселями;
3. Разработка политики расчетов с партнерами, оценка эффективности плана;

4. Разработка штрафов и пеней за просрочку по оплате счетов за оказанные услуги;

5. Рефинансирование долгов.

Каждый контрагент и партнер ООО "Пискаревский Молзавод" должен быть проверен на платежеспособность.

Требуется контроль за расчетной дисциплиной в части понижения дебиторской задолженности. Чтобы ООО «Пискаревский Молзавод» снизить дебиторскую задолженность надо ввести мероприятия по следующим блокам.

Таблица 3.1.1 – Снижение дебиторской задолженности ООО «Пискаревский Молзавод»

Название блока		Принятые меры
Блок №1	Контроль дебиторской задолженности	<ol style="list-style-type: none">1. Применение новых процедур контроля:<ol style="list-style-type: none">1.1. Введение дебиторского листа по каждому контрагенту1.2. Введение дебиторского листа по всем дебиторам1.3. Ежемесячное создание и ведение реестра устаревшей дебиторской задолженности2. Стандартизация процедур контроля детально:<ol style="list-style-type: none">2.1. Создание Стандарта о кредитной политике организации2.2. Создание Стандарта контроля состояния расчетов с дебиторами
Блок №2	Система мотивации сотрудников контролирующих дебиторскую задолженность	<ol style="list-style-type: none">1. Ранжирование ответственности за управление коммерческой и некоммерческой дебиторской задолженностью2. Введение категорий, которые позволят определить эффективность системы управления дебиторской задолженностью

Подробно рассмотрим каждый раздел по снижению дебиторской задолженности.

Дебиторский лист в ООО «Пискаревский Молзавод» включает сведения о наименовании должников, суммах задолженности, сроках её возникновения и погашения, а также условия оплаты и другие дополнительные параметры, которые необходимы заводу. Данный инструмент поможет предприятию ООО «Пискаревский Молзавод» проводить мониторинг и управлять дебиторской задолженностью.

Заводу предлагается ввести оперативный отчет «Реестр старения дебиторской задолженности», который поможет снизить уровень просроченной дебиторской задолженности. В данный отчет для ООО «Пискаревский Молзавода» будут включены следующие данные:

1. В отчете будет содержаться вся необходимая информация о контрагенте и соглашениях с ним;
2. Сумма задолженности дебитора по каждому счёту;
3. Параметры контроля состояния задолженности в программе 1С (рис. 3.1.2).

Контрагент	Ответственное лицо	Номер договора	Лимит долга	Превышение лимита	Сумма последней оплаты	Дата

Рисунок 3.1.2 – Пример дебиторского листа для ООО «Пискаревский Молзавод»

Список должников «Пискаревского Молзавода» должен содержать информацию непосредственно о лице, которое несёт ответственность за управление дебиторской задолженностью для конкретного контрагента или группы контрагентов). Использование списка должников для завода позволит:

1. ООО «Пискаревскому Молзаводу» отслеживать в реальном времени суммы задолженностей по контрагентам и ответственных лиц, связанных с этими обязательствами.

2. Сотрудникам завода поможет значительно повысить оперативность и эффективность контроля отгрузки и сроков погашения дебиторской задолженности.

Основные параметры контроля для ООО «Пискаревский Молзавод» по списку должников:

1. Установить лимит дебиторской задолженности по контрагенту, то есть максимальная сумма дебиторской задолженности, которую завод разрешит иметь дебитору, учитывая риск отгрузок в долг.

2. Установить максимальный срок отсрочки платежа и указать данные по количеству дней этой отсрочки.

Блок №2. Организация мероприятий для ООО «Пискаревский Молзавод» по управлению дебиторской задолженностью.

Автоматизация и использование реестра, а также интеграция его в совокупности с бухгалтерским учетом позволят ООО «Пискаревскому Молзаводу» в случае превышения установленного лимита дебиторской задолженности принять следующие меры:

1. Запретить отгрузки сверх лимита.

2. Запретить создание и печать документов, если отгрузка превышает установленный максимум дебиторской задолженности.

3. Согласовывать отгрузки по каждому партнёру с вышестоящим руководством в соответствии с регламентом.

Общая сумма отгрузок для завода представляет собой общую дебиторскую задолженность на момент составления отчета. Её можно разделить на текущую и просроченную для удобства.

«Пискаревскому Молзаводу» предлагается разделить просроченную дебиторскую задолженность по срокам превышения даты оплаты по договору. Например, диапазон может составлять от 1 до 9 дней, от 30 до 90 дней и так далее. Этот промежуток устанавливается в зависимости от оценки завода критичности просрочки по каждому контрагенту. Также «Пискаревский

Молзавод» может отразить долю просроченной дебиторской задолженности по периодам и процентам.

Ранжирование контрагентов по степени риска позволит ООО «Пискаревскому Молзаводу» сэкономить время на заполнении документов и лишние проверки. Так как в законодательстве РФ нет четких данных по количеству суммы дебиторской задолженности, то руководство завода во главе с главным бухгалтером может самостоятельно определить эти границы.

Таблица 3.1.2 – Разделение контрагентов по степени риска дебиторской задолженности «Пискаревскому Молзаводу», тыс. руб.

Группы риска	Годовая сумма по сделкам, тыс. руб.
Первая группа	Сумма не превышает 200 тыс. руб.
Вторая группа	Сумма от 200 до 500 тыс. руб.
Третья группа	Сумма от 500 до 1 000 тыс. руб.
Четвертая группа	Сумма свыше 1 000 тыс. руб.

Таким образом, мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности, которые были предложены ООО «Пискаревскому Молзаводу» помогут улучшить управление, контроль и своевременное информирование об изменениях задолженности клиентов, а также общей ситуации в компании.

Мероприятие 2. Учет макроэкономических условий для уменьшения расходов

Технические возможности в производстве молока ООО "Пискаревский Молзавод" позволят предприятию осуществить оперативное реагирование на изменение ситуаций на рынке и минимизирование возможных рисков.

Предприятию ООО "Пискаревский Молзавод" предполагается осуществлять постепенно следующие мероприятия в случае наличия отрицательных влияний.

Таблица 3.1.3 – Учет макроэкономических условий и уменьшение расходов для ООО «Пискаревский Молзавод»

№	Макроэкономическое условие, которое может отразиться на деятельности предприятия	Мероприятия необходимые для избежания негативного последствия	Затраты на проведение мероприятий, тыс. руб.
1	Оптимизация закупок сырья для ООО «Пискаревский Молзавод»	1. Анализ колебания валютных курсов и мониторинг изменения в глобальных ценах на зерно.	Затраты на консультантов/аналитиков, составление прогноза 100 000 рублей
		2. Расширять круг поставщиков, включая местных.	Затраты на поиск новых поставщиков и работы отдела закупок 200 000 рублей
		3. Снизить зависимость от импортных материалов.	Затраты на технологов по поиску альтернативных источников сырья 50 000 рублей
2	Энергетическая эффективность завода	Внедрить систему мониторинга энергопотребления для повышения эффективности использования ресурсов, то есть сократить затраты на электроэнергию и газ.	Подключить систему «Энергомониторинг зданий», которая состоит из датчиков, счетчиков и регистраторов, которые собирают данные об потреблении энергии на предприятии 500 000 рублей
3	Автоматизация процессов ООО «Пискаревский Молзавод»	Использование заводом ПО для планирования и грамотного функционирования логистики, что позволит сократить расходы на транспортировку и складирование.	Внедрить новые программы: 1. «4logist» - CRM-система для транспортно-логистических отделов; 2. «SAP ERP» - система управления ресурсами предприятия; 3. «Microsoft Dynamics AX» - ERP-система для оптимизации работы цепочек поставок. 300 000 рублей

Продолжение таблицы 3.1.3

4	Финансовое управление рисками ООО «Пискаревский Молзавод»	1. Внимательно следить за процентными ставками и инфляцией.	Затраты на финансовых аналитиков 100 000 рублей
		2. Использовать хеджирование для защиты от неблагоприятных колебаний валютных курсов и цен на сырье.	Затраты на услуги брокеров 140 000 рублей

5	Государственные программы и субсидии для «Пискаревский Молзавод»	Изучать доступные государственные программы поддержки сельского хозяйства (субсидии, гранты, налоговые льготы)	Анализ возможных субсидий и грантов, юридическая помощь 180 000 рублей
Итого: 1 570 000 рублей			

Данные разработанные мероприятия помогут снизить или вовсе избежать ООО «Пискаревскому Молзаводу» негативные последствия макроэкономической среды. Кроме того, также заводу стоит обратить внимание на еще дополнительные меры при наличии отрицательных последствий:

1. Корректировать ассортиментную политику для снижения продукции в недорогом сегменте;
2. Ужесточать платежную дисциплину;
3. Пересматривать инвестиционную программу;

Также в связи с наличием большой зависимости российской экономики от курсов мировых валют и слабости рубля, финансовое состояние ООО "Пискаревский Молзавод" может быть связано с валютными рисками при резком колебании национальных валют.

Предполагаемая политика ООО "Пискаревский Молзавод" в случае отрицательных воздействий валютных рисков:

1. Корректировать ассортиментную политику;
2. Изменять политику ценообразования;
3. Заменять импортное сырье.

Для повышения финансовой активности и эффективности деятельности ООО «Пискаревский Молзавод» необходимо провести комплекс мероприятий, направленных на стабилизацию и улучшения финансового состояния предприятия. Одним из ключевых направлений является повышение эффективности работы с дебиторской задолженностью. Кроме того, важным аспектом является учёт макроэкономических условий для уменьшения расходов.

В случае отрицательных влияний необходимо корректировать ассортиментную политику для снижения продукции в недорогом сегменте,

ужесточить платежную дисциплину и оптимизировать расходы. Внедрение этих мероприятий позволит ООО «Пискаревский Молзавод» повысить свою финансовую устойчивость и эффективность деятельности, что в свою очередь приведет к укреплению позиций на рынке и улучшению общих показателей работы.

3.2. Формирование конкурентной стратегии предприятия

Было выявлено, что у ООО "Пискаревский Молзавод" слабая маркетинговая стратегия, что делает компанию менее конкурентоспособной среди своих конкурентов.

Поэтому компании рекомендуется применить маркетинговые методы повышения своей конкурентоспособности.

Предприятию рекомендовано расширить инструменты по продвижению продукции «Пискаревского завода»:

1. Продажи в Интернет-магазине;
2. Телевизионная и радиореклама продукции;
3. Участие в выставках и ярмарках;
4. Создание блога с полезной информацией о молочных продуктах;
5. Введение социальных сетей (Facebook, Instagram, VK);
6. Проведение дегустационных мероприятий.

Продвижение продукции очень важно для ООО «Пискаревский Молзавод», потому что таким способом можно увеличить узнаваемость бренда, привлечь новых клиентов и информировать об актуальных скидках и акциях.

Таблица 3.2.1 - График реализации маркетинга на протяжении полугода

Канал	Действие	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц
Продажи в Интернет-магазине	Презентация продуктов	Время для разработки каталога			Постоянное ведение каталога		

Телевизионная и радиореклама	Презентация продуктов	Время для разработки и съемки рекламы					
Участие в выставках и ярмарках	Прямой контакт с потребителями						
Создание блога	Повышение информативности и доверия покупателей						
Введение социальных сетей	Прямое взаимодействие с аудиторией						
Проведение промо-акций	Знакомство с продукцией						

Далее оценим затраты на проведение всех мероприятий по реализации маркетинга «Пискаревского Молзавода».

Таблица 3.2.2 – Затраты на проведение маркетинговых мероприятий для ООО «Пискаревский Молзавод», тыс. руб.

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Пути решения	Необходимые ресурсы
1. Продажи в Интернет-магазине	100 000 рублей	Создание визуального контента и описание товаров	1 веб-разработчик для создания и поддержки сайта
2. Телевизионная и радиореклама	500 000 рублей	30-секундный ролик о продукции завода	5 специалистов в видеопродакшине (режиссер, операторы, сценарист, монтажер)

Продолжение таблицы 3.2.2

3. Участие в выставках и ярмарках	20 000 рублей	Работа на стенде, оформление стенда с продукцией завода, транспортировка материалов	2 человека для работы на стенде 1 человек для организации транспортировки продукции и оборудования
4. Создание блога с полезной информацией	30 000 рублей	Создание визуального контента и написание статей о важности молочных продуктов	1 дизайнер для создания фотографий, иллюстраций и технического сопровождения
5. Введение социальных сетей	50 000 рублей	Визуальный контент и написание постов о продукции «Пискаревский Молзавод»	2-3 SMM-специалиста для введения аккаунтов, разработки контента и взаимодействия с аудиторией
6. Проведение промо-акций	30 000 рублей	Проведение дегустаций и взаимодействие с потребителями	1-2 маркетолога для организации и координации мероприятия
Итого по затратам: 740 000 рублей			

Далее оценим выгоду от применения нового комплекса прямого маркетинга. Спустя полгода после проведения маркетинговых мероприятий руководство завода может видоизменить после применения на практике.

Комплекс нового маркетинга ООО "Пискаревский Молзавод" необходим для повышения прибыли.

Ожидается, что продвижение продукции по новым каналам будет способствовать росту числа клиентов ООО "Пискаревский Молзавод".

Оценим экономическую эффективность ООО «Пискаревского Молзавода» после проведения рекламной кампании. Следовательно, можно определить влияние рекламы на прибыль завода, то есть степень увеличения продуктов после рекламных коммуникаций. Этот показатель можно оценивать в виде прибыли ООО «Пискаревского Молзавода» до и после запуска рекламы.

Оценка экономической эффективности проведенных мероприятий осуществляется через прирост суммы выручки. Например, в 2023 году выручка

составила 11 326 169 рублей. Согласно, маркетинговым исследованиям предприятие ждет увеличение прибыли на 15%. Таким образом, запланированная прибыль через год будет равна:

$$\text{Плановая прибыль} = 11\,326\,169 * 15\% = 13\,025\,094 \text{ рублей.}$$

Теперь проанализируем динамику прибыли.

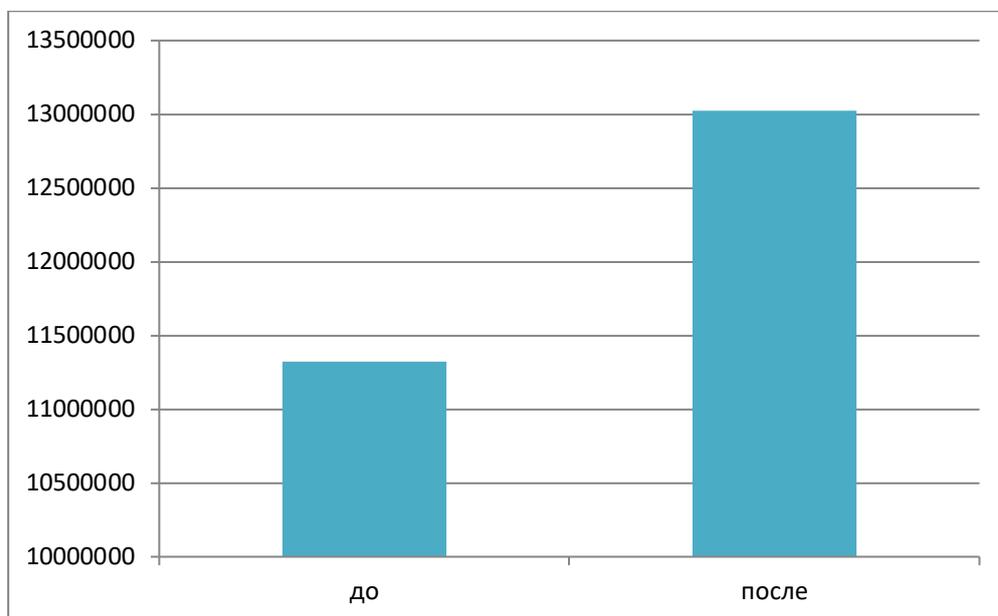


Рисунок 3.2.1 – Динамика выручки за год ООО "Пискаревский Молзавод" до и после рекламной кампании, тыс. руб.

После проведения активной рекламной кампании ООО «Пискаревский Молзавод» ждёт увеличение прибыли на 15%.

Оценим, как реализуемые мероприятия отразятся на уровне конкурентоспособности компании.

Таблица 3.2.3 – Прогноз конкурентоспособности ООО "Пискаревский Молзавод" (по отзывам клиентов)

Параметры	Коэффициент относительной значимости	Конкурент 1 – ООО «Виола»	ООО "Пискаревский Молзавод"	Конкурент 2 – ООО «Галактика»
Цена	16	7	7	8
Качество в целом	14	8	7	8
Качество обслуживания	15	8	7	8

Продолжение таблицы 3.2.3

Ассортимент услуг	8	7	8	9
Реклама	8	7	9	8
Репутация потребителей	7	8	9	8
Скорость получения услуги	12	9	8	6
Надежность	6	9	8	7
Дополнительные услуги	5	8	8	8
Каналы сбыта	9	7	9	8
ИТОГО	100	777 баллов	779 баллов	778 баллов

Теперь конкурентоспособность изменится следующим образом:

1. Оценка конкурентоспособности 1 конкурента (ООО «Виола») = 777 баллов.
2. Оценка конкурентоспособности ООО "Пискаревский Молзавод" = 779 балл.
3. Оценка конкурентоспособности 2 конкурента (ООО «Галактика») = 778 баллов.

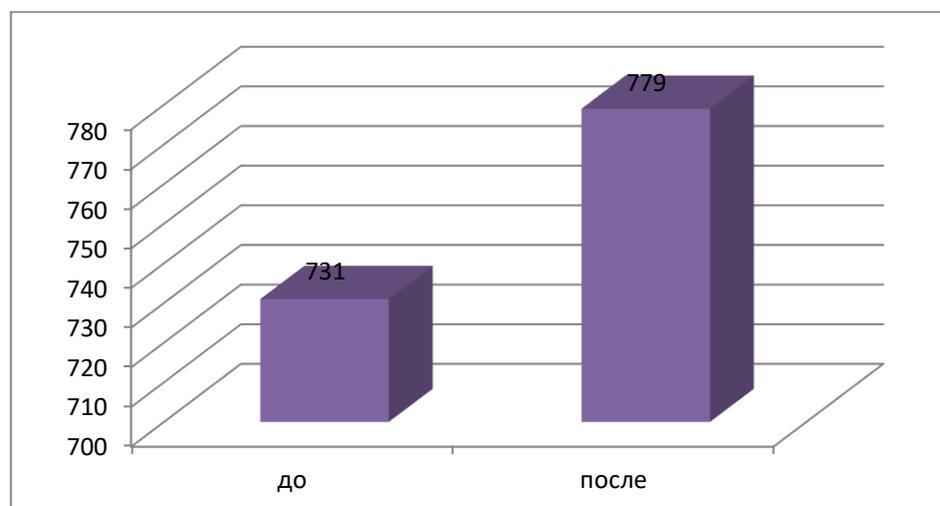


Рисунок 3.2.2 – Изменение уровня конкурентоспособности ООО "Пискаревский Молзавод" после реализуемых мероприятий

Таким образом, «Пискаревскому Молзаводу» были предложены несколько мероприятий по повышению конкурентоспособности на рынке и улучшению своих финансовых показателей.

Было выявлено, что у ООО «Пискаревский Молзавод» слабая маркетинговая стратегия, что делает компанию менее конкурентоспособной среди своих конкурентов. Поэтому компании рекомендуется применить маркетинговые методы повышения своей конкурентоспособности. Предприятию рекомендуется расширить перечень используемых инструментов продвижения продукции, такие как продажи в интернет-магазине, телевизионная и радиореклама, участие в выставках и ярмарках, создание блога с полезной информацией о молочных продуктах, введение социальных сетей и проведение промо-акций.

Согласно графику реализации маркетинга, на протяжении полугода, почти все мероприятия начнут действовать с первого месяца и продлятся на постоянной основе, а презентация продуктов в интернет-магазине и телевизионная и радиореклама начнется с четвертого месяца и второго месяца соответственно с последующим постоянным введением.

Новый комплекс прямого маркетинга ООО «Пискаревский Молзавод» необходим для повышения прибыли. Ожидается, что продвижение продукции по новым каналам будет способствовать росту числа клиентов компании. Экономическую эффективность завода можно оценить путем измерения воздействия рекламы на прибыль предприятия. В целом, прогноз конкурентоспособности ООО «Пискаревский Молзавод» после реализации мероприятий показывает улучшения позиций компании на рынке.

3.3. Мероприятия по расширению ассортимента продукции ООО «Пискаревский Молзавод»

Ассортимент продукции ООО «Пискаревский Молзавод» намного меньше, чем у его конкурентов ООО «Виола» и ООО «Галактика». Связано это с тем, что

завод старается специализироваться на ограниченном количестве видов продукции.

Перечислим основные продукты, которые выпускает ООО «Пискаревский Молзавод»:

1. Молоко «Пискаревское Особое», 2,5% (0,9 л);
2. Молоко пастеризованное 2,5% «Пискаревское» (0,9 л);
3. Молоко пастеризованное 2,5% «Пискаревское» (1 л);
4. Молоко «Клевер» 1,5% (1 л);
5. Молоко «Клевер» 2,5% (1 л);
6. Молоко «Клевер» топленое 4,0% (1 л);
7. Молоко «Клевер» 6,0% (1 л);
8. Молоко «Клеверок» 2,5% (0,5 л);
9. Сметана «Пискаревская» 20% (300 г);
10. Кефир «Пискаревский» 1% (1 л).

При этом его конкуренты предлагают более широкий и разнообразный ассортимент для покупателей. Например, ООО «Виола» выпускает плавленый сыр с разными вкусами и добавками, а ООО «Галактика» успешно производит молочные коктейли.

«Пискаревский завод» имеет высокое качество своей продукции и использует натуральные ингредиенты, но это не удовлетворяет потребности различных групп потребителей. Ограниченный ассортимент может привести к следующим негативным последствиям:

1. Скудный выбор для покупателей;
2. Упущенная прибыль из-за отсутствия популярных товаров;
3. Сложности в удовлетворении различных групп потребителей;
4. Трудности в привлечении новых покупателей, так как им сложно найти нужный товар в магазине и скорее всего они отдадут предпочтение конкуренту;

ООО «Пискаревскому Молзаводу» предлагается расширить свой ассортимент с помощью введения линейки продуктов для здорового образа жизни, обогащённых витаминами.

Данные продукты быстро наберут популярность, так как в современном мире с каждым годом большее количество людей стремится к здоровому образу жизни. Введение таких продуктов позволит заводу удовлетворить растущий спрос на качественные и полезные продукты питания, а также привлечь внимание потребителей, заботящихся о своем здоровье.

Предлагается разработка специальных продуктов, которые будут содержать оптимальное количество витаминов и микроэлементов необходимых для человека и укрепления иммунитета.

Причины, по которым ООО «Пискаревский Молзавод» может ввести данную продукцию:

1. Рост спроса на здоровое питание;
2. Диетические потребности и медицинские показания (непереносимость лактозы, аллергия, диабет);
3. Инновационные продукты помогут выделиться среди конкурентов;
4. Привлечение новых сегментов рынка (дети, спортсмены, пожилые люди);
5. Социальная ответственность, так как данная линейка продукции будет способствовать улучшению здоровья нации.

Виды специальной обогащенной продукции ООО «Пискаревский Молзавод»:

1. Обогащенное молоко с дополнительными витаминами (А, D, B12, кальций, магний, цинк);
2. Безлактозная продукция;
3. Йогурты и кефир, содержащие большое количество пробиотиков и антиоксидантов;
4. Йогурты и молоко с пониженным содержанием жира и сахара;

5. Молочные напитки, обогащенные электролитами и протеинами, предназначенные для восстановления после тяжелых физических нагрузок.

Таблица 3.3.1 – Технологии и затраты для создания новой линейки ООО «Пискаревский Молзавод»

Наименование продукции	Технологии	Затраты, тыс. руб.
1. Обогащенное молоко с дополнительными витаминами	1. Дозаторы для равномерного распределения витаминов и минералов; 2. Система гомогенизации для равномерного распределения добавок; 3. Система инкапсуляции для защиты витаминов от разрушения в процессе производства.	Современное оборудование – 2 млн.; Разработка рецептуры и тестирование – 300 000 рублей;
2. Безлактозная продукция	1. Использование лактазных ферментов для расщепления; 2. Ультрафильтрация, то есть процесс удаление лактозы из молока;	Современное оборудование – 3 млн.; Закупка лактазных ферментов – 50 000 рублей; Лабораторные исследования – 1 млн.;
3. Йогурты и кефир, содержащие большое количество пробиотиков и антиоксидантов	1. Специально выращенные бактерии для обогащения продукции; 2. Ферментационные системы.	Ферментационные установки и система контроля литературы – 2 млн.; Закупка пробиотических культур – 300 000 рублей; Проверки на жизнеспособность пробиотиков – 150 000 рублей.
4. Йогурты и молоко с пониженным содержанием жира и сахара	1. Сепараторы жира; 2. Система фильтрации для удаления лишнего сахара;	Сепараторы и фильтрационные системы – 2 млн.; Закупка заменителей сахара и добавок – 200 000 рублей; Разработка рецептуры – 150 000 рублей.

Продолжение таблицы 3.1.3

5. Молочные напитки, обогащенные электролитами и протеинами	1. Обогащение электролитами и протеинами; 2. Асептическая упаковка для сохранения качества протеиновой продукции.	Системы смешивания и упаковочные линии – 3 млн.; Оценка эффективности вкусовых качеств – 250 000 рублей.
-------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Введение специальной и обогащенной продукции требует значительных инвестиционных затрат в оборудование, сырье и разработки. Далее проанализируем какая продукция из списка меньше всего требует затрат для того, чтобы ее ввести в производство ООО «Пискаревский Молзавод».

Таблица 3.3.2 – Сравнение затрат новой линейки продукции ООО «Пискаревский Молзавод»

Наименование продукции	Затраты всего, тыс. руб.
1. Обогащенное молоко с дополнительными витаминами (А, D, B12, кальций, магний, цинк)	2 300 000 рублей
2. Безлактозная продукция	4 050 000 рублей
3. Йогурты и кефир, содержащие большое количество пробиотиков и антиоксидантов	2 450 000 рублей
4. Йогурты и молоко с пониженным содержанием жира и сахара	2 350 000 рублей
5. Молочные напитки, обогащенные электролитами и протеинами	3 250 000 рублей

Проанализировав таблицу 3.3.2 видно, что наименьше всего затрат для создания новой линейки займет обогащенное молоко с дополнительными витаминами (А, D, B12, кальций, магний, цинк). Такой вид продуктов будет нацелен на увеличение спроса среди пожилых людей, спортсменов, а также родителей, которые заботятся о здоровье своих детей. Данные продукты нужны

для здоровья костей, иммунной системы, что будут являться важным маркетинговым преимуществом для ООО «Пискаревский Молзавод».

Для оценки потенциальной прибыли от производства и продажи обогащенного молока с дополнительными витаминами заводу необходимо учесть несколько факторов. К этим факторам можно отнести: себестоимость продукции, цена продажи, объем производства, а также маркетинговые расходы.

1. Начальная инвестиция на разработку и создание продукции: 2 300 000 рублей.

2. Себестоимость производства 1 литра обогащённого молока с витаминами: 50 рублей.

3. Цена продажи 1 литра молока: 85 рублей.

4. Объем продаж в месяц (предполагается, что всё будет продано): 50 000 литров.

5. Маркетинговые расходы на рекламу новой продукции: 740 000 рублей.

Рассчитаем прибыль, которую принесёт новая линейка продукции для ООО «Пискаревский Молзавод».

1. Выручка в месяц:

Выручка в месяц = Цена продажи за 1 литр * Объем продаж

Выручка в месяц = $85 * 50\,000 = 4\,250\,000$ рублей

2. Переменные затраты в месяц:

Переменные затраты в месяц = Себестоимость производства за 1 литр обогащённого молока * Объем продаж

Переменные затраты = $50 * 50\,000 = 2\,500\,000$ рублей

3. Маркетинговые расходы в месяц:

Маркетинговые расходы в месяц = 740 000 рублей

4. Сумма расходов в месяц:

Общие затраты в месяц = Переменные затраты + Маркетинговые расходы

Общие затраты в месяц = $2\,500\,000 + 740\,000 = 3\,240\,000$ рублей

5. Прибыль в месяц:

Прибыль в месяц = Выручка в месяц – Общие затраты в месяц

Прибыль в месяц = 4 250 000 – 3 240 000 рублей = 1 010 000 рублей

Таблица 3.3.3 – Исходные данные при запуске новой линейки продукции обогащённого молока с витаминами для «Пискаревского Молзавода»

Показатель	Значение, тыс. руб.
Начальные инвестиции	2 300 000 рублей
Себестоимость производства 1 литра обогащённого молока с витаминами	50 рублей
Маркетинговые расходы	740 000 рублей
Выручка в месяц	4 250 000 рублей
Переменные затраты	2 500 000 рублей
Прибыль в месяц	1 010 000 рублей

Теперь рассчитаем годовую прибыль, которую принесет новая линейка продукции для ООО «Пискаревский Молзавод».

Годовая прибыль = Прибыль в месяц * 12 месяцев

Годовая прибыль = 1 010 000 * 12 = 12 120 000 рублей

Также вычтем начальные инвестиции, которые необходимо потратить для запуска нового продукта: 12 120 000 – 2 300 000 = 9 820 000 рублей.

Таким образом, производство и продажи нового обогащённого молока с дополнительными витаминами принесёт ООО «Пискаревскому Молзаводу» 9 820 000 рублей за год.

Подводя итог, можно сказать, что все мероприятия направлены на улучшение конкурентоспособности ООО «Пискаревский Молзавод». Уменьшение дебиторской задолженности, учет макроэкономических условий для уменьшения расходов предприятия, грамотная маркетинговая стратегия, расширение ассортимента не только помогут добиться ООО «Пискаревский завод» конкурентных преимуществ, но и увеличат финансовые показатели завода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении можно сказать, что проведенная работа по анализу и разработке стратегии для ООО «Пискаревский Молзавод» позволила выявить ключевые области, требующие улучшения, и предложить конкретные мероприятия для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании.

Анализ текущей маркетинговой стратегии показал, что предприятие нуждается в расширении и усилении своих маркетинговых параметров. В связи с этим, было рекомендовано внедрить новые инструменты продвижения продукции, такие как продажи в интернет-магазине, телевизионная и радиореклама, участие в выставках и ярмарках, создание блога с полезной информацией о молочных продуктах, введение социальных сетей и проведение промо-акций. Эти меры направлены на увеличение клиентской базы и повышение прибыли компании.

Кроме того, особое внимание было уделено работе с дебиторской задолженностью и учету макроэкономических условий для уменьшения расходов. Предложенные мероприятия, включая прекращение отношений с рисковыми партнерами, введение штрафов за просрочки, рефинансирование долгов, оптимизацию расходов и корректировку ассортиментной политики, должны способствовать стабилизации финансового состояния предприятия.

Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий прогнозирует рост прибыли на 15% через год после начала маркетинговой компании, что подтверждает целесообразность внедрения предложенных изменений.

Также предприятию были предложены мероприятия по расширению ассортимента своей продукции. Введение обогащённого молока с витаминами позволит удовлетворить растущие потребности потребителей в здоровом питании, улучшить конкурентоспособность предприятия и расширить целевую

аудиторию. Инновации будут способствовать улучшению имиджа компании, увеличению прибыли и укреплению позиций на рынке.

Исследование конкурентоспособности продемонстрировало, что выполнение предложенных мер дает возможность ООО «Пискаревскому Молзаводу» укрепить свои позиции на рынке по сравнению с ключевыми крупными соперниками ООО «Виола» и ООО «Галактика».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Соловьева, Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебное пособие для вузов / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 139 с.
- 2) Горбашко Е.А., Максимцев И.А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 427 с.
- 3) Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие для вузов / И. М. Лифиц. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 408 с.
- 4) Корнеева И.В., Хруцкий В.Е. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 436 с.
- 5) Фомичев В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 156 с.
- 6) Ежова В.А. Конкурентоспособность организации: Учебное пособие / В. А. Ежова. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. — 38 с.
- 7) Лифиц И.М., Жукова М.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 405 с.
- 8) Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 242 с.
- 9) Калачев С.Л. Теоретические основы товароведения и экспертизы: учебник для среднего профессионального образования / С. Л. Калачев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 478 с.

- 10) Евстафьев Д.С. Основы экономических знаний / Д. С. Евстафьев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 190 с.
- 11) Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 139 с.
- 12) Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 176 с.
- 13) Шереги, Ф.Э. Социология предпринимательства: учебное пособие для вузов/ Ф.Э. Шереги.— 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 448 с.
- 14) Заздравных А.В. Экономика отраслевых рынков: учебник и практикум для вузов/ А.В. Заздравных, Е.Ю. Бойцова. — 2-е изд.— Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 359 с.
- 15) Колосов, А.В. Институциональная экономика: учебник и практикум для вузов/ А.В. Колосов.— Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 384 с.
- 16) Логунцова И.В. Маркетинг территорий: учебник и практикум для вузов/ И.В.Логунцова, И.В.Малькова.— Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 163 с.
- 17) Маховикова Г.А. Микроэкономика. Продвинутый курс: учебник и практикум/ Г.А.Маховикова, С.В.Переверзева.— Москва: Издательство Юрайт, 2022.— 322 с.
- 18) Мацкуляк И.Д. Политическая экономия: учебник для среднего профессионального образования/ И.Д.Мацкуляк.— Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 477 с.
- 19) Отварухина Н.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов/ Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин.— Москва: Издательство Юрайт, 2023.— 336 с.
- 20) Сидорович А.В. Экономика России: учебник и практикум для среднего профессионального образования/ А.В.Сидорович [и др.]; под редакцией

А.В.Сидоровича.— 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2024.— 565 с.

21) Медведев Сергей Олегович, Позднякова Мария Олеговна, Зырянов Михаил Алексеевич, Безруких Юлия Александровна «Исследование отдельных подходов к оценке конкурентоспособности предприятия» // Московский экономический журнал. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-otdelnyh-podhodov-k-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>.

22) ООО "Пискаревский Молзавод" [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.klever.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Бухгалтерский баланс

ИНН 7806150011
КПП 780601001

Форма по КИД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2023 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
001	Нематериальные активы	1110	96	148	201
001	патенты		2	33	63
001	товарные знаки		94	115	138
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
002	Основные средства	1150	567 514	603 899	540 535
002	Земля		39 263	39 263	39 263
002	Производственный и хозяйственный инвентарь		1 769	2 627	2 759
002	Транспортные средства		8 208	11 370	6 336
002	Машины и оборудование		394 142	421 963	363 530
002	Сооружения и передаточные средства		84 716	88 285	87 269
002	Здания		39 416	40 391	41 379
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
003	Финансовые вложения	1170	197 333	167 780	167 780
003	Акции сельхозтоваропроизводителей		197 333	167 780	167 780
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
004	Прочие внеоборотные активы	1190	18 664	18 235	55 671
004	Машины и оборудование		18 664	18 235	55 671
	Итого по разделу I	1100	783 607	790 062	764 187

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
II. Оборотные активы					
005	Запасы	1210	343 063	334 322	221 475
005	Расходы будущих периодов		2 121	1 084	1 176
005	Готовая продукция		7 809	19 841	10 684
005	Сырье и материалы		333 133	313 397	209 615
006	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	555	0	13
006	НДС по приобретенным ценностям		555	0	13
007	Дебиторская задолженность	1230	654 335	523 918	406 400
007	Прочие		57 371	5 823	19 870
007	Покупатели		446 719	379 710	296 994
007	Поставщики и подрядчики		150 245	138 385	89 536
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 444 364	2 027 620	1 622 557
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	3 442 317	2 885 860	2 250 445
	БАЛАНС	1600	4 225 924	3 675 922	3 014 632
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 600	3 600	3 600
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	62 004	67 938	67 938
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	195 578	195 578	195 578
	Резервный капитал	1360	540	540	540
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 697 318	3 131 703	2 531 043
	Итого по разделу III	1300	3 959 040	3 399 359	2 798 699
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 944	0	35

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	1 944	0	35
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	-	-	-
008	Кредиторская задолженность	1520	223 220	265 140	204 260
008	Задолженность по налогам		57 359	56 696	30 541
008	Задолженность перед персоналом		36 641	34 472	29 256
008	Покупатели и заказчики		64 426	63 789	61 919
008	Поставщики и подрядчики		64 794	110 183	82 544
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
009	Оценочные обязательства	1540	41 720	11 423	11 638
009	Амортиз после изменен ее элемент		30 791	0	0
009	Резерв на оплату отпусков		10 929	11 423	11 638
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	264 940	276 563	215 898
	БАЛАНС	1700	4 225 924	3 675 922	3 014 632

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Отчёт о финансовых результатах

ИНН 7806150011
КПП 780601001

Форма по КИД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах
За 2023 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	11 326 169	10 495 143
	От реализации товаров, работ ,услуг		11 326 169	10 495 143
	Себестоимость продаж	2120	(8 264 764)	(7 734 099)
	Себестоимость продаж		(8 264 764)	(7 734 099)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	3 061 405	2 761 044
	Коммерческие расходы	2210	(1 065 601)	(977 097)
	Управленческие расходы	2220	(496 953)	(451 464)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 498 851	1 332 483
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	171 604	145 489
	Проценты по депозитам		171 604	145 489
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	6 947	9 158
	Прочие		950	2 476
	Недоиспользованный резерв отпусков		5 997	6 682
	Прочие расходы	2350	(410 084)	(353 441)
	Прочие		(24 965)	(7 598)
	Налоги (транспортный, земельный		(8 981)	(9 250)
	Премии за выполнение объема продаж		(375 863)	(336 326)
	Услуги банка		(275)	(267)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 267 318	1 133 689
	Налог на прибыль ⁵	2410	(259 801)	(228 811)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(257 857)	(229 755)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(1 944)	(944)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 007 517	904 878

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁷	2500	1 007 517	904 878
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

³ Указывается номер соответствующего пояснения.

⁴ Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

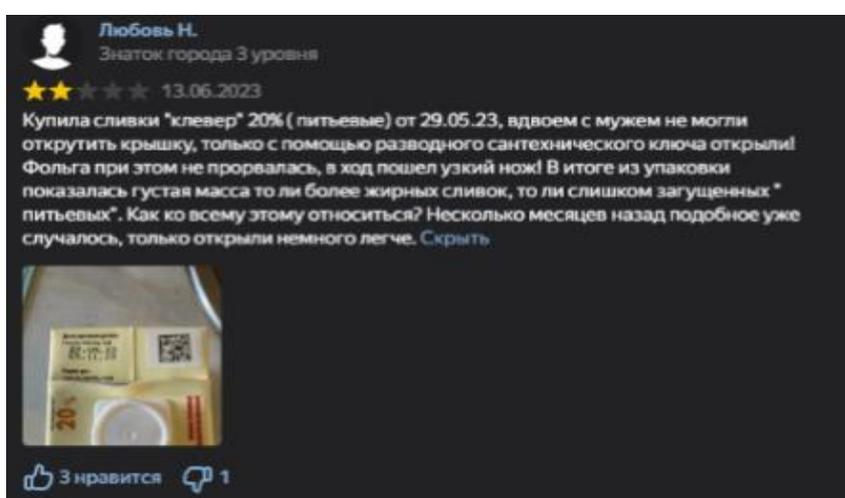
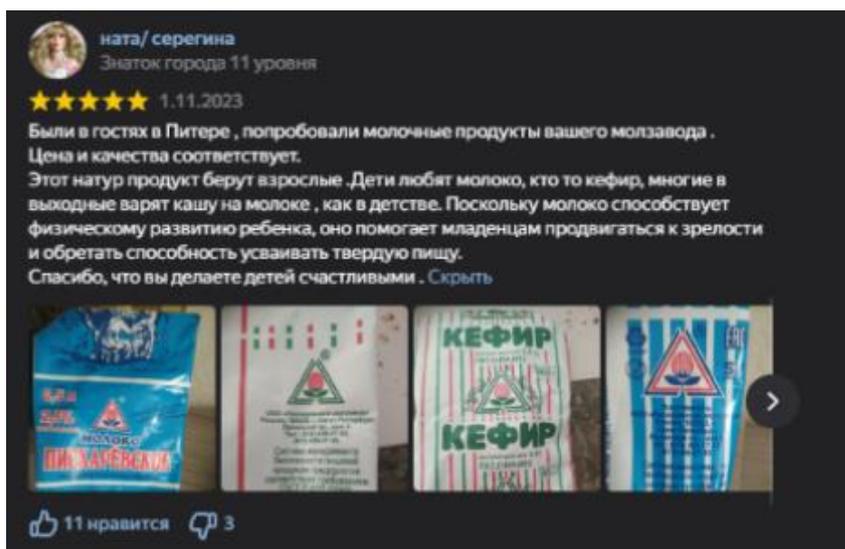
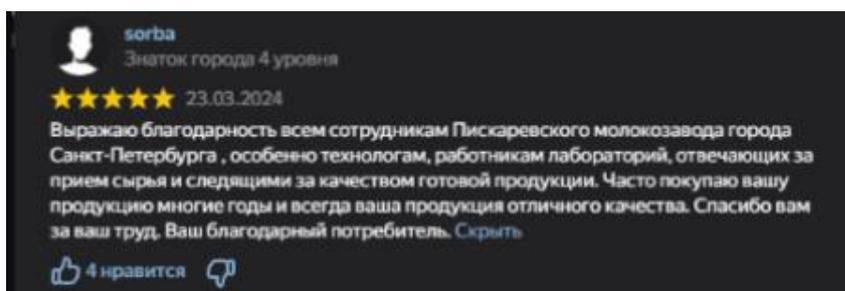
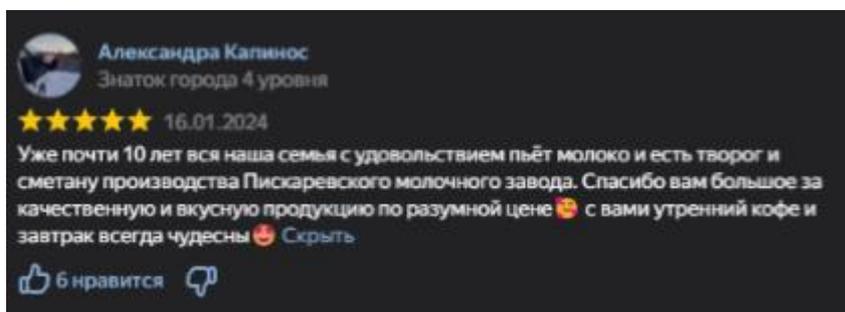
⁵ Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

⁶ Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

⁷ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

ПРИЛОЖЕНИЕ В – ОТЗЫВЫ КЛИЕНТОВ

1. Отзывы про ООО «Пискаревский Молзавод»



2. Отзывы про ООО «Виола»



Lubov E.

Знаток города 4 уровня

[Подписаться](#)

★★★★★ 28 декабря 2023

Любимые молочные продукты, обожаю всё! Йогурты Laplandia и безлактозные - мой фаворит



Андрей Чупряков

Знаток города 15 уровня

[Подписаться](#)

★★★★★ 8 февраля 2022

Упаковка йогуртов красивая, молодцы! Качество продукции по нижней планке. Печально, что испортили такой бренд



3. Отзывы про ООО «Галактика»



Николай Шестаков

Знаток города 7 уровня

★★★★★ 13 марта 2020

Большое, современное предприятие по переработке молока и производва самого разнообразного ассортимента молочной продукции. Один из крупнейших производителей в Северо-Западном регионе.



Александр Костин

Знаток города 10 уровня

[Подписаться](#)

★★★★★ 30 ноября 2020

Огромный молокоперерабатывающий концерн. На территории я бы сказал не просто чисто, а стерильно.



Вадим В.

Знаток города 10 уровня

[Подписаться](#)

★★★★★ 3 февраля 2020

Очень большое производство везде чистота серьёзный контроль качества вкусные продукты и полезные.

