

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономики, управления, права»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

ООО «ТИТАН»

_____ Костина Т.В.
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О. Н. Пастухова

_____ 2019 г.

Формирование конкурентных преимуществ организации как фактор повышения
экономической безопасности предприятия пищевой отрасли
(мясокомбинат ООО «ТИТАН»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2019.487.ВКР

Руководитель работы, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев

_____ 2019 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-531

_____ А.М. Горячев

_____ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А. С. Кондратьев

_____ 2019 г.

Миасс, 2019

АННОТАЦИЯ

Горячев А.М. Формирование конкурентных преимуществ организации как фактор повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли (мясокомбинат ООО «ТИТАН»): ЮУрГУ, 2019, МиЭУП-531, 104 с., 15 ил., 23 табл., библиогр. список – 47 наим., 6 прил.

Данная выпускная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли

В работе дана характеристика организации ООО «ТИТАН», проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «ТИТАН» с точки зрения его экономической безопасности. Произведены расчеты затрат на внедрение разработанных рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли мясокомбинат ООО «ТИТАН».

Основным результатом работы является разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли мясокомбинат ООО «ТИТАН».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Понятие конкурентного преимущества и его взаимосвязь с экономической безопасностью предприятия	9
1.2 Критерии/показатели оценки конкурентных преимуществ предприятия	13
1.3 Методы оценки конкурентных преимуществ	16
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ МК ООО «ТИТАН»	25
2.1 Анализ внутренней среды МК ООО «ТИТАН».....	25
2.1.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия с точки зрения его экономической безопасности.....	28
2.2 Анализ внешней среды МК ООО «ТИТАН» с целью определения угроз экономической безопасности.....	38
2.3 Анализ конкурентных преимуществ МК ООО «ТИТАН»	45
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	54
3.1 Разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ в области качества продукции	54
3.2 Разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ в области маркетинга и сбыта.....	68
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Схема организационной структуры МК ООО «ТИТАН»...	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс МК ООО «ТИТАН» за 2016-2018 гг.	97
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах МК ООО «ТИТАН» за 2016 - 2018 гг., тыс. руб.	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Должностная инструкция специалиста по маркетингу	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Возможности увеличения объемов продаж	101
(от существующего) (через выделенные наиболее перспективные торговые точки, на примере, Орджоникидзевского района, г. Магнитогорск).....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. План работ отдела маркетинга	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность заключается в том, что современная тенденция развития рынка - усиление конкуренции. Внешняя среда, в которой функционируют организации, динамично развивается, предъявляет все новые требования к деятельности современных предприятий, фирм. Руководству фирм необходимо постоянно отслеживать динамику рынка, анализировать конкурентную среду и прогнозировать основные направления ее изменения. На основе полученной информации разрабатывается комплексный план мероприятий, направленный на адаптацию существующей системы функционирования организации к изменившимся условиям рыночной деятельности, что позволяет более полно удовлетворять запросы потребителей и обеспечивать экономическую безопасность и как следствие стать более конкурентоспособным в своей рыночной нише.

Определение и дальнейшее формирование собственных конкурентных преимуществ с помощью современных методов является неотъемлемым фактором повышения экономической безопасности предприятия.

Оценка конкурентных преимуществ необходима для выбора/привлечения партнера для организации совместного бизнеса (расширения сфер деятельности); привлечения средств инвестора; составления программы выхода фирмы на новые рынки сбыта и разработки стратегии дальнейшего развития.

Под конкурентными преимуществами предприятия (фирмы) понимают концентрированное проявление превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Именно поэтому формирование конкурентных преимуществ являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности и безусловным фактором повышения экономической безопасности предприятия.

В качестве основных конкурентных преимуществ фирмы сегодня выделяют научно-технический уровень и степень совершенства технологии

производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

Тема, посвященная формированию конкурентных преимуществ организации как фактору повышения экономической безопасности предприятия, является очень актуальной для большинства фирм, и мясоперерабатывающая промышленность не исключение.

На сегодняшний день в мясоперерабатывающей отрасли наблюдается следующая ситуация: крупные производители обладают высокотехнологичным оборудованием и благодаря этому выпускают продукцию высокого качества. Средние и малые предприятия с небольшой мощностью не в состоянии составить им конкуренцию ни по цене, ни тем более по качеству. Основной причиной этого является нехватка финансовых ресурсов и неспособность модернизировать свои мощности.

Проблемы мясокомбината МК «ООО «ТИТАН»» те же, что и у ряда небольших российских мясоперерабатывающих заводов. Ассортимент товаров мясокомбината постепенно вытесняется внешними производителями. Средняя доля поставляемой продукции в городе Магнитогорск составляет в разных районах города от 6 до 13% (отмечается тенденция к снижению доли рынка) и загрузка производственных мощностей составляет всего лишь 30%.

Таким образом, актуальность темы обусловлена низкой способностью предприятия к формированию конкурентных преимуществ МК ООО «ТИТАН» на мясном рынке г. Магнитогорск и как следствие снижением экономической безопасности.

Таким образом, целью исследования является разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли мясокомбинат ООО «ТИТАН».

Итак, к задачам, решаемым в ходе работы можно отнести:

1. Изучить теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации как фактор повышения экономической безопасности предприятия

2. Собрать и проанализировать данные о деятельности, исследуемого предприятия.

3. Разработать рекомендации по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли мясокомбинат ООО «Титан» на рынке г. Магнитогорск.

4. Оценить эффективность разработанных рекомендаций.

Предметом исследования является конкурентные преимущества предприятия.

Объект исследования – мясокомбинат ООО «ТИТАН», г. Магнитогорск.

Информационную базу исследования образуют материалы фирм-потребителей, содержащие требования, к закупаемой продукции; законы, нормативные акты и технические регламенты; опросы потребителей, результаты оценок фирм-консультантов и их рекомендации; сведения о направлениях деятельности фирм-конкурентов, которые были предоставлены при прохождении преддипломной практики на МК ООО «ТИТАН».

Практическая значимость состоит в том, что разработанные в работе рекомендации по формированию конкурентных преимуществ для МК ООО «ТИТАН» позволят повысить экономическую безопасность предприятия

Методология работы включает в себя эвристические методы принятия управленческих решений, бизнес-анализ, экономический анализ, а также ряд методов по анализу научной, научно-методической литературы, маркетинговых методов опрос, наблюдение, экспертный опрос и др.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие конкурентного преимущества и его взаимосвязь с экономической безопасностью предприятия

О конкурентных преимуществах сегодня начинают говорить все больше и больше руководителей предприятий. Однако до сих пор для многих из них точное значение этого понятия остается неопределенным.

Термин конкурентные преимущества применяют относительно отрасли, предприятия, продукции, услуги. Изучением конкурентных преимуществ занимаются специалисты в области маркетинга, менеджмента, микро- и макроэкономики.

На сегодняшний день не существует общетеоретического понятия «конкурентные преимущества». В разной литературе данное понятие имеет различные варианты, по-разному проводится оценка и анализ, этапы формирования [34].

Исследованию вопросов формирования «конкурентных преимуществ» посвящены работы таких ученых, как Г. Азоев, И. Ансофф, Б. Карлофф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Челенков, Р. Фатхутдинов и др.

Наличие конкурентных преимуществ - это зеркало, в котором отражается факт работы всех служб и подразделений предприятия, а также способность адаптироваться к изменениям внешней среды (и здесь не только потребители их предпочтения, что, безусловно, играет важную роль, но и целый комплекс элементов) [32].

Выход на рынок с конкурентоспособным товаром - лишь начало сложной работы, далее следует большая работа по управлению процессом формирования конкурентных преимуществ, как самого товара, так и всех бизнес-процессов самого предприятия.

Под конкурентными преимуществами предприятия (фирмы) понимают концентрированное проявление превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Именно поэтому формирование конкурентных преимуществ является главной целью и результатом хозяйственной деятельности и безусловным фактором повышения экономической безопасности предприятия.

Сегодня вопрос формирования конкурентных преимуществ как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия остается пока недостаточно раскрытой, хотя этим вопросом занимаются такие ученые как И. Бланк, Т. Болгар, Т. Васильцев, К. Горячева, М. Ермошенко, З. Живко, И. Керницкий, А. Марченко и др.

Многие авторы рассматривают экономическую безопасность как состояние эффективного использования ресурсов предприятия для предотвращения угроз и создания условий для стабильного функционирования основных его элементов.

Это всегда комплекс составляющих, ориентированных на устранение экономических угроз предприятия и, обеспечение финансовой устойчивости, высокой конкурентоспособности.

Олейников Е.А. также рассматривает экономическую безопасность предприятия как «состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для преодоления угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в данный момент и в будущем» [16].

Ермошенко М.М. и Горячева К.С. подчеркивают что экономическая безопасность это отсутствие препятствий в достижению целей развития предприятия [14].

В свою очередь в своей научной работе «Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия» Белокуров В.В.

трактует экономическую безопасность предприятия как наличие конкурентных преимуществ: «наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам» [12].

К внутренним конкурентным преимуществам относят те, которые характеризуют внутренние аспекты деятельности предприятия и превышают аналогичные характеристики основных конкурентов (организация процессов производства, снабжения и сбыта, система менеджмента, величина затрат, производительность труда и т.д.).

Внешними конкурентными преимуществами являются те, которые способствуют созданию более значимых ценностей для потребителей продукции (услуг) (создающие возможность более полного удовлетворения потребностей потребителей, уменьшения расходов или повышения эффективности).

Обобщим факторы, которые могут помочь сформированию у фирмы конкурентные преимущества, табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Конкурентные преимущества (факторы) влияющие на экономическую безопасность предприятия

Внешние преимущества	
Конъюнктура рынка	рыночная среда и условия функционирования в ней; количество и поведение конкурентов; уровень конкуренции
Ценовые тенденции	уровень и динамика цен; социальная направленность цен; степень рыночной власти предприятия
Информационное обеспечение	уровень осведомленности предприятия о состоянии и тенденциях развития рынка, поведении потребителей, конкурентов и других рыночных субъектов; способы распространения информации о предприятии; наличие «обратной связи»
Имидж предприятия	мнение потребителей и других рыночных субъектов о предприятии и его продукции (услугах); популярность предприятия и продукции (услуг) среди потребителей
Природно-географические особенности	географическое размещение; близость к источникам материальных и человеческих ресурсов, рынкам сбыта; наличие транспортных путей и каналов распределения продукции

Окончание таблицы 1.1

Внутренние преимущества	
Производственные	степень обеспеченности материально-техническими ресурсами; уровень затрат на производство продукции; эффективность использования основных средств; уровень производительности труда; бездефектность производства
Технологические	прогрессивность технологических процессов; степень механизации и автоматизации технологических процессов; экологичность технологических процессов
Финансово-экономические	наличие источников финансирования; уровень рентабельности и платежеспособности
Квалификационные	профессионализм, мастерство, активность, творчество персонала; склонность к нововведениям
Организационные	уровень прогрессивности и гибкости организационной структуры
Управленческие	эффективность и результативность системы управления; эффективность управления закупочными, производственными, сбытовыми процессами, оборотными средствами, качеством; прогрессивность системы мотивации персонала
Инновационные	степень использования достижений научно-технического прогресса

Итак, определим, что существует прямая и значительная связь понятия «конкурентного преимущества» и «экономической безопасности»- наличие конкурентных преимуществ (факторов) определяет экономическая безопасность предприятия.

Наличие у предприятия конкурентных преимуществ, позволяющих реализовывать оптимальную программу развития его экономического потенциала, позитивно отражается на уровне экономической безопасности предприятия, поскольку уникальные конкурентные преимущества дают возможность предприятию эффективно противостоять угрозам внешней и внутренней среды, адаптироваться к меняющимся условиям среды и развиваться. Предприятию необходимо формировать и поддерживать такие конкурентные преимущества, использование которых позволит ему достичь высокого уровня конкурентоспособности и поддерживать его в течение длительного времени.

1.2 Критерии/показатели оценки конкурентных преимуществ предприятия

Как оценить конкурентные преимущества фирмы? Да, существуют общеизвестные экономические, финансовые показатели, которые показывают прибыльность, производительность, оборачиваемость, деловую активность, ликвидность. Эти показатели характеризуют деятельность фирмы, это результат, который поддается анализу. Действительно, если объем продаж позитивен, то в большинстве случаев экономические параметры говорят о хорошем положении дел [34].

Рассмотрим пример: пусть у фирмы на какой-то определенный момент, например в момент составления годового, баланса показатели финансового состояния и экономической деятельности говорят о том, что организация работает успешно. Но, несмотря на благополучные данные экономического анализа, некоторые товары идут на рынке хорошо, а некоторые плохо. В данном случае можно сказать, что первая группа товаров конкурентоспособна, а вторая нет.

Либо: положение предприятия на рынке весьма устойчиво, конкурентов не много, продукция продается хорошо, но показатели финансового состояния говорят о наличии проблем в части платежеспособности.

Так же в качестве объективного показателя конкурентных преимущества предприятия можно привести его имидж. Имидж - образ товара, услуги, предприятия и совокупность впечатлений о них, складывающихся в сознании людей. Казалось бы, имидж фирмы складывается из имиджа товара, но не всегда это так.

Например, если фирма добросовестно выполняет все условия сделок, если в части деловых отношений она отличный партнер, то и имидж у нее соответственный.

Таким образом, возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентных преимуществ товара и совокупности экономических методов деятельности фирмы, показывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Обобщим показатели эффективности и конкурентных преимуществ, на основании которых можно провести оценку влияния конкурентных преимуществ на экономическую безопасность предприятия, табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Показатели оценки конкурентных преимуществ предприятий

Конкурентные преимущества	Показатели конкурентных преимуществ	Ед. изм.
Выгодное экономико-географическое положение предприятия	Совокупные затраты на транспортировку сырья, материалов, готовой продукции	руб.
	Цена факторов производства (производственных ресурсов)	руб.
	Затраты, связанные с созданием запасов товарно-материальных ценностей	руб.
Экологичность производства и товаров	Уровень вредного воздействия производства на окружающую среду Уровень вредного воздействия продукции на окружающую среду	% вредн. примесей
Ценности организации, принятые обществом	Степень соответствия ценностей организации ценностям, принятым обществом	балл
Стабильность политической обстановки в стране	Уровень стабильности политической обстановки	балл
Низкий уровень износа основных производственных фондов	Коэффициент износа основных производственных фондов	%
Высокий удельный вес прогрессивного оборудования на предприятии	Доля прогрессивного оборудования в общей стоимости оборудования (активной части основных производственных фондов, основных производственных фондов в целом)	%
Высокий уровень автоматизации производства и управления	Доля автоматизированных операций в общем количестве производственных (управленческих) операций	%
Использование современных информационных технологий в производстве и управлении	Затраты на использование современных информационных технологий производства и управления	руб.
Обладание патентованными новыми технологиями и товарами	Количество патентов на новую технологию (товар)	шт.
	Доход от продажи лицензий на запатентованные предприятием технологии и товары	руб.
Мобильность технологий и наличие условий для диверсификации производства	Мощность вспомогательного и побочного производства	шт.
	Доля универсального оборудования в общей стоимости оборудования	%
	Количество готовых к освоению разработок новой профильной и непрофильной продукции	шт.

Продолжение таблицы 1.2

Использование ресурсосберегающих технологий	Материалоемкость производства (продукции) Коэффициент использования материалов в производстве (продукции) Себестоимость производства (продукции)	руб./руб. % руб.
Высокая организационная культура	Уровень организационной культуры	балл
Высокий уровень культуры и образования работников предприятия	Уровень производственной культуры Доля работников с начальным профессиональным образованием в численности рабочих Доля работников со средним, высшим профессиональным образованием в численности специалистов	балл % %
Высокий профессионально-квалификационный уровень персонала предприятия	Доля рабочих высокой квалификации в общем количестве рабочих (общем количестве рабочих перспективного возраста) Доля затрат, включаемых в себестоимость, направляемых на повышение квалификации работников предприятия Доля работников предприятия (в целом и по отдельным категориям), прошедших курсы повышения квалификации и профессиональную переподготовку Доля работников, владеющих смежными профессиями и специальностями Доля работников, соответствующих требуемому уровню квалификации, в среднесписочной численности работников предприятия	% % % % %
Участие предприятия в интеграционных группировках	Затраты, связанные с формированием интеграционных группировок Экономия текущих и капитальных затрат	руб. руб.
Высокий уровень качества продукции предприятия и ее обслуживания	Интегральный показатель качества продукции (ее обслуживания) Дифференциальные показатели качества продукции	балл тонно-км, операций/ мин., квт/час и др.
Оптимальное соотношение «качество-цена» продукции	Соотношение качества и цены продукции	<u>тонно-км</u> руб. <u>квт/час</u> руб.
Эффективная маркетинговая деятельность	Затраты на маркетинг Прирост объема продаж (выручки от реализации) Рентабельность продаж	руб. руб. %

Окончание таблицы 1.2

Необходимый и достаточный размер производственной мощности	Соотношение производственной мощности и емкости рынка	%
Низкий уровень себестоимости продукции	Себестоимость продукции	руб.

Ряд таких показателей может быть определен на основе объективной расчетной информации. Однако часть важнейших показателей конкурентных преимуществ предприятий не поддается достаточно объективной оценке (например, уровень стабильности политической обстановки, уровень производственной культуры, степень соответствия ценностей организации ценностям, принятым обществом и др.), поэтому стоит обратиться к опыту специалистов-профессионалов и использованию методов экспертных оценок [18].

1.3 Методы оценки конкурентных преимуществ

Проведение оценки сформированности конкурентных преимуществ преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке.

Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентных преимуществ.

Наиболее известные методики оценки конкурентных преимуществ:

1. Матричный метод (разработан Бостонской консалтинговой группой).

В основе методики - анализ конкурентных преимуществ с учетом ЖЦ товара/услуги. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали - относительная доля товара/услуги на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

2. Метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара/услуги предприятия.

Этот метод базируется на рассуждении о том, что конкурентные

преимущества производителя тем выше, чем выше конкурентные преимущества его продукции. В качестве показателя, оценивающего конкурентные преимущества товара/услуги используют соотношение двух характеристик: цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:

$$KT=K/Ц \quad (1.1)$$

где

К - показатель качества товара;

Ц - показатель цены товара;

Кт - показатель конкурентных преимуществ товара.

3. Метод анализа конкурентоспособности фирмы на основе методики группировки критериев конкурентных преимуществ по отдельным элементам комплекса маркетинга: Продукт. Цена. Доведение продукта до потребителя. Продвижение продукта (маркетинговые коммуникации)

Для подсчетов используются количественные показатели [13]. Кроме того, используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы [10].

Применим принципы этих двух подходов к расчету конкурентных преимуществ фирмы для анализа конкурентных преимуществ маркетинговой деятельности фирмы.

Предлагается следующая система показателей.

1. По продукту:

Коэффициент рыночной доли:

$$КРД = \frac{ОП}{ООПР} , \quad (1.2)$$

где

ОП - объем продаж продукта фирмой;

ООПР - общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

Коэффициент предпродажной подготовки:

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП} ,$$

где

ЗПП - сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП - сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентных преимуществ за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается, что $КПП = 1$.

Коэффициент изменения объема продаж:

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП} , \tag{1.4}$$

где ОПКОП - объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП - объем продаж на начало отчетного периода.

Показывает рост или снижение конкурентных преимуществ фирмы за счет роста объема продаж.

2. По цене:

Коэффициент уровня цен:

$$КУЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2Ц_{\text{уф}}} , \tag{1.5}$$

где

$Ц_{\max}$ - максимальная цена товара на рынке;

$Ц_{\min}$ - минимальная цена товара на рынке;

$Ц_{\text{уф}}$ - цена товара, установленная фирмой.

Показывает рост или снижение конкурентных преимуществ фирмы за счет динамики цен на продукт.

3. По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$КСБ = \frac{КИОП \times ЗСБ_{кон}}{ЗСБ_{ноп}}, \quad (1.6)$$

где

КИОП - коэффициент изменения объема продаж - формула (3);

ЗСБ_{кон} - сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

ЗСБ_{ноп} - сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентных преимуществ за счет улучшения сбытовой деятельности.

4. По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности:

$$K_{рекД} = \frac{КИОП \times ЗРД_{кон}}{ЗРД_{ноп}}, \quad (1.7)$$

где ЗРД_{кон} - затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРД_{ноп} - затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода;

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентных преимуществ за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж:

$$КИПП = \frac{КИОП \times ЗПТА_{кон}}{ЗПТА_{ноп}}, \quad (1.8)$$

где

ЗПТА_{кон} - затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

ЗПТА_{ноп} - сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентных преимуществ за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

Коэффициент использования связей с общественностью:

$$КИСО = \frac{КИОП \times ЗР_{кон}}{ЗР_{ноп}}, \quad (1.9)$$

Где

$ЗР_{кон}$ - затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

$ЗР_{ноп}$ - затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентных преимуществ за счет улучшения связей с общественностью.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта. Назовем его коэффициентом маркетингового тестирования конкурентных преимуществ (КМТК).

Следует отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины для разных продуктов. Тогда для расчета конкурентных преимуществ маркетинговой деятельности фирмы нужно определить сумму коэффициентов (КМТК) для всех ее продуктов:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum КМТК}{n}, \quad (1.10)$$

где

n - количество продуктов (услуг) фирмы.

Кроме этого для расчета полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать обще финансовые коэффициенты. Обще финансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчетный период.

В практике анализа результатов деятельности фирмы применяется сводная таблица финансовых показателей, включающая коэффициенты ликвидности, коэффициенты устойчивости, коэффициенты деловой активности, коэффициенты прибыльности и т.д. Однако для расчета конкурентных преимуществ фирмы

можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса) к наиболее срочным обязательствам фирмы в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей [14]:

$$КТЛ = \frac{\text{Итог 2-го раздела баланса}}{\text{Итог 5-го раздела баланса}} \quad (1.11)$$

Нормативное значение коэффициента - не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС) определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (Итог 3-го раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог 1-го раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса). Нормативное значение - не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчета конкурентных преимуществ фирмы будет следующей:

$$КФ = K_z \times КТЛ \times КОСС \quad (1.12)$$

Для каждого рынка продукта идентифицируются наиболее опасные (приоритетные) конкуренты [24]. Все конкуренты делятся на определенные группы в зависимости от преимуществ, завоеванных фирмами, и таким образом устанавливается их роль в конкурентной борьбе.

Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Для деления конкурентов на группы рассмотрим матрицу группового ранжирования конкурирующих фирм (рис. 1.1).

Претенденты		Лидеры
+3,1—+7	+7,1—+9	+9,1—+10
Занявшие рыночную нишу -2,9—(-0,99)	1	Последователи +1,1—+3
Банкроты		Занявшие рыночную нишу -6,9—(-3)
-10—(-9,1)	-9—(-7)	

Рисунок 1.1– Матрица групп фирм, конкурирующих на рынке

Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10. Сам прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентных преимуществ и относящихся к следующим группам участников рынка:

Лидеры - 0,1-10;

Претенденты на роль лидера - 7,1-9; 3,1-7;

Последователи - 1,1-3; 1;

Занявшие рыночную нишу- -0,99-(-2, 9); -3 - (-6,9);

Банкроты - -7-(-9); -9,1-(-10).

Рыночные лидеры - фирмы, имеющие максимальный коэффициент конкурентных преимуществ (КФ). Как правило, эти фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Для фирм-лидеров характерным поведением является оборона.

Рыночные претенденты - фирмы, расчетный коэффициент конкурентных преимуществ которых лежит в диапазоне от 3,1 до 9. Эти фирмы, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

Рыночные последователи - фирмы, расчетный коэффициент конкурентных

преимуществ которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише. Расчетный коэффициент конкурентных преимуществ этой группы лежит в диапазоне от -0,99 до -6,9. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности фирмы максимально зависят от клиентов и опираются на них.

Банкроты - фирмы с коэффициентом конкурентных преимуществ от - 7 до -10. Эти фирмы принимают режим внешнего управления и проводят мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются.

4. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентных преимуществах [16].

Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия состоит из нескольких этапов:

- анализ конкурентного статуса предприятия на рынке с выявлением существующих конкурентных преимуществ;
- планирование мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции

предприятия на рынке;

- выявление изменений в конкурентной среде, корректировка плана мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции в связи с выявленными изменениями в среде;
- разработка плана финансирования запланированных мероприятий;
- координация действий подразделений предприятия для достижения конкурентных преимуществ;
- подготовка и адаптация персонала к реализации разработанных мероприятий;
- контроль за реализацией плана мероприятий по формированию конкурентных преимуществ.

Формирование конкурентных преимуществ и достижение предприятием определенного конкурентного статуса, превосходящего статус основных конкурентов, дает возможность предприятию более эффективно осуществлять свою производственно-хозяйственную деятельность, что, в свою очередь, позитивно отразится и на уровне его экономической безопасности.

С учетом важности для обеспечения экономической безопасности наличия у предприятия конкурентных преимуществ, предлагаем следующее определение экономической безопасности предприятия – это такое состояние предприятия, при котором его конкурентные преимущества обеспечивают защищенность предприятия от внешних и внутренних угроз и дают возможность реализовывать цели уставной деятельности.

Таким образом, одним из важных факторов обеспечения экономической безопасности предприятия является наличие у него конкурентных преимуществ, позволяющих быть более эффективным и конкурентоспособным в сравнении с основными конкурентами. Достижение предприятием уникальных, устойчивых конкурентных преимуществ дает ему возможность своевременно и эффективно адаптироваться к условиям быстро меняющейся рыночной среды, противостоять кризисным явлениям в экономике и развиваться даже при неблагоприятных условиях.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ МК ООО «ТИТАН»

2.1 Анализ внутренней среды МК ООО «ТИТАН»

Объектом исследования является: Мясокомбинат ООО «ТИТАН».

Россия, Челябинская область, Магнитогорск г., Советская улица, 70, оф. № 220.

Структура предприятия и описание принципов деятельности

Существующая структура предприятия представлена в виде схемы (приложение А). На схеме видно, что организационная структура МК ООО «ТИТАН» является линейно-функциональной, где основой организации являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе.

На основе представленной структуры можно описать порядок деятельности предприятия.

Планирование деятельности МК ООО «ТИТАН» связано со следующими основными факторами:

- Стоимость сырья и его предложение на рынке
- Объем свободных оборотных средств
- Емкость сегмента рынка, на котором работает предприятие

На МК ООО «ТИТАН» осуществляется перспективное планирование на 6 месяцев вперед. Планируются объемы производства в натуральном выражении. На сегодняшний день мощности комбината загружены на 30% при том, что это чуть-чуть выше точки безубыточности. Поэтому важнейшей задачей комбината является планомерное наращивание объемов производства.

Резкий рост объема производства невозможен, по причине острой конкуренции на рынке города Магнитогорск, удаленностью сырьевой базы и дефицитом оборотных средств.

На комбинате не выработано, какой либо ассортиментной политики. Текущее планирование производства осуществляется на основании заявок от службы реализации и зависит от наличия необходимого сырья и специй на складах комбината.

Организация производства

Мощности предприятия расположены на двух участках:

1. Мясожировой цех, где расположены:

- Мясожировой (убойный) цех,
- Пельменный цех (цех кулинарии),
- Рыбный цех
- Холодильник
- Котельная
- Склады

2. Колбасный цех, где расположены:

- Администрация комбината
- Колбасный цех
- Служба снабжения и сбыта
- Котельная

Все сырье поступает на склады и холодильники мясожирового цеха, где оно при необходимости перерабатывается, и храниться до момента поступления заявки от колбасного цеха.

Качество выпускаемой продукции во многом зависит от трех факторов:

- Наличие необходимого сырья на складе.
- Характеристик используемого оборудования.
- Квалификации работающего персонала.

В настоящее время комбинат из-за устаревшего оборудования и отсутствия средств на его обновление не способен выпускать вареные колбасы в соответствии с современными требованиями. Ситуация осложняется в связи с постоянными перебоями сырья, что не позволяет планировать производство,

своевременно выполнять заявки службы сбыта, а так же обуславливает нестабильность ассортимента и качества выпускаемой продукции.

Организация сбыта готовой продукции на рынке г. Магнитогорск

Сбыт продукции МК ООО «ТИТАН» осуществляется через три основных канала:

1. Предприятия города, потребляющие мясную продукцию для собственного общепита. Мясокомбинат на этом сегменте обслуживает следующие предприятия:

- ОАО «ММК»
- Завод автоматики
- Подшипниковый завод
- Механический завод
- Городской центр снабжения: детские сады, больницы, психоневрологический диспансер, приют, туб.диспансер. Этот сегмент мясокомбинат обслуживает на 10%.

2. Фирменная реализация: осуществляется через 2 киоска комбината, существует также выездная лоточная торговля на проходные Магнитогорского металлургического комбината ММК.

3. Предприятия розничной торговли г. Магнитогорск и области.

Продукция комбината представлена в 80 торговых точках города (реализующих мясную продукцию) из 158.

МК ООО «ТИТАН» работает в трех направлениях:

1. Свежая мясная продукция (говядина, свинина, баранина): Вырезка, мясо на кости, кости, потраха, шкура, отходы

2. Колбасные изделия: Вареная колбаса, полукопченая, копченая, деликатесы, сосиски, сардельки.

3. Полуфабрикаты: Пельмени, суповые наборы, шашлык, фарш, котлеты, гуляш.

2.1.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия с точки зрения его экономической безопасности

Анализ финансовых результатов предприятия начинается с оценки динамики показателей балансовой прибыли за анализируемые периоды, в котором используются данные из формы № 2 «Отчет о финансовых результатах». (Приложение Б, В). Рассмотрим анализ структуры и динамики балансовой прибыли, табл. 2.1, рис. 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ структуры и динамики балансовой прибыли

Состав балансовой прибыли	2016 г.	2017 г.	2018	Изменение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1 Балансовая прибыль	2 633	7 405	7 032	181	-5
2 Прибыль от продаж	3 199	3 519	2 119	10	-40
3 Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
4 Разница полученных и уплаченных процентов	0	0	0	0	0
5 Разница между прочими доходами и расходами	-566	3 886	4 913	-787	26
6 Чистая прибыль	2 106	5 924	5 626	181	-5

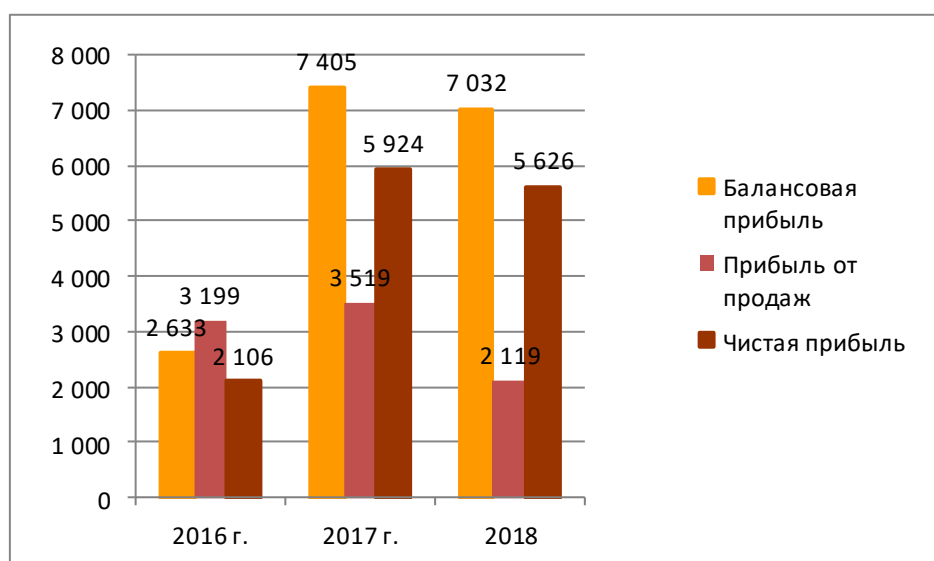


Рисунок 2.1 - Динамика прибыли

Балансовая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 увеличилась на 181 %. В 2017 году по сравнению с 2017 годом на 5 %. Основным источником формирования прибыли являлась прибыль от продаж. Прибыль от продаж в 2018 году снизилась по сравнению с 2016 годом на 10 %. и в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 40 %.

Экономические показатели деятельности предприятия за период 2016-2018 гг. представлены в табл. 2.2, рис. 2.2.

Таблица 2.2 - Экономические показатели деятельности предприятия за период 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018	Изменение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1 Выручка от продажи товаров, работ, услуг	90 970	119 451	119 230	28 481	-221
2 Себестоимость	87 551	115 496	116 651	27 945	1 155
3 Коммерческие расходы	110	111	112	1	1
4 Управленческие расходы	110	325	348	215	23
5 Полная себестоимость	87 771	115 932	117 111	28 161	1 179
6 Прибыль от реализации продукции	3 199	3 519	2 119	320	-1 400

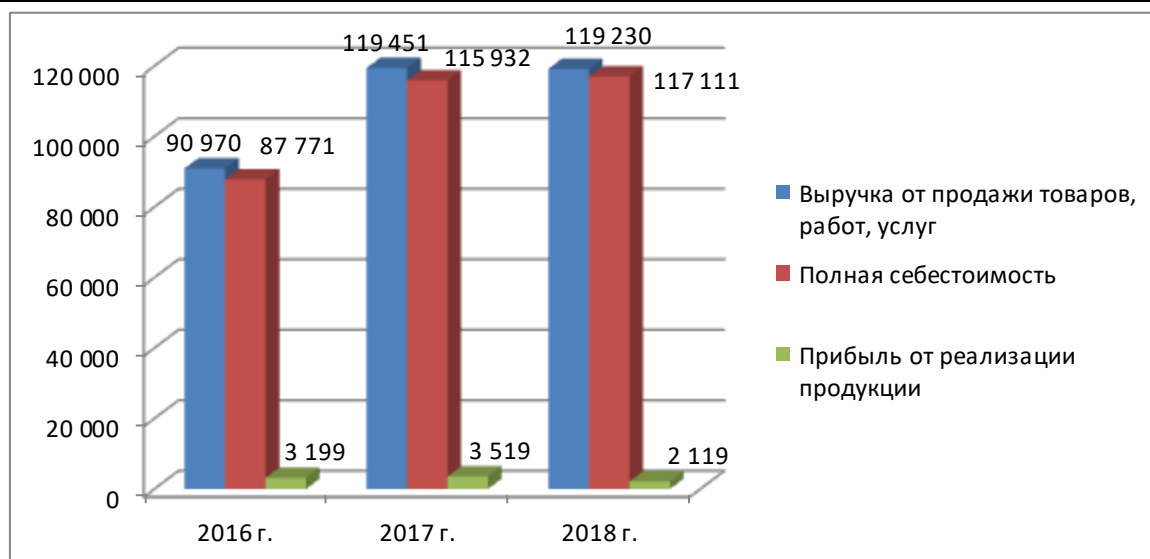


Рисунок 2.2– Экономические показатели деятельности предприятия за период 2016-2018 гг.

Динамика выручки от продаж оказывает наибольшее влияние на операционный результат деятельности предприятия за все периоды. В 2017 году выручка повысилась по сравнению с предыдущим периодом на 28 481 тыс. руб. и в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка снизилась на 221 тыс. руб. Вертикальный анализ показывает высокую долю затрат на продукцию в общей выручке от продаж, что тоже уменьшает размер прибыли от продаж в каждом отчетном периоде.

Экономическая эффективность работы предприятия характеризуется относительными показателями деятельности, т. е. рентабельностью, табл. 2.3., рис. 2.3..

Таблица 2.3 - Показатели рентабельности

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1 Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 199,00	3 519,00	2 118,93	320,00	-1 400,07
2 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2 633,00	7 405,15	7 032,09	4 772,15	-373,06
3 Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	2 106,40	5 924,12	5 625,67	3 817,72	-298,45
4 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	25 974,00	25 645,50	23 589,00	-328,50	-2 056,50
5 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 347,00	2 613,50	2 932,00	266,50	318,50
6 Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	12 551,00	23 976,50	22 160,50	11 425,50	-1 816,00
7 Рентабельность продаж, %	3,52	2,95	1,78	-0,57	-1,17
8 Рентабельность всего капитала, %	10,14	28,88	29,81	18,74	0,94
9 Рентабельность основных средств, %	136,30	134,65	72,27	-1,65	-62,38
10 Рентабельность собственного капитала, %	16,78	24,71	25,39	7,93	0,68
11 Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	16,78	24,71	25,39	7,93	0,68

Из данных таблицы видно, что рентабельность продаж в 2017 году снижается по сравнению с предыдущим отчетным периодом на 0,57 % и в 2018 году снижение данного показателя снизилось на 0,17%. Снижение этого показателя является следствием роста затрат на производство при постоянных ценах. Таким образом, предприятие реализует низко рентабельную продукцию, обусловленную высокими затратами на её производство и выпуск, рис. 2.3.

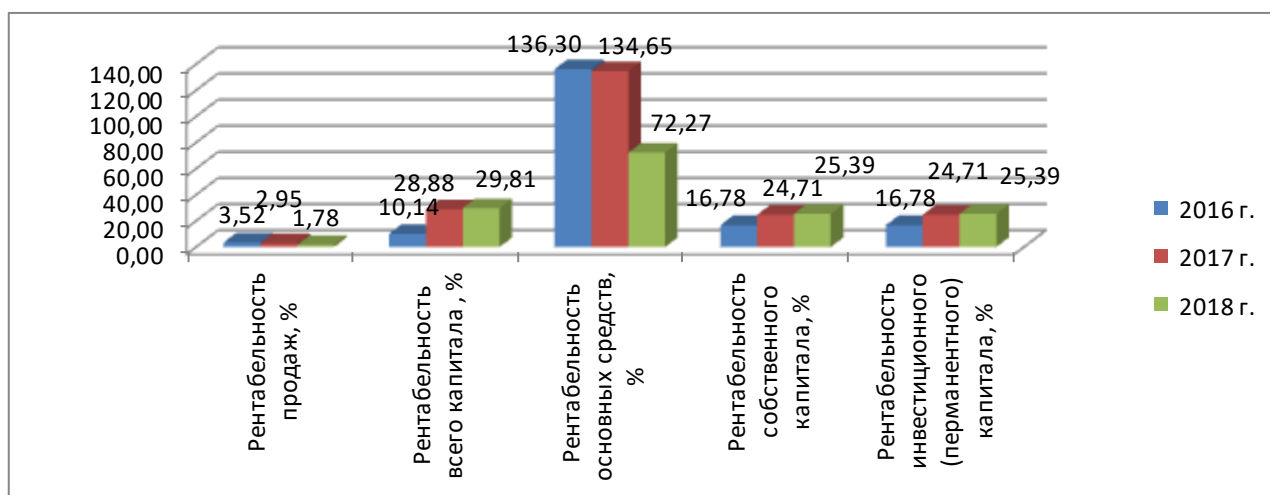


Рисунок 2.3 – Показатели рентабельности за 2016-2018 гг., %

Принятое значение рентабельности продаж для нормальной работы предприятия – 13 – 15%. За рассматриваемый период предприятие имеет низкую рентабельность продаж.

Показатель – рентабельность всего капитала показывает эффективность использования всего имущества предприятия. В 2017 году рентабельность всего капитала увеличилась на 18,74 % по сравнению с 2016 годом и в 2018 году данный показатель также увеличился на 0,94%. Это означает, что спрос на продукцию фирмы растет, перенакопления активов нет.

Показатель – рентабельность основных средств отражает эффективность использования основных средств, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств. В 2017 году рентабельность основных средств снизилась на 1,65%, т.е. основные средства использовались

менее эффективно, чем в предыдущем году, в 2018 году рентабельность основных средств продолжает снижаться на 62,38%.

Показатель – рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственного капитала. В 2017 году по сравнению с 2016 годом рентабельность собственного капитала увеличилась на 7,93 % и в 2018 году по сравнению с 2017 годом этот показатель также увеличился на 0,68%.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости и рентабельности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия, таб. 2.4, рис. 2.4.

Таблица 2.4 - Показатели деловой активности

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	90 970,00	119 451,00	119 230,00	28 481,00	-221,00
2 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	25 974,00	25 645,50	23 589,00	-328,50	-2 056,50
3 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 347,00	2 613,50	2 932,00	266,50	318,50
4 Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	25 470,00	20 400,00	20 697,00	-5 070,00	297,00
5 Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	5 999,00	9 220,50	10 291,50	3 221,50	1 071,00
6 Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	7 955,00	9 868,00	12 095,00	1 913,00	2 227,00
7 Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	2 255,00	1 389,00	1 428,50	-866,00	39,50
8 Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	12 551,00	23 976,50	22 160,50	11 425,50	-1 816,00
9 Коэффициент общей оборачиваемости капитала	3,50	4,66	5,05	1,16	0,40
10 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,57	5,86	5,76	2,28	-0,09

Окончание таблицы 2.4

11 Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	15,16	12,95	11,59	-2,21	-1,37
12 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	11,44	12,10	9,86	0,67	-2,25
13 Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	31,92	30,15	37,13	-1,76	6,97
14 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	40,34	86,00	83,47	45,66	-2,53
15 Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	9,05	4,24	4,39	-4,80	0,14

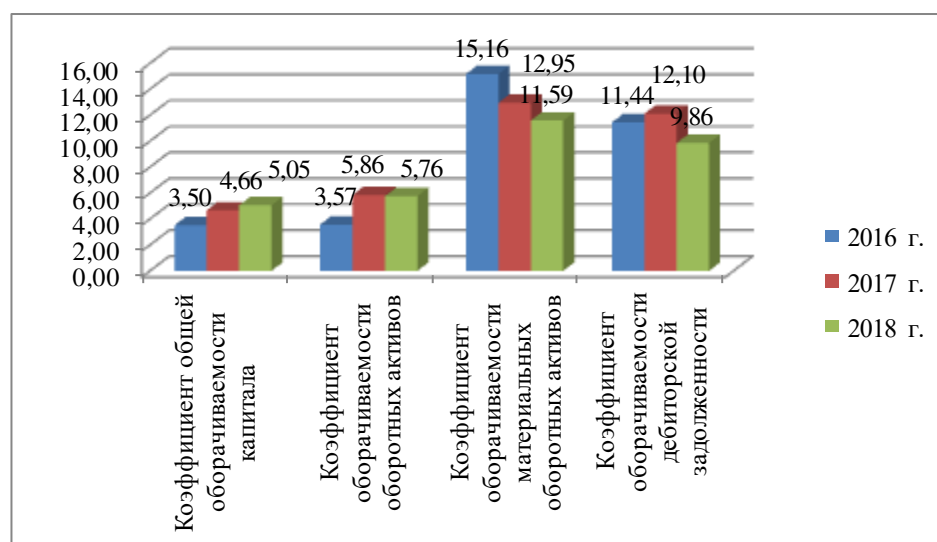


Рисунок 2.4 - Показатели деловой активности

Коэффициент общей оборачиваемости капитала, несколько повысился, рост этого коэффициента означает ускорение кругооборота средств предприятия, зато все остальные показатели деловой активности (коэффициент оборачиваемости оборотных активов, коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности) снизились.

Скорость оборота всего капитала предприятия в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 1,16 оборотов за год, в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 0,40 оборотов.

Скорость оборота всех оборотных активов возросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 2,29 оборота за год, в 2018 году по сравнению с 2017 годом скорость оборота незначительно снизилась.

Оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась в 2018 году на 2,25 оборотов за год, также как и средний срок оборота задолженности увеличился на 6,97 оборотов в год.

Оборачиваемость кредиторской задолженности снизилась в 2018 году на 2,53 оборотов за год, также как и средний срок оборота задолженности увеличился на 0,14 оборотов в год.

Анализ использования основных фондов предприятия, табл. 2.5.

Коэффициент физического износа утрата основными средствами своей потребительской стоимости в результате снашивания деталей, воздействия естественных природных факторов и агрессивных сред. Коэффициент годности показывает, какую долю составляет остаточная стоимость основных фондов от их первоначальной стоимости.

Таблица 2.5 - Структура основных фондов и степень их износа

Виды основных фондов	На 01.01.16 г.		На 01.01.17 г.		На 01.01.18г.	
	Сумма руб.	% к итогу	Сумма руб.	% к итогу	Сумма руб.	% к итогу
Основные производственные фонды, всего, в т. ч.	2347,00		2880,00		2984,00	
1. Здания	540,00	23,01	520,00	18,06	500,00	16,76
2. Сооружения и Передаточные устройства	300,00	12,78	490,00	17,01	604,00	20,24
3. Машины и оборудование	507,00	21,60	480,00	16,67	510,00	17,09
4. Транспортные средства	630,00	26,84	530,00	18,40	800,00	26,81
5. Производственный и хозяйственный инвентарь	300,00	12,78	790,00	27,43	470,00	15,75
6. Другие виды ОПФ	70,00	2,98	70,00	2,43	100,00	3,35
Износ ОПФ	2005,00		4238,00		6963,00	

Окончание таблицы 2.5

Коэффициент износа	0,85		1,47		2,33	
Коэффициент годности	0,15		-0,47		-1,33	
Итого:	2347,00	100,00	2880,00	100,00	2984,00	100,00

Как видно из данных таблицы 2.5, коэффициент износа основных фондов увеличивается, коэффициент годности имеет отрицательную тенденцию.

Показатели эффективности использования основных фондов, табл. 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели эффективности использования основных фондов

Показатели	2016 год	2017 год	2018год	Изменения	
				2016 года к 2017 году	2018 года к 2017 году
1. Объем выполненных работ, руб.	90970	119451	119230	28481	-221
2. Средняя стоимость ОПФ, руб.	2347	2614	2932	267	319
4. Фондоотдача	38,76	45,71	40,67	6,95	-5,04
5. Фондоемкость	0,03	0,02	0,02	0,00	0,00

Фондоотдача показывает, сколько прибыли приходится на каждый вложенный в основные производственные фонды рубль. Фондоемкость показывает, сколько затрат приходится на каждый полученный в результате использования основных фондов рубль. Снижение фондоемкости и увеличение фондоотдачи свидетельствует об эффективности использования основных фондов.

Данные таблицы 2.6 показывают, что основные фонды используются не эффективно. Фондоотдача в 2018 году снижается, при том, что фондоемкость остается на прежнем уровне.

Обобщенно показатели эффективности использования основных средств представлены на рис. 2.5.

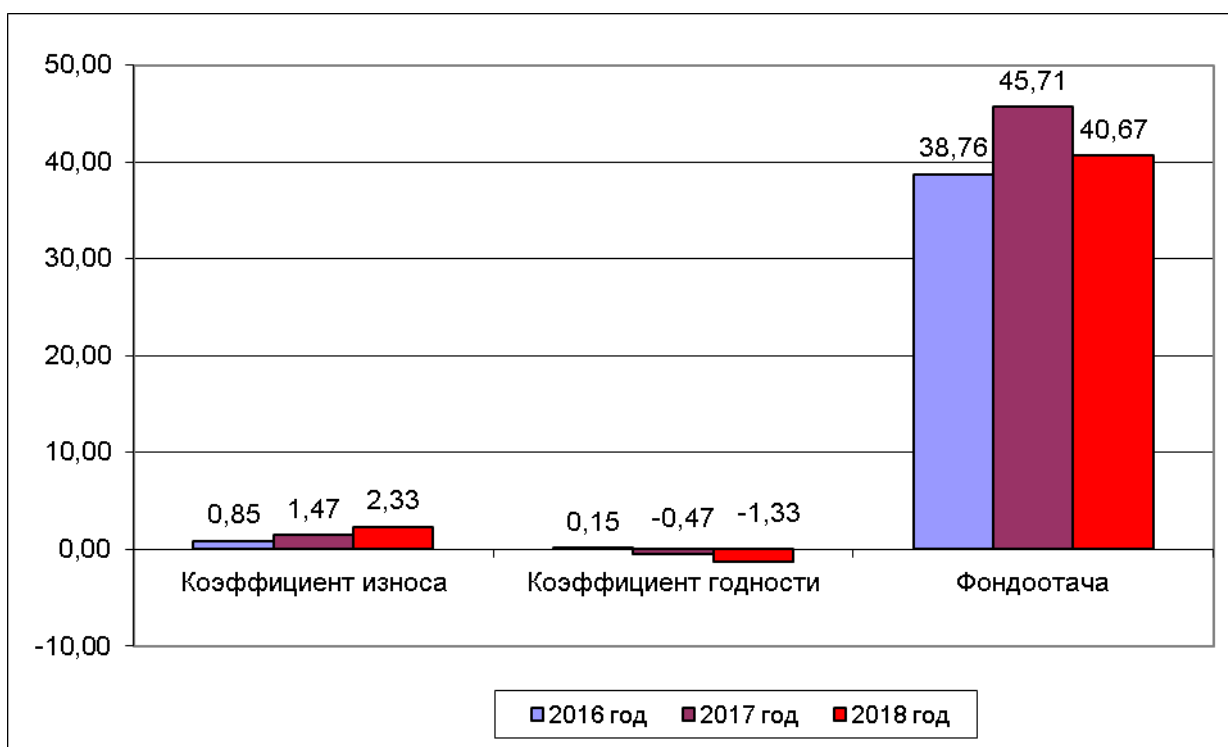


Рисунок 2.5 – Показатели эффективности использования основных средств, %

Основные средства используются не эффективно. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств снижаются.

Проанализируем эффективность использования персонала, табл. 2.7., рис.2.6.

Таблица 2.7 - Показатели эффективности использования персонала

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения	
				2016 года к 2017 году	2018 года к 2017 году
Объем выполненных работ, руб.	90970	119451	119230	28481	-221
Среднесписочная численность, чел.	55	49	45	-6	-4
Среднегодовая производительность труда	1654	2438	2650	784	212

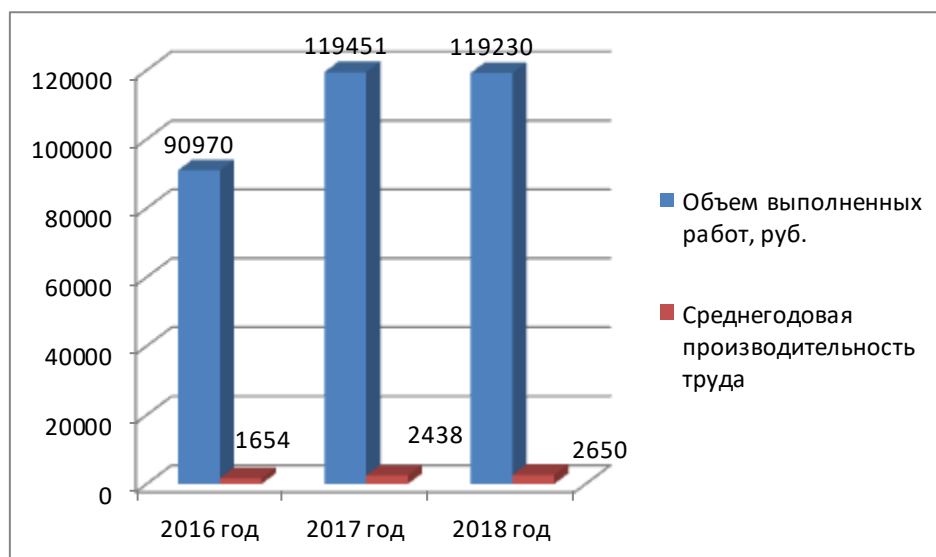


Рисунок 2.6 - Показатели эффективности использования персонала

Численность персонала снизилась, Производительность труда увеличилась.

Показатели, характеризующие эффективность использования персонала повышаются, однако за счет сокращения штата.

Таким образом, проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности с точки зрения его экономической безопасности показал низкую эффективность деятельности предприятия и выявил ряд угроз со стороны внутренней среды предприятия. Это обусловлено высокими затратами на производство и реализацию продукции. Предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии, и не испытывает недостаток основных источников для формирования материальных оборотных средств. Предприятие не испытывает финансовые затруднения. Однако основные средства используются не эффективно. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств снижаются.

Показатели, характеризующие эффективность использования персонала повышаются, однако за счет сокращения штата.

Далее проведем анализ внешней среды МК ООО «ТИТАН» с целью определения угроз экономической безопасности.

2.2 Анализ внешней среды МК ООО «ТИТАН» с целью определения угроз экономической безопасности

Анализ и прогноз развития мясного рынка

Рынок мяса и мясной продукции в России — один из крупнейших потребительских рынков. Несмотря на то, что за последние 10 лет рыночные реформы в продовольственном комплексе страны имели некоторые положительные результаты, тем не менее, в связи с общей ситуацией в экономике отечественное сельское хозяйство и пищевая промышленность понесли большие потери, в частности сырьевая база мясного продкомплекса России заметно ослабла.

За 2018 г. поголовье крупного рогатого скота на сельскохозяйственных предприятиях страны по сравнению с аналогичным периодом 2017 г. сократилось на 5,3%, в том числе коров на 7,6%. Такая тенденция наблюдалась практически во всех регионах Российской Федерации. Наибольшее сокращение поголовья на сельскохозяйственных предприятиях отмечается в Дальневосточном, Северо-Западном, Центральном и Поволжском районах. В данных районах снижение численности поголовья крупного рогатого скота было характерно для всех областей.

Сокращение поголовья более чем на 10% наблюдалось в Архангельской, Астраханской, Волгоградской, Ульяновской и Читинской областях и Республике Осетия.

Увеличение поголовья крупного рогатого скота в 2018 г. наблюдалось в 16 регионах России: в Вологодской, Мурманской, Ленинградской, Орловской, Белгородской, Липецкой, Пензенской, Свердловской, Сахалинской областях, в республиках Мордовия, Татарстан, Адыгея, Удмуртия, в Краснодарском, Алтайском и Хабаровском краях, хотя темпы прироста были незначительны (в среднем не более 1,5%). Наибольший прирост отмечен в Алтайском крае (6,6%).

Основной причиной снижения поголовья сельскохозяйственных животных является ухудшение кормовой базы. Использование зерна на кормовые цели за 7 лет сократилось в 1,8 раза. В 2018 г. обеспеченность животных на сельскохозяйственных предприятиях всеми видами кормов была на 7% ниже уровня 2007 г.

Для обеспечения маточного поголовья крупного рогатого скота кормами хозяйства до нового урожая вынуждены были сокращать часть дойного стада и направлять на убой молодняк. Потери поголовья в период до начала пастбищного содержания, и поступления кормов от нового урожая могут быть значительными и не позволят смягчить ситуацию в животноводстве. Недостаток кормов в зимне-стойловый период оказывает заметное влияние на состояние всех отраслей животноводства. Снижается не только уровень продуктивности животных, но и их поголовье. Причем последнее будет иметь большее значение для экономики отрасли в целом, чем первое, так как с каждым годом приближается грань, за которой восстановление поголовья для Российской Федерации может стать проблематичным.

Ситуация в сельском хозяйстве привела к тому, что с 2010 по 2017 г. общее производство мяса в России снизилось в 2 раза (табл. 2.8).

Таблица 2.8 - Общее производство мяса в России (млн. т.)

Продукция	Общее производство в России						
	1994-1998 гг.	1999-2008 гг.	2010г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
Мясо (в убойной массе) – всего, млн. т	9,6	8,0	5,3	4,9	4,6	4,25	4,3
в том числе:							
говядина	2,1	3,5	2,6	2,4	2,3	1,9	1,4
свинина	3,3	2,6	1,7	1,5	1,5	1,4	1,5
баранина	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2	0,4
мясо птицы	1,7	1,4	0,7	0,6	0,7	0,75	1

Особенно резко сократилось производство животноводческой продукции на сельскохозяйственных предприятиях. В структуре производства мяса в 2017 г. произошло увеличение удельного веса свинины и мяса птицы. На их долю приходилось соответственно 32,6% и 14% общего производства мяса; при этом в личных подсобных хозяйствах населения свинина составляла до 40% производимого мяса, а на сельскохозяйственных предприятиях ее доля не превышала 22%.

В 2010 г. - 2017 г.г. тенденция спада производства продуктов животноводства сохранилась. Объем реализации сельскохозяйственными предприятиями крупного рогатого скота в живой массе за 2017 г по отношению к аналогичному периоду 2016 г сократился на 22,7%, а реализация свиней и птицы увеличилась на 9,5% и 9,8%, соответственно. Низкая продуктивность животных, высокие затраты труда, а также большие затраты на средства производства, топливо и энергию, низкие (по сравнению с затратами) закупочные цены, наличие инфляции приводят к постоянному росту себестоимости продукции, снижению уровня рентабельности.

В 2017 г. - 2018 г.г. все отрасли животноводства во всех регионах России оказались убыточными. В 2018 г. убыток от реализации сельскохозяйственными предприятиями мяса крупного рогатого скота достигал 60%, свиней — 39%, птицы — 25%.

Российские аналитики констатируют факт снижение среднедушевого потребления россиянами мяса и мясопродуктов. Согласно их словам, за прошедшее десятилетие данный показатель снизился с 75 кг до 45 кг. В тоже время рекомендуемая норма потребления составляет 78-80 кг на человека. Основными причинами называются снижение покупательской способности российских потребителей, рост цен на товары и услуги в России, тяжелое экономическое состояние животноводства и сокращение поголовья КРС. Последние годы наблюдается некоторая стабилизация производства мяса в

России, однако происходит это за счет роста производства мяса птицы и свинины, а производство говядины, как и поголовье КРС, продолжает сокращаться.

Конъюнктура рынка мяса и мясной продукции в значительной степени влияет на динамику цен. За 2018 г на мясном рынке России были зафиксированы следующие изменения: цена в долларовом эквиваленте на говядину снизилась на 15,0%, на свинину возросла на 2,0%. Средний уровень цен на говядину в период с января по сентябрь в 1,5 раза превышал уровень 2017 г, ситуация с ценой на свинину была практически аналогичной.

В ноябре-декабре 2018 г. насыщенность рынка мясом продолжала повышаться и достигла пика в конце декабря. Это связано как с увеличением импорта, так и с поступлением на рынок мяса осеннего убоя. Но поступление на рынок отечественного мяса существенно не изменило ценовую ситуацию, так как его цена в настоящее время практически равна цене импортного мяса. Однако российского сырья недостаточно, особенно для промышленного производства. Более того, объемы производства мяса в России продолжают сокращаться. За 12 месяцев 2018 г. отмечалось снижение объема реализации мяса по сравнению с аналогичным периодом 2017 г на 13,8%. Эта тенденция отслеживается во всех регионах страны.

Приведенный анализ показывает, что в дальнейшем цены на мясо будут зависеть:

- от стоимости концентрированных кормов. Рост цен на зерно, которое является основным компонентом комбикормов для сельскохозяйственных животных, повысит стоимость мясной продукции;
- от сезонного фактора. Период сентябрь — ноябрь обычно характеризуется увеличением предложений на рынке мяса отечественного производства и некоторой стабилизацией цен;
- от платежеспособного спроса со стороны потребителей мяса.

Структура потребления основных продуктов питания в России в сравнении с другими развитыми странами характеризуется относительно более низким удельным весом мяса.

Одной из основных причин снижения уровня потребления мяса и мясопродуктов в России является низкая покупательская способность населения в условиях постоянного роста цен на продукты питания. Об этом свидетельствует тот факт, что даже в условиях спада производства возникают значительные запасы мясных продуктов в оптовой торговле и мясной промышленности.

Основными потребителями мяса являются население (25%), мясоперерабатывающие комбинаты (63%) и бюджетная сфера (12%).

Потребление говядины подвержено сезонным колебаниям. Наибольшая доля приходится на зимний и осенний период года в связи с забоем скота осенью и отсутствием полноценного рациона питания зимой.

Розничные цены на говядину 1 категории в среднем по России за 2018 год повысились на 13,3%. В регионах розничные цены вели себя неоднозначно. Но в большинстве регионов РФ рост розничных цен на говядину 1 категории близок к среднероссийскому и составляет 7-14%. Анализ динамики цен показывает усиление роста розничных цен на говядину 1 категории, при этом рост розничных цен в рассматриваемых регионах близок к среднероссийскому.

Средние оптовые цены по РФ за 2018 года на мясо крупного рогатого скота повысились на 24,9%. Это объясняется низкой продуктивностью животных, высокими затратами труда, неоправданно большими затратами на средства производства, топлива и энергию, ростом инфляции, что в конечном итоге приводит к росту себестоимости продукции, а значит, и к увеличению оптовых цен на мясо.

Столь значительная доля потребления говядины на таких слабых рынках, как российский и других стран СНГ, является парадоксом и может существовать временно. Неизбежно увеличение доли более дешевых мясных ресурсов – птицы и свинины.

Конкуренция на рынке мясопродуктов в г. Магнитогорск

В связи с тем, что производственные мощности комбината загружены примерно на 30-35 %, что практически соответствует точке безубыточности, перед комбинатом остро стоит задача увеличения объемов производства. В условиях жесткой конкуренции сложившейся на рынке мясопродуктов, необходимо выработать взвешенную стратегию, связанную с пониманием своих сильных и слабых сторон, а так же возможностей и угроз со стороны внешней среды. Сильные и слабые стороны могут быть определены в сравнении с конкурентами, поэтому без исследования рынка невозможно выработать план действий по увеличению своей доли на рынке г. Магнитогорск.

Конкуренция постоянно заставляет заботиться о сбыте своей продукции. Сегодня рынок заполнен мясными продуктами (в том числе и колбасами), и можно говорить о начале его качественного развития. Преуспеть может тот, кто производит более качественную продукцию. Первый этап на этом пути – это анализ рынка.

Основные конкуренты МК «ООО «ТИТАН»» – производители колбасной продукции, действующие на территории города:

- ООО Титан (нат.продукт)
- Калинка
- Вюрст
- Мироторг
- Таврия
- Микоян
- Челябинский МК
- Черкизово
- Бизон
- Альгиз
- Слава
- Магнитогорская птицефабрика

- Райские птички
- Другие более мелкие производители.

Чтобы определить позиции конкурирующих предприятий на рынке города Магнитогорск, проведены небольшие исследования в наиболее перспективных торговых точках Ленинском районе (30% всего населения), Орджоникидзевском (53%) и Рабочим (17%). Данные отражены в диаграммах на рисунках 2.7 – 2.9.

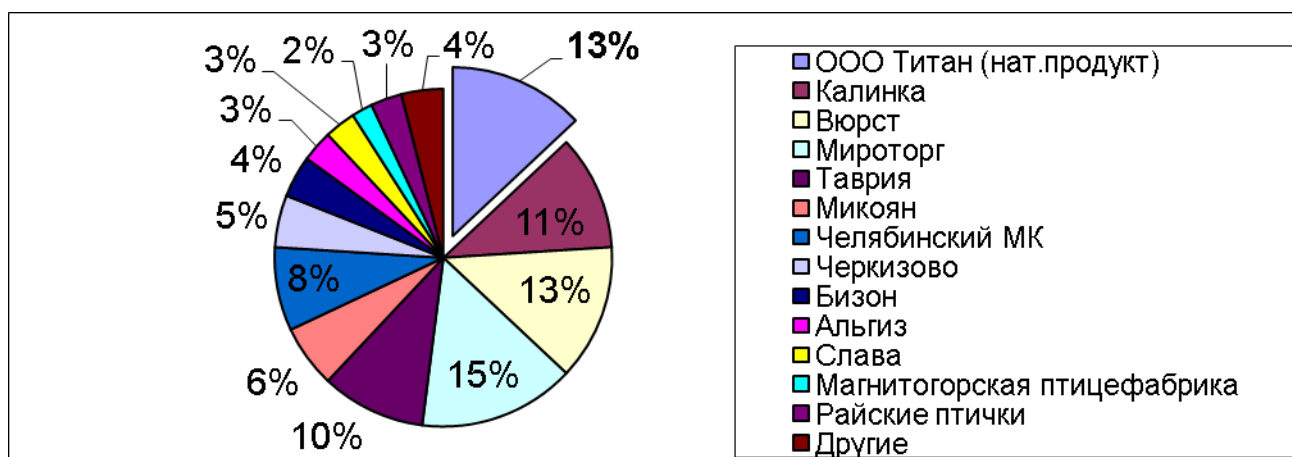


Рисунок 2.7 – Распределение долей основных конкурентов в Ленинском районе

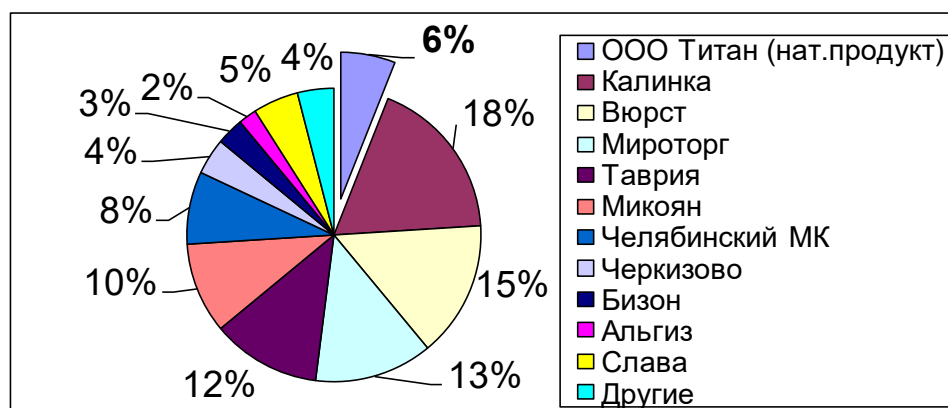


Рисунок 2.8 – Распределение долей основных конкурентов в Орджоникидзевском районе

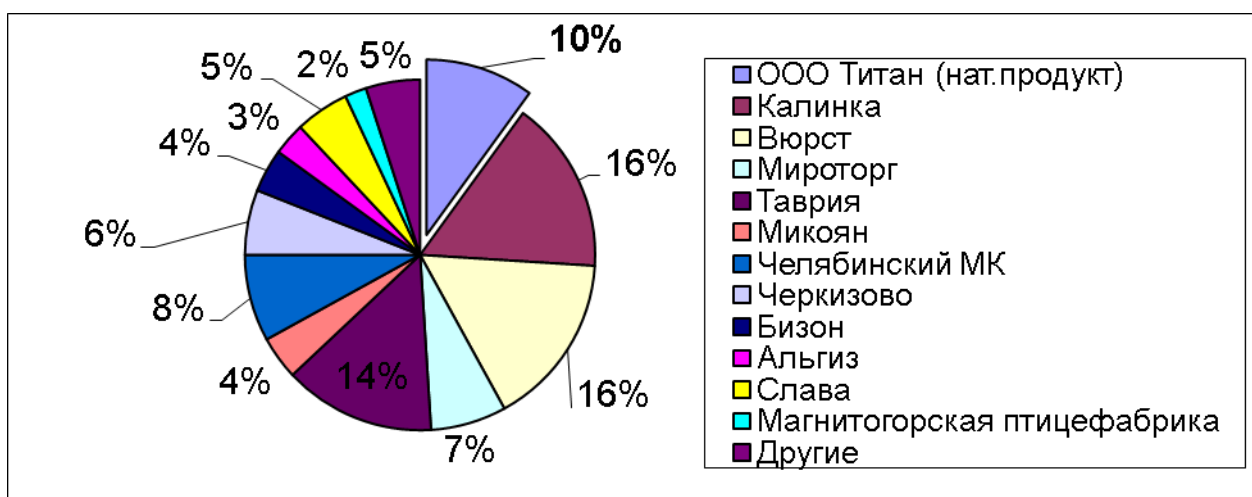


Рисунок 2.9 – Распределение долей основных конкурентов в Рабочем районе

Итак, видно, что МК ООО «ТИТАН» занимает на рынке города Магнитогорск довольно-таки маленький процент (от 6 % в самом крупном районе Орджоникидзевском – 53% населения, 10 % – в Рабочим – 17 % населения, 13% в Ленинском - 30% населения). Это объясняется тем, что со стороны розничной торговли были выявлены замечания по продукции (угрозы экономической безопасности со стороны внешней среды):

- Нестабильность поставок;
- Нестабильность качества;
- Плохо снимается оболочка;
- Срез колбасы быстро темнеет и на вареных колбасах видны волокна мяса;
- Крупные батоны колбасы.

2.3 Анализ конкурентных преимуществ МК ООО «ТИТАН»

Для того чтобы определить, какая продукция является наиболее выгодной, с точки зрения прибыли, был проведен Парето – анализ продукции комбината, который позволил выделить 25 товарных позиций, которые составляют 20 процентов от всего количества наименований продукции, но дает 80 процентов объема выручки (рис.2.10).

Наиболее перспективные магазины, в которых практически не представлена продукция исследуемого предприятия, но по прогнозам, в которых возможны большие объемы продаж. Наиболее перспективные магазины Орджоникидзевского района представлены на рисунке 2.11.

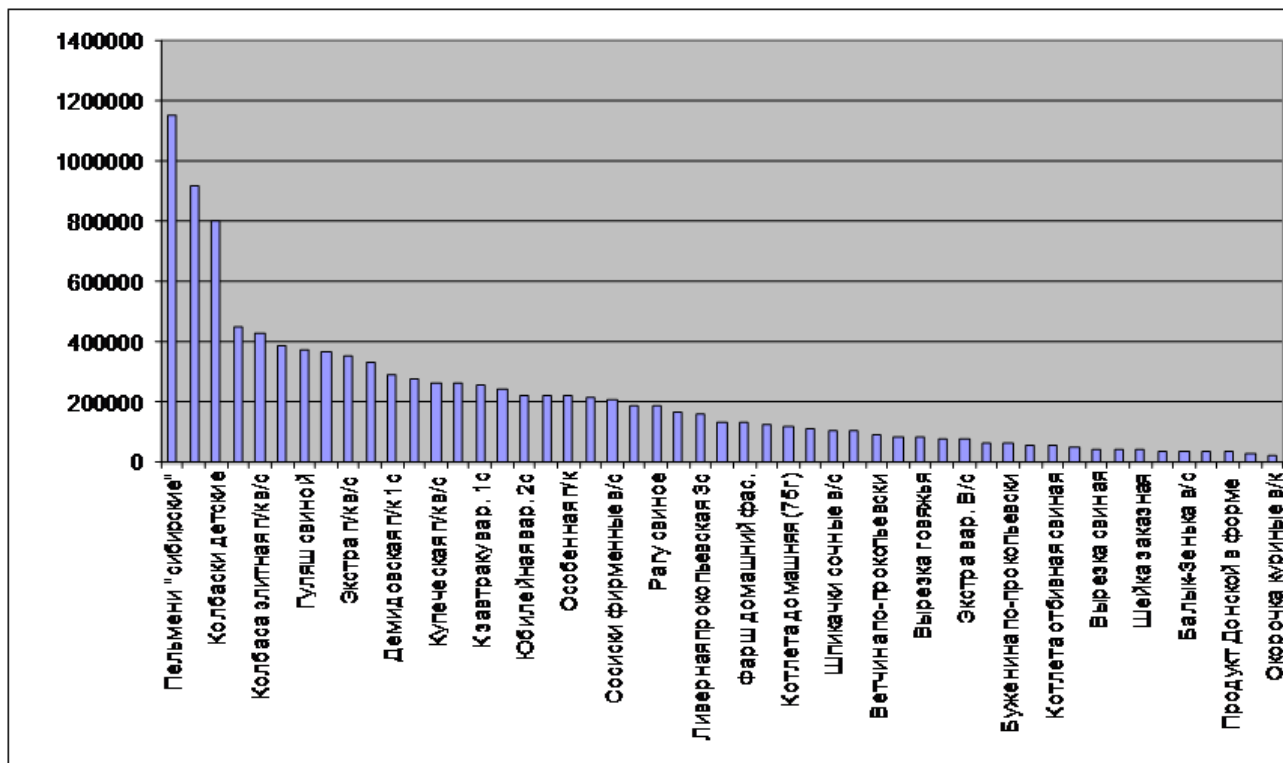


Рисунок 2.10 – Диаграмма – Парето по продукции МК ООО «ТИТАН» (руб.)

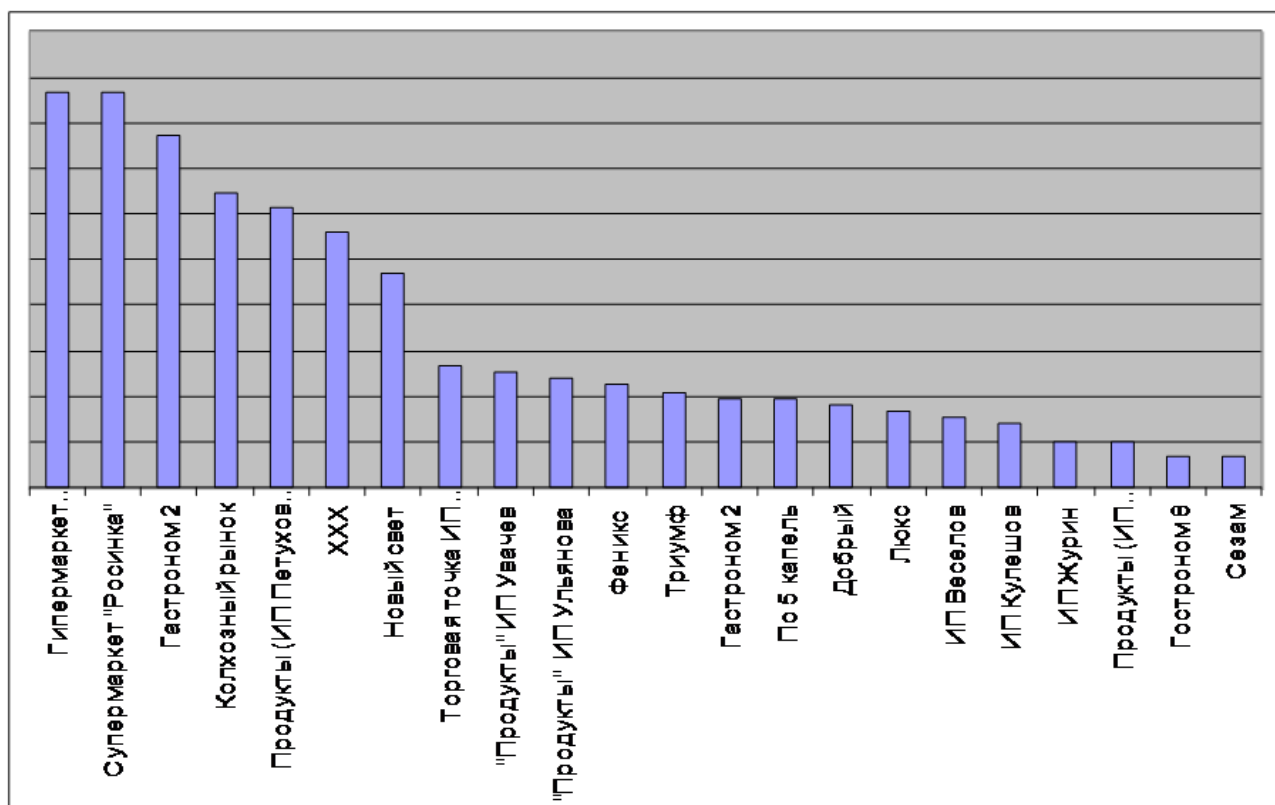


Рисунок 2.11 – Наиболее перспективные магазины Ordzhonikidzevского района г. Магнитогорск (по информации об объемах продаж)

Анализ цен и ассортимента

Чтобы говорить о начале качественного развития рынка, необходимо также отслеживать ценовые характеристики рынка и в соответствии с этим выстраивать собственную ценовую политику. Снижать цены можно только до определенного предела. Если продукция стоит ниже этого предела, это означает, что предприятие работает на некачественном сырье или попросту не платит налоги.

В связи с этим было проведено сравнение цен на продукцию ООО «ТИТАН» с ценами его основных конкурентов (по розничным магазинам – табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Сравнительный анализ соотношения ассортимента и цен МК ООО «ТИТАН» и основных конкурентов, цена за фасовку 350 гр.

Производит / Показатель	ООО «ТИТАН»	Мироторг	ВЮРСТ	Люкс	Калинка	Ромкор	Эдем
Вареные колбасы: Ассортимент Цена	3 122 -145	8 125-140	7 140-160	5 125-165	3 115-135	8 120	2 145
Сосиски: Ассортимент Цена	5 130 -170	10 135-200	13 139 - 190	3 130-200	4 135-190	2 135-200	2 130-190
П/копч.: Ассортимент Цена	17 159 -218	24 108 - 219	25 140-290	22 119 - 330	9 121-264	7 118-330	7 120 -290
Деликатесы: Балык Пастрома	245 245	255 260	252 200	-	230 260	273 232 -	-
Пельмени Ассортимент Цена	5 150	7 90	5 116	2 98	2 125	-	-
Мясные п/ф Ассортимент Цена (за 1 кг.)	10 150 - 500	15 120 - 600	22 200 - 550	13 250 - 500	12 220 - 670	4 160 - 600	2 150 - 600

Поскольку пельмени дают мясокомбинату наибольший объем выручки, то для начала сравним цены на эту продукцию. По качеству пельмени «Сибирские» значительно отличаются от продукции основных конкурентов МК ООО «ТИТАН», они также имеют довольно высокую цену в пределах 150 рублей за 350 гр.

Цены и качество главных конкурентов ниже, но есть пельмени местных производителей, цены которых недалеки от пельменей мясокомбината. Это, например, пельмени, цена за упаковку (350 гр.) «Вюрст» – 116 рубля, пельмени «Русские» – 125 рублей. Следовательно, цена на пельмени «Сибирские» не достигла своего предела, и ее повышение при сохранении требуемого качества не должно привести к сокращению объемов продаж.

Далее приведем сравнение по некоторым видам остальной продукции, а именно колбасы вареные и полукопченные. Цены на данный вид продукции неоднозначны, какие-то колбасы дешевле, какие-то дороже. Например, цена на колбасу «Докторскую» от МК ООО «ТИТАН» в торговых точках города колеблется от 122 до 145 рублей (за упаковку 350 гр.), в то время как цена на ту же продукцию ВЮРСТ дороже и колеблется в пределах 140 - 160 руб. (за упаковку 350 гр.). А на «Сервелат» высшего сорта (159 руб.) цена выше других производителей.

На сегодняшний день на исследуемом сегменте рынка у Общества имеется большое количество конкурентов, из которых основными являются:

- мясокомбинат «ВЮРСТ»
- мясокомбинат «Мироторг»
- мясокомбинат «Калинка»

Проведенный анализ рынка г. Магнитогорск показал, что доля продукции МК ООО «ТИТАН» составляет около 9 – 13% (рис. 2.7, 2.8, 2.9).

Поэтому одним из методов исследования конкурентных преимуществ продукции данного предприятия были использованы экспертные оценки: десяти экспертам предлагалось оценить продукцию МК ООО «ТИТАН» и его основных конкурентов по пятибалльной шкале по основным показателям. Данные для анализа приведены в таблице 2.10.

Таблица 2 10 - Экспертная оценка конкурентных преимуществ мясopодукции

Показатели	МК «ВЮРСТ»	МК «ТИТАН»	МК «Мироторг»	МК «Калинка»
Цена	3,5	4,7	4,2	4,5
Экологичность и безопасность	5	2	4	4
Вкус	4,6	3	4,7	4,6
Ассортимент	4,4	4,6	4,5	3
Квалификация персонала	3,7	4,8	5	3,5
Сумма баллов	21,2	19,1	22,4	19,6

*Источник: обобщение данных опроса экспертов.

Таким образом, места распределились в следующем порядке:

1. мясокомбинат «Мироторг»
2. мясокомбинат «ВЮРСТ»
3. мясокомбинат «Калинка»
4. мясокомбинат «ТИТАН»

То есть мы видим, что по сумме баллов, по мнению экспертов, лидирует продукция мясокомбината «Мироторг». Второе место занимает МК «ВЮРСТ», не значительно уступая лидеру, а по показателю экологичности и безопасности даже опережает всех. Так как предприятие использует мясо собственного забоя, использует только натуральные специи. Поэтому продукция исследуемого предприятия абсолютно безопасна для здоровья человека.

Следующим шагом в оценке конкурентных преимуществ стал опрос потребителей, который проводился в крупных торговых сетях г. Магнитогорск, преимущественно методом личного интервьюирования. Было опрошено 100 человек разных возрастов и социального положения, среди которых низкий уровень дохода имеет 19% респондентов. Это в большинстве случаев пенсионеры и студенты, 65% - люди со средним достатком и 16% - с высоким.

В ходе опроса респондентам предлагалось оценить МК ООО «ТИТАН» и его основных конкурентов по десятибалльной шкале по основным показателям. Данные для анализа приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Потребительская оценка конкурентных преимуществ основных конкурентов

Показатели	Ki	МК «ВЮРСТ» (P1)	МК «Мироторг» (P2/база сравнения)	МК «Калинка» (P3)	ООО «ТИТАН» (P4)
Качество	0,4	7,9	9,9	8,5	6,5
Цена	0,3	7,2	6,4	6,2	8
Ассортимент	0,12	7,5	9,86	6,5	5,2
Реклама, стимулирование сбыта	0,18	5,5	9,5	8,4	4,5

*Источник: обобщение данных опроса потребителей.

Произведем некоторые расчеты для оценки конкурентных преимуществ каждого участника данного сегмента рынка. Определим отдельные показатели (атрибуты) конкурентных преимуществ, путем их сравнения с базовым, то есть с эталонным показателем по формуле (2.1).

Далее рассчитаем интегральный показатель конкурентных преимуществ продукции по формуле (2.2). Для этого используем коэффициент значимости (K_i), значения которого были распределены потребителями.

$$q_i = P_i / P_b \quad (2.1)$$

$$\sum Q = \sum K_i * q_i \quad (2.2)$$

МК «ВЮРСТ»

$$q_1 = 7,9 / 9,9 = 0,8$$

$$q_2 = 7,2 / 6,4 = 1,13$$

$$q_3 = 7,5 / 9,86 = 0,76$$

$$q_4 = 5,5 / 9,5 = 0,58$$

$$\sum Q = 0,8 * 0,4 + 1,13 * 0,3 + 0,76 * 0,12 + 0,58 * 0,18 = 0,852$$

«Калинка»

$$q_1 = 8,5 / 9,9 = 0,86$$

$$q_2 = 6,2 / 6,4 = 0,97$$

$$q_3 = 6,5 / 9,86 = 0,66$$

$$q_4 = 8,4 / 9,5 = 0,88$$

$$\sum Q = 0,86 * 0,4 + 0,97 * 0,3 + 0,66 * 0,12 + 0,88 * 0,18 = 0,872$$

ООО «Титан»»

$$q_1 = 6,5 / 9,9 = 0,66$$

$$q_2 = 8 / 6,4 = 1,25$$

$$q_3 = 5,2 / 9,86 = 0,53$$

$$q_4 = 4,5 / 9,5 = 0,47$$

$$\sum Q = 0,66 * 0,4 + 1,25 * 0,3 + 0,53 * 0,12 + 0,47 * 0,18 = 0,786$$

Результаты расчетов показывают, что по отношению к мясокомбинату «Титан», производители мясопродукции «Калинка», МК «ВЮРСТ», «Мироторг» более конкурентоспособнее. Благодаря высокому качеству, отличному вкусу и

приемлемыми ценами успешно завоёвывают данный сегмент рынка города Магнитогорск.

Необходимо отметить, что несколько лет назад лидером был мясокомбинат ООО «Калинка». Это было достигнуто благодаря сравнительно низким ценам. Но сама продукция довольно таки не отличается высоким качеством. Потребитель понимает, что качественная колбаса, не может быть дешевле мяса, если конечно оно в достаточном количестве.

Что касается МК «Вюрст», то респонденты присудили высокие баллы по показателям качество и ассортимент. Действительно, Общество позиционирует свою продукция как экологически чистую, то есть не содержащую геномодифицированных ингредиентов, качественную и имеющая отличный вкус.

Таким образом, цены на продукцию исследуемого предприятия еще не достигли того предела, при котором она просто перестанет пользоваться спросом, и, следовательно, при достижении необходимого качества продукция должна занять достойное место на рынке города.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

1. Мясокомбинат МК «ООО «ТИТАН»» занимая на рынке г. Магнитогорск в среднем не более 13%, имея загрузку мощностей около 30 % при этом, являясь местным производителем, может и должен ставить цель по частичному вытеснению конкурентов и доведения своей доли рынка до 30 % в г. Магнитогорск и выходу на новые географические районы, что позволит загрузить мощности комбината до 80 %.

2. Необходимо создать отдел маркетинга, и ряд других мероприятий по увеличению занимаемой доли на рынке мясопродуктов г. Магнитогорск.

3. Создать в отделе сбыта должностную единицу, специализирующуюся на захвате новых наиболее перспективных секторов рынка - розничных точек, данная группа должна тесно сотрудничать с новым отделом маркетинга МК ООО «ТИТАН».

4. В связи с тем, что существуют претензии потребителей по качеству продукции (оболочка плохо отделяется от колбасы, белый налет на полукопченых колбасах, наличие хрящей, шкурок, щетины в полукопченых колбасах и т.д.),

необходимо решить технологические вопросы и сосредоточиться на трех секторах: пельмени, качественные вареные колбасы и сосиски, недорогая вареная колбаса, качественные полукопченые и варено-копченые колбасы. Для этой цели необходимо улучшить состояние оборудования, которое используется для производства отобранной и наиболее выгодной продукции, поскольку неудовлетворительное состояние основных производственных фондов непосредственно влияет на качество продукции, и как следствие на сбыт и конкурентные преимущества предприятия.

5. Организовать постоянный контроль за качеством продукции, внедрив систему безопасности НАССР. Причем контроль должен быть как входным – приемка сырья, так и выходной – готовой продукции.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ в области качества продукции

Качество выпускаемой продукции во многом зависит от трех факторов:

- Качество сырья;
- Характеристик используемого оборудования;
- Внедрение системы безопасности НАССР.

Следовательно, чтобы повысить качество продукции необходимо:

1. Ввести контроль качества сырья, разработать критерии оценки поставщиков, изменить ценовую политику при закупке мяса, доплачивать за качество. Организация контроля качества сырья и продукции (после внедрения системы НАССР).

2. Улучшить технологическую базу, для этого требуется детальный анализ используемого оборудования и технологии (какое оборудование есть, а какое не используется, что необходимо для его запуска, загруженность производственных мощностей); из-за устаревшего оборудования и отсутствия средств на его обновление комбинат не может выпускать некоторые виды продукции. Поэтому необходимо составить список необходимого оборудования и оценить схемы его покупки.

3. Решить вопрос внедрения системы безопасности НАССР.

1. Совершенствование контроля качества

Для оптимизации работы отдела снабжения необходимо:

1. Разработать критерии оценки поставщиков;

1.1. Исследовать рынок сырья:

- Проанализировать основных поставщиков сырья, условия работы, цены;
- Выявить потенциальных поставщиков, составить список всех поставщиков;
- Провести исследования конкурентов в области закупки сырья, цены, основных поставщиков, условия работы и т.д.

1.2. Поиск свободных денежных средств, для ликвидации задолженности поставщикам.

Решение задачи выбора реальных поставщиков осуществляют поэтапно.

1. Поиск потенциальных поставщиков. Так как МК существует давно, методы поиска поставщиков уже устоялись, это личные контакты, изучение специализированных СМИ, а затем прайсов потенциальных поставщиков. К тому же, сами поставщики звонят и предлагают свою продукцию. Перечень поставщиков не велик, это мясные фермы (поставка мяса), предприятия (запчасти, промышленное оборудование, пищевые добавки), частные предприниматели, занимающиеся поставкой.

2. Анализ потенциальных поставщиков. Поставщики анализируются по следующим критериям: на первом месте стоит возможность предоставления сырья в кредит. Только потом качество продукции, ее цена, удаленность поставщика.

Для отбора качественного сырья необходимо разработать следующие правила, цена на мясо должна зависеть от следующих критериев:

По сортности:

- 1 сорта - цена 100% ,
- 2 сорт – цена 70%, с условием, что было уведомление при отправлении, при поставке 2 сорта без уведомления, цена снижается на 50%.
- несортное – 50%.

Организовать постоянный контроль за качеством продукции, создав соответствующую группу в структуре предприятия. Причем контроль должен

быть как входным – приемка сырья, так и выходной – готовой продукции. С этой целью в организационную структуру предприятия необходимо внедрить систему НАССР (расчет затрат представлен ниже).

2. Улучшение технологической базы

Анализ основных показателей состояния основных средств проведен в п.2.

Основные средства используются не эффективно. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств снижаются.

Как видно из данных таблицы 2.7, коэффициент износа основных фондов увеличивается, коэффициент годности имеет отрицательную тенденцию.

Далее хотелось бы рассмотреть состояние конкретного оборудования, используемого для производства наиболее прибыльной продукции.

Выбор оборудования

На основе диаграммы Парето (рис. 2.9) были выявлены 20 позиций ассортимента МК «ООО «ТИТАН»», которые приносят 80% объемов продаж. К ним относятся: пельмени «Сибирские», сосиски, колбасы вареные и полукопченые.

Наибольший объем дают пельмени. Несмотря на то, что пельмени лепятся вручную, все же используется такое оборудование, как массажер, волчок и тестомес. Массажер применяется для массирования кусков мяса говядины и других сортов в разреженной емкости. Волчок предназначен для измельчения кускового, бескостного, жилованного мяса при производстве фаршей. Тестомес соответственно используется для замешивания теста.

Для изготовления колбасных изделий такое замороженное мясо проходит этап дефростирования (разморозки), при этом стремятся получить сырье, наиболее близкое по своим свойствам к охлажденному. Дефростирование можно проводить воздухом, паровоздушной смесью, жидкостью. После размораживания сырье поступает в отделение обвалки и жиловки, где на специальных столах - столах обвалки и жиловки - происходит отделение мякотных частей мяса от костей, выделение из них жил, разделение по сортам. Здесь же происходит

разделение туши на отруба. Далее мясо после обвалки и жиловки поступает на более тонкое измельчение в так называемый "волчок" или мясорубку. "Волчки" снабжены набором решеток с отверстиями от 2 до 32 мм (в большинстве моделей), при этом больший диаметр (d от 24 мм) используется в консервной промышленности. После измельчения на "волчках" мясо поступает на фаршемешалку, где происходит приготовление фарша. В процессе приготовления фарша очень важным этапом является посол сырья. Понятие "посол" включает в себя не только добавление к мясу поваренной соли, но и введение других посолочных материалов (нитрита натрия, сахара, аскорбиновой кислоты и др.), стабилизирующих и улучшающих естественную окраску сырого мяса, участвующих в формировании запаха и вкуса.

Вареные колбасы имеют более нежную структуру, поэтому после выдержки в камере созревания, фарш направляют на тонкое измельчение, которое осуществляется в куттерах. Ножи в данных устройствах вращаются с большой скоростью, поэтому мясо нагревается. Чтобы не произошел перегрев фарша, в процессе измельчения к нему добавляют холодную воду или чешуйчатый лед.

Для изготовления фарша полукопченых, варено - копченых колбас достаточно измельчение только на "волчке". Изготовленный в посоле фарш перемешивают с кусочками шпика и специями и направляют на наполнение колбасных оболочек. Подготовленным фаршем наполняют оболочки на специальных устройствах - шприцах. Шприцы могут быть различной конструкции: для наполнения сырокопченых колбас целесообразно применение гидравлических (поршневых) шприцов; вареных, варено - копченых колбас, сосисок, сарделек - шнековых или роторных. Оболочки могут быть естественными (кишечными) или полученными из искусственных материалов. Заполнив оболочки фаршем, накладывают на концы батонов металлические скрепки - клипсы. Клипсы накладываются ручными или пневматическими клипсаторами, которые работают в паре со шприцом - наполнителем. На одном из

концов батона делается шпагатная петелька, за которую батон можно переносить и подвешивать.

Чтобы довести набитые фаршем батоны до кулинарной готовности, их необходимо подвергнуть термообработке. Понятие термообработка включает в себя несколько технологических операций: обжарка, варка, копчение, запекание и т. п. Термообработку в современных производствах осуществляют в универсальных термокамерах (электрических, газовых или на мазуте). Общие требования к термокамерам: они должны быть герметичными, позволять производить все вышеперечисленные операции без открывания дверей, оснащены датчиками "сухой", "влажной" температуры и температуры сердцевины продукта. Все режимы термообработки должны задаваться с пульта управления. Термокамеры оснащаются дымогенераторами для выработки дымовоздушной смеси. Дымогенераторы могут работать (в зависимости от конструкции) на опилках, щепе, брусках (т. н. "фрикционные").

По данным бухгалтерии имеющееся на мясокомбинате оборудование (волчок, тестомес, массажер, куттер, шприц, термокамера), кроме клипсатора и фаршемешалки, на конец 2018 года изношено и нуждается в полной замене (табл.3.1).

Таблица 3.1 - Рабочие машины и оборудование

Оборудование	Год ввода в эксплуат.	Балансовая стоимость (руб.)	Износ (руб.)	Остаточная стоимость (руб.)
Термокамера	2002	121869,7	121869,7	-
Массажер мяса	2003	512263,06	512263,06	-
Щприц ФШЗ-1	2004	18418,69	18418,69	-
Куттер №5 ФКБ	2005	37160,77	37160,77	-
Волчок МП-160	2008	19482,94	19482,94	-

Анализ рынка оборудования и вариантов расчета за него

Просмотрев прейскуранты различных фирм, занимающихся продажей мясоперерабатывающего оборудования, я обнаружил, что цены на него достаточно неодинаковые, в зависимости от марки оборудования, его

производительности, мощности, габаритов, технического состояния (новое или после капитального ремонта) и т.д.

Необходимо составить перечень производителей и поставщиков оборудования. Вообще, в России таких предприятий более 300, поэтому были отобраны предприятия по географическому принципу. Удобным источником получения информации является СМИ. Существует как специализированная литературы, так и всевозможные информационные журналы и каталоги. Так, например, в Магнитогорск выпускают «Прайс» – еженедельный журнал с информацией о ценах на товары/услуги и базой фирм.

Проанализировав цены я предлагаю мясокомбинату приобрести следующее оборудование:

- волчок МП-260 (производительность – 4000кг/ч) по цене 133 тыс. рублей,
- мясомассажер В2-ФУБ-950 – 656, 4 тыс.рублей,
- тестомес МТ-70 – 130,5 тыс. рублей,
- куттер Л5-ФКБ (после капитального ремонта с гарантией) – 89,7 тыс.рублей,
- шприц вакуумный с электрическим дозатором ФШВ-2000 – 120 тыс.рублей,
- термокамера (внутри н/ж, 2-х рамная) КТД-500 – 230 тыс. рублей.

Для закупки этого оборудования необходимо 1359, 6 тыс. рублей.

По данным бухгалтерского баланса было выяснено, что собственных средств для закупки у мясокомбината недостаточно, это говорит о том, что мясокомбинату необходимо взять кредит в банке под залог этого оборудования. Также предприятие может воспользоваться финансовой арендой (лизингом).

Рассмотрим применение лизинговой схемы.

Юридически лизинг, являясь по определению финансовой арендой, соответственно оформляется договором аренды, а не купли-продажи. Что в свою очередь имеет для компании самые благоприятные налоговые последствия.

Лизинговый платеж в полном объеме относится на себестоимость и налоговая база по налогу на прибыль при этом уменьшается. Кроме того, при использовании кредита оборудование сразу становится собственностью предприятия, что обязывает выплачивать налог на имущество. Для лизинговых же операций предусмотрена ускоренная амортизация с коэффициентом 3. В результате чего возникает экономия по налогу на имущество. И это легальный способ оптимизации налогов предприятия.

Необходимые документы: Учредительные документы — устав, учредительный договор, банковская карточка с образцами подписей, свидетельство о регистрации юридического лица в налоговых органах. Кроме того, лизинговая компания тщательно анализирует финансовые документы фирмы: баланс, форму 2 за 4 предыдущие отчетные даты, расшифровки основных статей баланса (основные средства, дебиторская, кредиторская задолженность предприятия и т. д.), вложений, справки из банков, где обслуживается клиент, об оборотах предприятия по расчетному счету за предыдущие полгода. Это позволяет оценить предприятие с точки зрения его платежеспособности, ликвидности. По условиям договора лизинга лизингополучатель должен внести аванс — обычно он составляет 20-30 процентов от стоимости оборудования. Это служит определенной гарантией для лизинговой компании. Кроме того, на эту сумму не начисляются проценты.

Лизингополучатель сам выбирает поставщика оборудования и его комплектацию. В нашем случае лизингодателем выступает сам продавец — крупный поставщик оборудования, реализующий свой товар посредством финансовой аренды. Примером такой компании на рынке служит фирма «Транс-лизинг». Срок расчетов по договору лизинга от одного года до пяти лет.

После того, как оборудование получено, лизингополучатель пользуется им и в течение сроков, установленных договором планомерно расплачивается с его фактическим владельцем — лизинговой компанией. По окончании договора

лизинга и при условии выплаты всех лизинговых платежей оборудование переходит в собственность лизингополучателя.

Сравним выбранные схемы финансирования и определим наиболее эффективную, табл.3.2 - 3.5.

Таблица 3.2 - Исходные данные по расчету

Оборудование	тыс.руб.	1359,6
- срок службы имущества	мес.	72
- метод начисления амортизации для целей налогового учета	-	линейный
- метод начисления амортизации для целей бухгалтерского учета	-	линейный
- стоимость имущества без НДС	тыс.руб.	1114,90
- Ставка НДС к стоимости имущества	%	20,0%
- Стоимость СМР к установке имущества без НДС	тыс.руб.	0
- Ставка НДС к СМР	%	0,0%
- месяц ввода имущества в действие	мес.	1
Кредит		
Сумма кредита	тыс.руб.	1359,60
Срок кредита	мес.	24
Процентная ставка по кредиту	%	16,0%
Переодичность выплаты основной суммы кредита	мес.	1
Переодичность выплаты процентов	мес.	1
Коэффициент ускорения амортизации	коэфф.	1
Собственные средства	тыс.руб.	0
Лизинг		
Срок лизинга	мес.	24
Ежемесячное вознаграждение лизингодателю (без НДС)	%	1,00
Величина отчислений лизингодателю (без НДС)	тыс.руб.	1614,75
Ежемесячные страховые отчисления по предмету лизинга (без НДС)	остат	0,00%
Выкуп имущества в конце срока лизинга	да	82,00
Ставка НДС к вознаграждению лизингодателя	%	20%
Ставка НДС к страховым отчислениям	%	20%
Ставка НДС к выкупной стоимости в случае выкупа имущества	%	20%
На чьем балансе находится имущество	-	лизингополучателя
Авансовый платеж (в % от стоимости имущества) (без НДС)	%	25%
Авансовый платеж без НДС	тыс.руб.	278,73
Ставка НДС к авансовому платежу	%	20%
Сумма НДС к авансовому платежу	тыс.руб.	50,17
Коэффициент ускорения амортизации	коэфф.	3

Кредит

Таблица 3.3 - Расчет стоимости оборудования за счет заемных средств (кредита банка)

Период	Сумма	1 год.	2 год.
Стоимость имущества без НДС (без НДС)	1 115	1 115	-
НДС к стоимости имущества	245	245	-
Расходы на СМР (без НДС)	-	-	-
НДС к СМР	-	-	-
Сумма кредита	1 360	1 360	-
Выплата суммы основного долга	1 360	680	680
Выплата процентов по кредиту	225	167	59
Амортизационные отчисления (для целей налогового учета)	356	170	186
Амортизационные отчисления (для целей бухгалтерского учета)	356	170	186
Остаточная стоимость имущества (балансовая)	-	945	759
Расчетная база для налога на имущество	-	1 057	1 719
Налог на имущество	38	18	20
Экономия по налогу на прибыль	82	41	41
Возмещение НДС	245	245	-
Поток денежных средств (отток)	(1 296)	(579)	(718)
Дисконтированный отток денежных средств	(1 097)	(526)	(571)

По данным таблицы 3.3 видно, что экономия налога на прибыль составила 82 тыс. руб., налог на имущество – 38 тыс. руб., а отток денежных средств равен (1296) тыс. руб.

Лизинг

Таблица 3.4 - Расчет стоимости оборудования за счет лизинга

период	сумма	1 год.	2 год.
Лизинговые платежи (без НДС)	1 615	924	691
НДС к лизинговым платежам	291	166	124
Расходы на СМР (без НДС)	-	-	-
НДС к расходам на СМР	-	-	-
Страховые платежи	-	-	-
Выкупная стоимость	-	-	-
НДС к выкупной стоимости	-	-	-
Амортизационные отчисления у ЛП (для целей налогового учета)	1 022	511	511
Амортизационные отчисления у ЛП (для целей бухгалтерского учета)	1 068	511	557
Остаточная стоимость имущества (балансовая)	-	-	604
Расчетная база для налога на имущество	-	594	501
Налог на имущество	24	13	11

Окончание таблицы 3.4

Экономия по налогу на прибыль	541	290	252
Возмещение НДС	280	156	124
Поток денежных средств (отток)	(1 108)	(657)	(450)
Дисконтированный отток денежных средств	(984)	(627)	(358)

По данным таблицы 3.4 видно, что экономия налога на прибыль составила 541 тыс. руб., налог на имущество – 24 тыс. руб., а отток денежных средств равен (1108) тыс. руб. Сравнение схем финансирования, табл. 3.5.

Таблица 3.5 - Сравнение схем финансирования, тыс. руб.

Показатель	Кредит	Лизинг
Налог на имущество	38	24
Экономия по налогу на прибыль	82	541
Возмещение НДС	245	280
Поток денежных средств (отток)	(1 296)	(1 108)
Дисконтированный отток денежных средств	(1 097)	(984)

Как видно из результатов расчетов наиболее экономически эффективными являются вариант приобретения оборудования в лизинг, в особенности его учета на балансе лизингополучателя. Более наглядно это видно на рисунке 3.1.

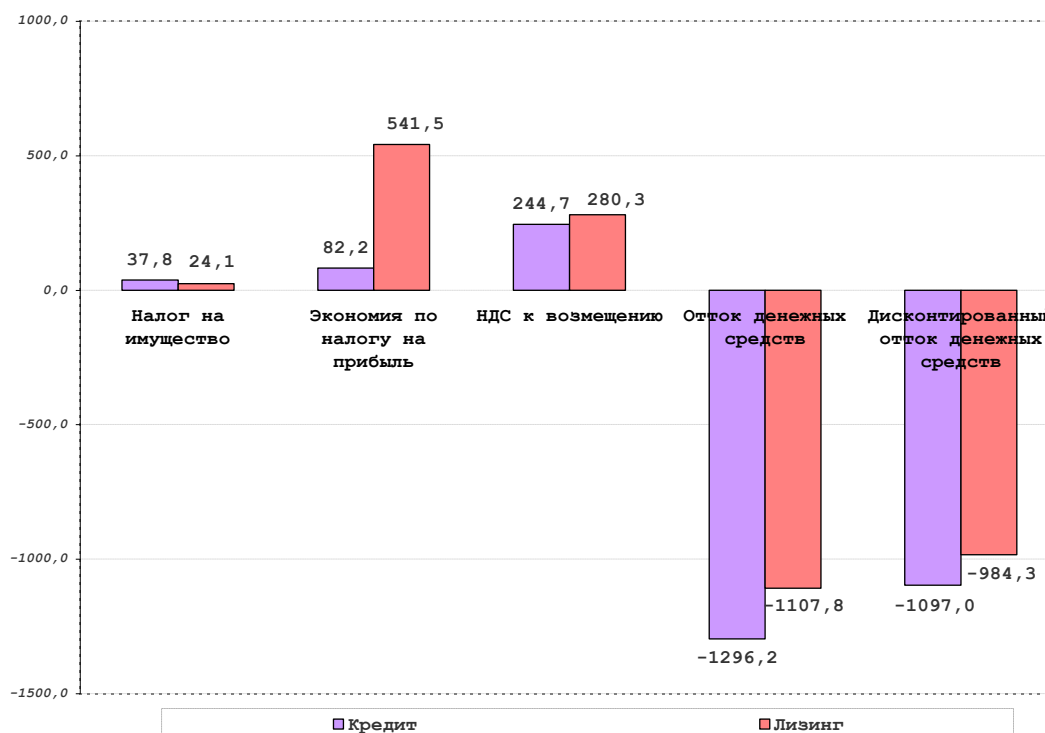


Рисунок 3.1 – Расчет эффективности приобретения имущества

Из рисунка видно, что лизинг вызывает наименьший отток денежных средств, наибольшую экономию по налогу на прибыль и НДС к возмещению. В первый год себестоимость увеличится за счет лизинговых платежей на 924 тыс. руб., 2 год – 691 тыс. руб.

Внедрение системы НАССР на предприятии «Титан»

Приступая к производству продуктов питания, организация берет на себя ответственность за безопасность производимой продукции. Предприятиям, участвующим в создании продуктов питания, стремящимся удержать свои позиции на рынке и быть конкурентоспособными, необходимо учитывать риски, связанные с безопасностью пищевой продукции. Опасности в пищевой продукции могут возникнуть на любой стадии производства продуктов питания, следовательно, мониторинг процесса изготовления является приоритетным направлением деятельности организации. Именно для этого была разработана система НАССР.

Система НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points - Анализ рисков и критические контрольные точки) – это система, при которой предприятия, производящие продовольственные товары могут идентифицировать и оценивать риски, влияющие на безопасность выпускаемой продукции, внедрять механизмы технологического контроля, необходимые для профилактики возникновения или сдерживания рисков в допустимых рамках, а также следить за функционированием контрольных механизмов и вести текущий учет.

В Российской Федерации требование обязательной разработки и внедрения системы НАССР в предприятиях, выпускающих пищевую продукцию, определено Техническим регламентом Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», утвержденным Решением Комиссии Таможенного союза от 09 декабря 2011 года № 880 [7].

НАССР на предприятии - это надежное свидетельство того, что изготовитель обеспечивает все условия, гарантирующие стабильный выпуск безопасной продукции.

Среди внутренних выгод внедрения системы можно назвать следующие:

- Основа НАССР - системный подход, охватывающий параметры безопасности пищевых продуктов на всех этапах жизненного цикла - от получения сырья до использования продукта конечным потребителем;
- Использование превентивных мер, а не запоздалых действий по исправлению брака и отзыву продукции;
- Однозначное определение ответственности за обеспечение безопасности пищевых продуктов;
- Безошибочное выявление критических процессов и концентрация на них основных ресурсов и усилий предприятия;
- Значительная экономия за счет снижения доли брака в общем объеме производства;
- Документально подтвержденная уверенность относительно безопасности производимых продуктов, что особо важно при анализе претензий и в судебных разбирательствах
- Дополнительные возможности для интеграции с другими системами менеджмента

Внедрение системы НАССР дает предприятию и ряд внешних преимуществ:

- повышается доверие потребителей к производимой продукции;
- открывается возможность выхода на новые, в том числе международные, рынки, расширение уже существующих рынков сбыта;
- дополнительные преимущества при участии в важных тендерах;
- повышается конкурентоспособность продукции предприятия;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- снижение числа рекламаций за счет обеспечения стабильного качества продукции;
- создание репутации производителя качественного и безопасного продукта питания.

Критическая контрольная точка определяется, как стадия, на которой можно применить контроль. Это точка, служащая для предотвращения или устранения загрязнения продуктов питания или снижение его до минимальных уровней. Потенциальные загрязнения, которые, если их не контролировать могут приносить вред здоровью потребителей, должны устраняться при помощи определения критических контрольных точек. Контроль критических поможет персоналу, отвечающему за обеспечение безопасности и услуг предприятия, определить требования к безопасности на всех этапах производства. В производстве продуктов питания традиционно выделяют шесть критических контрольных точек для контроля и обеспечения безопасности деятельности предприятия, к ним относятся:

- получение сырья;
- хранение сырья;
- кулинарная обработка сырья;
- охлаждение продуктов, после обработки;
- контроль температуры продуктов на всех этапах производства;
- температура отгрузки кулинарной продукции или температура продуктов при потреблении.

Последним шагом HACCP является создание актуальной документации, которая будет являться доказательством выполнения всех предыдущих шагов. Вся документация должна быть упорядочена, для того чтобы при необходимости соответствующие лица смогли найти любую информацию. Обычно записи, относящиеся к системе HACCP, должны включать в себя следующее:

1. Приказ о назначении группы HACCP.
2. Описание сырья, упаковки и продукта.
3. Блок-схему.
4. Протокол выявления и описания опасностей.
5. Протокол выбора и распределения мер контроля.
6. Протокол плана HACCP.

7. Документацию мониторинга.

8. Перечень ведения записей и уполномоченных лиц.

Процесс разработки и внедрения системы НАССР достаточно продолжительный по времени. Это обусловлено чаще всего невозможностью выделить отдельных специалистов для разработки и внедрения системы.

Расчет экономической составляющей системы безопасности проводился, исходя из того расчета, что рабочая группа НАССР, состоящая из специалистов компании «Титан» и приглашенных по договору подряда (санитарный врач), имеют возможность заниматься разработкой системы по 2 часа два раза в неделю. Расчеты выплат сотрудникам за разработку и внедрение системы на предприятии приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет выплат сотрудникам за внедрение системы НАССР на предприятии «Титан»

Должность специалиста по основному месту работы	Должность в группе НАССР	Месячный оклад по основному месту работы	Доплата за участие
Технолог	Руководитель группы	35 000	25 455
Санитарный врач	Член группы	30 000	20 455
Заведующий производством	Секретарь	20 000	14 545
Итого			60 455

Итого получилось, что компания потратит за весь период внедрения системы 60 455 руб. Для полноценной оценки затрат нужно рассмотреть остальные статьи расходов на разработку и внедрение системы в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расходы на создание и внедрение системы НАССР

Статьи расходов	Сумма, руб.
Обучение руководителя группы	15 950
Выплаты рабочей группе	60 455
Консультация в органе спецификации	2 850
Канцелярия	5 985
Сертификация системы менеджмента безопасности пищевой продукции НАССР	50 000
Итого	135 240

Для сравнения приведем данные в таблице 3.8, представленные на сайте компании «Эксперт – Гарант» [49]. Компания занимается обучением, разработкой и внедрением системы менеджмента безопасности на предприятиях питания.

Таблица 3.8 – Стоимость разработки и внедрения системы пищевой безопасности НАССР от компании «Эксперт-Гарант»

Премиум	Стандарт	Базовый	Эконом	Начальный
Полное внедрение НАССР с выездом эксперта на предприятие, обучение персонала принципам НАССР	Разработка документации, онлайн сопровождение внедрения НАССР, обучение персонала принципам НАССР	Разработка всей необходимой документации	Разработка всей необходимой документации	Сертификация системы менеджмента безопасности пищевой продукции НАССР
от 250 000 руб.	от 180 000 руб.	от 90 000 руб.	От 60 000 руб.	от 50 000 руб.

Таким образом, внедрение системы НАССР на предприятии «Титан» на плановый период (год) может составить 135 240 руб., последующие годы сумма затрат будет состоять из 60 455 руб. на оплату труда участников группы.

3.2 Разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ в области маркетинга и сбыта

Мясокомбинат, действующий в условиях рыночных отношений, может добиться своей конкурентных преимуществ только посредством адаптации своей структуры к условиям рынка. Для успешного проведения этого процесса в большинстве случаев необходимо привлечение специалистов в области менеджмента и маркетинга.

Для того чтобы увеличить объемы реализации и выйти на безубыточные объемы продаж, надо расширять рынок розничной торговли и заключать договора с предприятиями на поставку продукции.

Это и предопределяет необходимость введения в практику деятельности завода следующих мероприятий: построение системы товародвижения, сбор и

анализ рыночной информации, планирование ассортимента продукции, поиск новых возможных направлений деятельности завода, организация мероприятий по рекламе, PR, стимулирование сбыта. Эти функции являются сферой деятельности маркетинга, а значит маркетологов. В соответствии с планируемым планом работ отдела маркетинга необходимо её создать на предприятии, ввести в штатное расписание 2 новые штатные единицы: маркетолог и начальник отдела маркетинга.

Таким образом, служба маркетинга будет самостоятельным отделом. Построенная структура, имеет все необходимые функции взаимодействия с рынком. Порядок взаимодействия службы маркетинга и других подразделений, цели и задачи, ответственность и права службы изложены в Положении об отделе маркетинга.

Обеспечить самый высокий статус подразделения маркетинга на предприятии можно различными способами. Можно, например, подчинить отдел маркетинга непосредственно директору предприятия.

Директор по маркетингу (маркетолог 1):

Он должен быть хорошим экономистом, ориентированным на маркетинг (т.е. обладающим маркетинговым мышлением), новатором, иметь широкий кругозор и нестандартный подход к решению стоящих перед предприятием задач.

Функции:

- разрабатывает стратегию маркетинга и продаж;
- оказывает поддержку отделу сбыта в вопросах подхода к потребителям; производственному отделу - в вопросах изменения существующего ассортимента и освоения новых видов продукции;
- руководит всей работой, связанной с исследованием рынка;
- информирует представителей руководства о достигнутых результатах.

Маркетолог 2 должен взять на себя следующие аналитические задачи:

– организацию регулярного поступления и сбора информации о рынке, внутреннем состоянии предприятия, о развитии спроса, потенциальных клиентах и т.п.;

– подключается к разработке эффективных маркетинговых стратегий, адаптированных к существующим рыночным условиям, включающих товарную и ассортиментную политику, ценовую стратегию, стратегию сбыта и коммуникаций.

Так же берет на себя задачи по стимулированию сбыта, рекламе, работе на выставках.

Отдел сбыта, в свою очередь реализует только функцию сбыта, и распределения, в задачи которой входит: анализ эффективности сбытовой сети; организация эффективной системы доставки; готовит данные для отдела маркетинга; строгая отчетность, контроль выполнения заявок.

В соответствии с данными задачами была разработана должностная инструкция маркетолога

Взаимоотношения службы с другими подразделениями предприятия

Роль службы маркетинга на российских предприятиях заключается в своевременном предоставлении информации, связанной с деятельностью маркетинговой службы, другим функциональным подразделениям предприятия и ряда других функций, возложенных на отдел маркетинга.

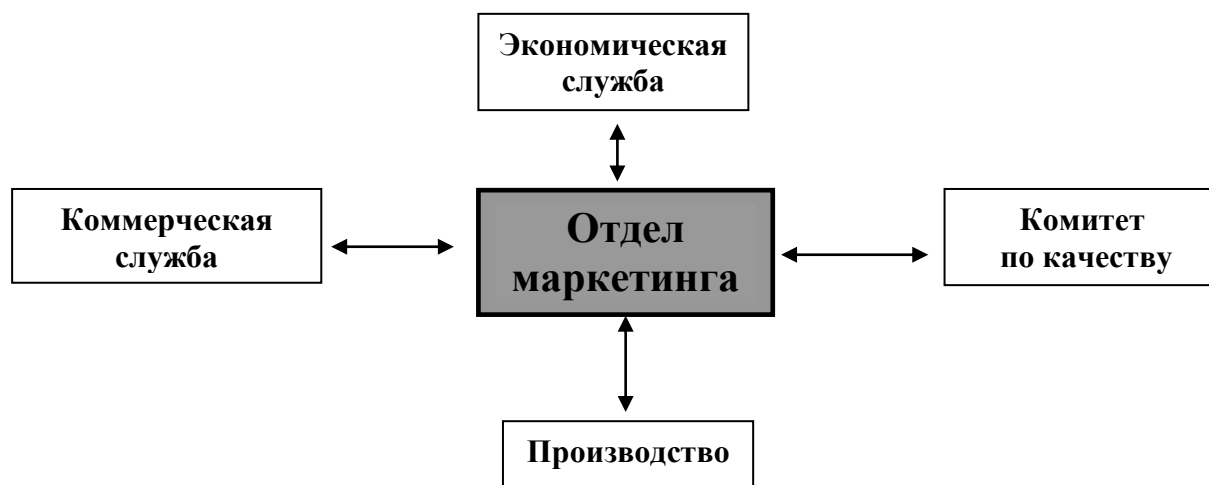


Рисунок 3.2 – Взаимодействие СМ с другими подразделениями завода

Взаимосвязи СМ с руководством предприятия.

Как и любой другой отдел предприятия СМ составляет отчеты для руководства предприятия. Руководство предприятия требует своевременной отчетности как по результатам деятельности службы маркетинга, так и по результатам деятельности всего предприятия. Так, например, отдел будет представлять руководству предприятия планы маркетинговой деятельности, бизнес-планы, анализ конкурентов, прогнозы развития экономической ситуации в России, в регионах, в отраслях промышленности, отчеты о фактической реализации продукции, данные о перспективном платежеспособном спросе по регионам и отраслям и т.д. В рамках рекламы - представляет проекты планов и программ рекламных мероприятий; материалы, предложения и прочие документы, касающиеся коммерческой, рекламной деятельности комбината и направленные на увеличение спроса и сбыта продукции, обеспечение прибыли, улучшение качества и повышение конкурентных преимуществ продукции.

При взаимодействии с коммерческим директором служба маркетинга предоставляет следующие данные:

- предложения по расширению ассортимента, стоимостные ограничения;
- план мероприятий по коммерческой реализации продукции;
- рекомендации по совершенствованию технологии производства, упаковке, гарантийному обслуживанию;
- корректировка планов.

Отдел сбыта представляет отделу маркетинга планы и отдельные задания по маркетинговым исследованиям в отдельных регионах страны; полезную маркетинговую информацию (входящие письма, отчеты о командировках и т.д.) для обработки и внесения в ПЭВМ; маркетинговую информацию, полученную в результате взаимодействия с клиентами, о продукции и новых разработках конкурентов, о самих клиентах. Также он передает планы производства, справки о номенклатуре и количестве остатков, отчеты о реализации по регионам, отраслям, модификациям и о договорной работе.

От отдела маркетинга получает: планы маркетинговых исследований для согласования; предложения по освоению перспективных рынков сбыта, отчеты по маркетинговым исследованиям, рекомендации по совершенствованию сбытовой сети, данные о доле рынка (оценка финансового и экономического состояния комбината, анализ затрат по производству и реализации продукции, динамика развития отраслей промышленности, действия конкурентов, анализ цен, другие документы по запросу).

Отдел снабжения предоставляет информацию по работе с поставщиками, данные о ценах на сырье, вспомогательные материалы. А отдел маркетинга - предложения по освоению перспективных рынков сырья.

Функции сотрудников

Начальник отдела маркетинга (маркетолог 1) осуществляет следующие функции:

- разрабатывает стратегии маркетинга и контролирует ее реализацию;
- организует рыночные исследования;
- подготавливает сметы в области маркетинга;
- готовит рекламные компании и контролирует их осуществление;
- готовит регулярные отчеты руководству завода о положении на рынке, действиях конкурентов, потребителях;
- планирует цели сбыта совместно с директором по сбыту;
- разрабатывает ценовую политику;
- посещает торговые ярмарки.

Специалист по маркетингу (маркетолог 2) осуществляет следующие исследовательские и исполнительские функции:

- разрабатывает совместно с руководителем СМ долгосрочные и текущие планы СМ
- изучает общее состояние и конъюнктуры рынков и тенденций их развития (как в региональном, так и отраслевом разрезах);

- организует и проводит социологические исследования по изучению потребностей и отношения потребителей и торговых посредников к продукции предприятия;
- организует и изучает параметры сегментов (объемы спроса, отношение к ценам, конкуренты в данном сегменте и т.п.);
- проводит изучение деятельности конкурентов, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;
- разрабатывает стратегии маркетинга на основе анализа конъюнктуры рынка, прогнозов развития рынка и конкурентных преимуществ выпускаемой продукции;
- организует и осуществляет совместно с сотрудниками отдела сбыта, отдела снабжения анализ хода продаж по всем сегментам рынка;
- вырабатывает рекомендации по выбору направлений совершенствования выпускаемой продукции и разработке новой продукции;
- изучает данные по конкретным рынкам товаров и о научно-техническом прогрессе в области пищевой отрасли;
- осуществляет прогнозирование и моделирование рыночных ситуаций;
- вырабатывает рекомендации по выбору целевого рынка (рынков) в соответствии с рыночной конъюнктурой и ресурсными возможностями мясокомбината;
- разрабатывает программу исследований и совместно с отделом сбыта, отделом снабжения осуществляет изучение и прогнозирование спроса на товар, проводит оценку потребности в производимой и разрабатываемой продукции;
- осуществляет анализ конкурентных преимуществ продукции предприятия, сопоставляя ее потребительские свойства, цену с аналогичными показателями конкурирующей продукции;
- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения генерального директора, директора по маркетингу в рамках оговоренных выше работ.

- разрабатывает рекомендации по реализации отдельных методов продвижения товаров;
- представляет директору СМ предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;
- планирует расходы на рекламные мероприятия и определяет их эффективность;
- сотрудничает с рекламными агентствами и издательствами;
- размещает рекламную продукцию в газетах, журналах, на телевидении, радио, в электронных средствах связи, в компьютерных сетях, рекламные объявления и тексты в периодической печати;
- представляет директору СМ предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;
- осуществляет прямую почтовую рекламу: плановые и разовые рассылки, письма, бандероли, посылки с информационными материалами;
- представляет директору СМ график участия в выставках, рекомендации по участию в выставках;
- формирует и обновляет базы адресов постоянных и потенциальных клиентов завода;
- разрабатывает план маркетинга для предприятия, совместно с экономическим отделом, проводит экономический анализ и оценку плана маркетинга;
- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения генерального директора и директора по маркетингу в рамках оговоренных выше работ;
- при необходимости участвует во всех исследовательских и аналитических мероприятиях совместно со специалистом по маркетингу (1).

Проведем прогнозный расчет затрат на создание маркетингового отдела:

В офисе МК ООО «ТИТАН» имеется свободная площадь для размещения сотрудников. Для покупки оргтехники был выбран магазин «Мир компьютеров», для приобретения компьютерных столов и стульев салон мебели «Шатура».

Первоначальные затраты (в первый месяц работы) дополнительно составят, табл. 3.9.

Таблица 3.9 - Расчет затрат на оборудование рабочих мест

Наименование	Цена (руб.)	Количество	Сумма (руб.)
Компьютерный стол СК-11	2 250	1	2250
Компьютерный стул	800	1	800
Компьютер DNS Office XL [0149296] + Microsoft Windows 7 Home Basic 32-bit/64-bit Русская версия	11 395	1	11395
Монитор Envision 21.5" P2271wL	4 995	1	4995
Мышь проводная DNS NOTEBOOK SL-008BQ Black	230	1	230
Клавиатура DNS OFFICE KB-006BK Black	240	1	240
Всего оборудование 1 рабочего места:			19 910
Итого*2 рабочих места:			39 820
Принтер Xerox Phaser 301	2 255	1	2 255
Прочие расходы			4 000
Итого			46 075

Итого на оборудование рабочих мест для новых сотрудников будет потрачено 46 075 рублей.

На первый месяц работы будет установлена заработная плата в размере (12 тыс. оклад (специалисту) + премия соц. отчисл.) = 15 600 руб. *2*12 мес. = 374,4 тыс. руб.

Данные затраты связаны непосредственно с организацией отдела, но важно также учесть каким образом будет формироваться маркетинговый бюджет.

Программа маркетинговой деятельности носит рекомендательный характер, и если руководство соглашается с ее содержанием и принимает ее, то она входит составной частью в общий план работы фирмы, которой уже придается сила директивного документа.

Маркетинговый отдел любой компании - самое затратное структурное подразделение. И для любой организации, имеющей данную службу, вопрос о выделении финансов на ее функционирование занимает важное место.

В этом случае возможны два варианта: сначала определиться с деньгами, выделяемыми на маркетинговые мероприятия, и лишь потом переходить к планированию работы или, наоборот. Сначала продумать план предстоящих мероприятий и затем уже просчитать затраты на них.

Первый из подходов к составлению маркетингового бюджета можно определить как «фиксированный». Он заключается в том, что маркетолог пытается договориться с руководством компании выделении на решение маркетинговых задач определенной суммы.

Руководитель компании может сам назвать цифру, которая не будет обсуждаться. В этом случае остается принять информацию к сведению.

Можно самому определить нужную сумму, но предварительно надо подумать, чем обосновать свое решение. Весомым аргументом в этом случае может стать сумма расходов на маркетинг основных конкурентов. Однако выяснить это довольно сложно, простым мониторингом рынка здесь не обойдешься. Можно «привязать» бюджет к определенному проценту от выручки. Проблема та же – надо определить и обосновать, какой процент просить: один, три или может быть, пять?

Другой подход к составлению бюджета – «ориентированный» на известные цели и задачи. Маркетолог разрабатывает план маркетинговой кампании на некоторый период и подсчитывает необходимые траты. Практика показывает, что оптимальным является планирование на год. План составляется на основе стоящих перед компанией задач и включает выбор и уточнение целей; определение целевой аудитории; ключевых участков, требующих изменений; разработку системы индикаторов эффективности и т.д.

При составлении самого бюджета тоже возможны два варианта: либо маркетолог самостоятельно верстает бюджет, основываясь на своих взглядах и устремлениях (этот же вариант актуален, если он единственный специалист в компании), либо он предусматривает участие в определении целей различных специалистов или подразделений маркетинговой структуры. При этом каждый на

своём уровне стремится разработать и согласовать кратко- и долгосрочные цели, а также процедуры оценки, с тем, чтобы в дальнейшем руководители и подчиненные могли совместно оценить свою деятельность за конкретный период.

Результат формирования бюджета зависит от того, как маркетолог представляет его руководителю компании.

Исходя из возможных вариантов составления маркетингового бюджета, на мой взгляд, оптимальным является – выделение средств на основании составленной маркетинговой программы.

Показатели оценки эффективности работы маркетинговой службы разделяются на качественные и количественные:

Количественные:

- точность и достоверность прогноза сбыта;
- правильность исполнения бюджета маркетинга и рекламы;
- показатели эффективности расходов на рекламу и мероприятия по плану маркетинга.

Качественные:

- своевременность представления рекомендаций, результатов анализа и составления прогнозов;
- своевременность исполнения плана маркетинга.

После составления маркетинговой программы руководитель организации и директор по маркетингу должны составить согласованный бюджет для маркетингового отдела. План работы СМ и бюджет на год представлен в Приложении Е.

Третий блок мероприятий связан с формированием конкурентных преимуществ в области повышения эффективности сбыта.

Службы сбыта, в свою очередь должно совместно с отделом маркетинга эффективно реализовать функцию сбыта и распределения, в задачи которой, прежде всего, должно входит:

- Разработка единой политики сбыта.

– Создания более гибкой системы влияния на рынок сбыта (дилерская политика, скидки и т.д.).

– Улучшения сложившегося имиджа комбината, проведения презентаций, дегустаций, разработка фирменного стиля и других мер.

– Анализ эффективности сбытовой сети.

– Организация эффективной системы доставки.

– Строгая отчетность, контроль выполнения заявок.

В проведенный анализ сбытовой деятельности комбината выявил, что сбыт продукции МК ООО «ТИТАН» осуществляется через три основных канала: предприятия города (25%), розничная сеть (25%) и фирменная торговля (50%).

Как видно из распределения, в настоящее время в связи с недозагруженностью мощностей комбината и неритмичностью производства, вызванной отсутствием сырья, приоритет поставок отдается фирменной торговле, что снижает заинтересованность розничной торговли во взаимодействии с МК ООО «ТИТАН» как с поставщиком продукции и провоцирует уход к другим производителям и поставщикам продукции мясопереработки.

С целью повышения конкурентных преимуществ предприятия в области сбыта необходимо:

1. Активизировать присутствие на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск).

Для этого расширить присутствия продукции комбината в розничной сети, посредством интенсивной рекламной деятельности и присутствия в местах продаж. В первую очередь, обеспечивать поставку продукции в точки роста, во вторую очередь той части потребителей, которые являются основными (платежеспособны, стабильны), в третью очередь в Фирменную торговлю и в четвертую очередь в ту часть розничной торговли, которая нестабильно потребляет продукцию МК ООО «ТИТАН» и серьезным образом не влияет на объемы продаж.

С этой целью в п.2.3 проанализированы торговые точки Центрального района (в качестве примера) г. Магнитогорск с выделением наиболее перспективных торговых точек. Такая же работа проведена и по 2 другим районам. В Приложении Д приведена таблица, где приведены мероприятия по возможности увеличения объемов продаж через выделенные наиболее перспективные торговые точки. Включить в обязанности работника сбыта (совместно с маркетологом) проводить работу по захвату новых наиболее перспективных секторов рынка - розничных точек (для этого придется расширить штат на 1 специалиста). Будет установлена премия за качественное выполнение работ) = 17 тыс. руб. в месяц. Итого = 206 тыс. руб. в год.

3. Выйти на новые географические рынки сбыта.

Маркетинговая стратегия продаж продукции на этих рынках будет направлена на удовлетворение спроса в высококачественной продукции мясокомбината при соблюдении стабильного графика поставок. Необходимо предусмотреть доставку продукции в указанные регионы. Для доставки потребуется соответствующий автотранспорт (трейлер, автомобиль типа «Газель» и т.д.), для подвоза сырья также требуются соответствующие транспортные средства. Поэтому необходимо предположить издержки на аренду или содержание собственного автопарка и гаража.

Необходимо постоянно проводить маркетинговые исследования и расширять географию присутствия на рынке, затраты учтены в плане работы маркетингового отдела.

3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Формирование конкурентных преимуществ являются неотъемлемой частью деятельности предприятия. Однако, для того чтобы понять какова целесообразность тех или иных объемов затрат, необходимо оценить их эффективность, что и будет сделано ниже.

В данной ВКР предполагается увеличение объема выручки МК ООО «ТИТАН» не менее чем на 10% за счет повышения качества продукции (за счет контроля качества сырья, улучшения технологической базы, внедрения менеджмента безопасности); совершенствования организацию маркетингово-сбытовой деятельности (организации отдела маркетинга, совершенствования работы отдела сбыта).

Измерение экономической эффективности формирования конкурентных преимуществ представляет большие трудности, они не дают полного эффекта сразу. Количество факторов, влияющих на рыночную ситуацию, огромно: экономическая ситуация в стране и в мире, перспективность рассматриваемого сектора рынка, действия конкурентов, появление новых товаров, сезонность, действия чиновников и даже слухи - все это в той или иной степени влияет на результат.

При реализации конкурентных преимуществ часто возникают такие эффекты, как эффект замедленного воздействия и эффект смещения действия, вследствие которых рост сбыта смещается относительно времени действия мероприятий. Именно поэтому расчет эффективности инвестиции на реализацию конкурентных преимуществ проводится на 2 года, в течение которых они должны себя оправдать.

Прогнозируем, что объем продаж увеличиться за счет естественного прироста цен, и дополнительно по 10% в 2019 - 2021 г.г. за счет проведения предлагаемых мероприятий.

Прогноз выручки от продаж и суммы затрат – это оценка будущих продаж и затрат в денежном выражении на определенный период времени.

В таблице 3.10 представлены данные по затратам разработанных мероприятий в ВКР.

Таблица 3.10 - Затраты на разработанные мероприятия по формированию конкурентных преимуществ

Мероприятие	Затраты тыс. руб.	Время	Затраты за 2019 год, тыс. руб.	Затраты за 2020год, тыс. руб.	Затраты за 2021 год, тыс. руб.
1. Формирование конкурентных преимуществ в области качества продукции					
1.1 Улучшение технологической базы, в первую очередь за счет покупки конкретного оборудования, используемого для производства наиболее прибыльной продукции (лизинг)	239	единовременно	1108 расчет по процентам в течение 1 года	984 расчет по процентам в течение 2 года	0
1.2 Внедрение системы безопасности НАССР	135,2	на год	135,2	60,5	60,5
2. Формирование конкурентных преимуществ в области маркетинга					
2.1 Выполнение маркетинговых функций	31,2	ежемесячно	374,4	374,4	374,4
2.2 Организация маркетингового отдела	46,1	единовременно	46,1		
3. Формирование конкурентных преимуществ в области повышения эффективности сбыта					
3.1 Расширить рынок розничной торговли (выполнение плана работы с торговой сетью)	17 (доплата специалисту)	ежемесячно	206	206	206
3.2 Активизировать присутствие на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск).					
3.2 Выход на новые географические рынки сбыта					
Итого			1869,7	1624,9	641

Затраты на разработанные мероприятия по формированию конкурентных преимуществ в первый год могут составить 1869,7 тыс. руб. После выплаты лизинговых платежей ежегодные затраты составят 641 тыс. руб.

Следующим этапом определим выручку.

Для планирования выручки на 2019 - 2021 гг. будет использован метод «от рынка». В соответствии с данным методом компания оценивает тенденции роста или спада рынка, и свои объемы продаж планирует как долю от будущей емкости рынка. Сильная сторона подхода «от рынка» - он страхует компанию от планирования объема продаж сверх возможностей рынка и не требует данных о прошлой сбытовой деятельности компании за длительный период времени.

При планировании показателей на ряд лет, цены на продукцию, сырье, материалы и другие затраты должны быть сопоставимы. Поэтому, необходимо знать индексы цен на прогнозируемый период.

Для прогнозирования выручки от продаж используется коэффициент прироста данного показателя за отчетный период.

Коэффициент прироста выручки от продаж рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ПР}}^{\text{В}} = \frac{B_{\text{отч.г.}}}{B_{\text{ПР.г.}}} \quad (3.1)$$

Рассчитаем прогнозируемый объем выручки от продаж по формуле:

$$\text{ВП} = \text{ВПР.Г.} * K_{\text{ПР}}^{\text{В}} * \text{ИЦ}, \quad (3.2)$$

где

$K_{\text{ПР}}^{\text{В}}$ – коэффициент прироста выручки;

ВП – прогнозируемая величина выручки от продаж;

ВПР.Г. – выручка прошлого года, тыс.руб.;

ИЦ – индекс цен на товары.

Коэффициент прироста выручки в 2019 - 2021 г.г. будет равен 1,15, т.к. согласно прогнозам, емкость рынка увеличится на 5%.

Согласно письму Министерства экономического развития РФ от 5 октября 2018 года N 21790-АК/Д03, прогнозируемый индекс цен на 2019 г. составит 104,6%, в 2020 г. составит 104,9%.

Для прогноза величины себестоимости воспользуемся тем же способом, что и для определения прогнозируемой величины выручки от продаж.

Рассчитаем основные показатели эффективности деятельности организации МК ООО «ТИТАН» до и после внедрения разработанных рекомендаций табл. 3.11., рис. 3.3 ,3.4.

Таблица 3.11 - Основные экономические показатели деятельности МК ООО «ТИТАН» до и после внедрения разработанных рекомендаций

	2018 г.	2019 г. (прогноз)	2020 г. (прогноз)	2021 г. (прогноз)
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	119 230	131 153	144 268	158 695
Себестоимость, тыс. руб.	116 651	125 983	136 062	146 947
Лизинговые платежи		1 108	984	-
Коммерческие расходы, тыс. руб., в том числе	112	112	112	112
Затраты на разработанные рекомендации (без лиз.отчисл)		762	641	641
Управленческие расходы, тыс. руб.	348	348	348	348
Полная себестоимость, тыс. руб.	117 111	128 313	138 147	148 048
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	2 119	2 840	6 122	10 648
Рентабельность продаж, %	1,78	2,17	4,24	6,71

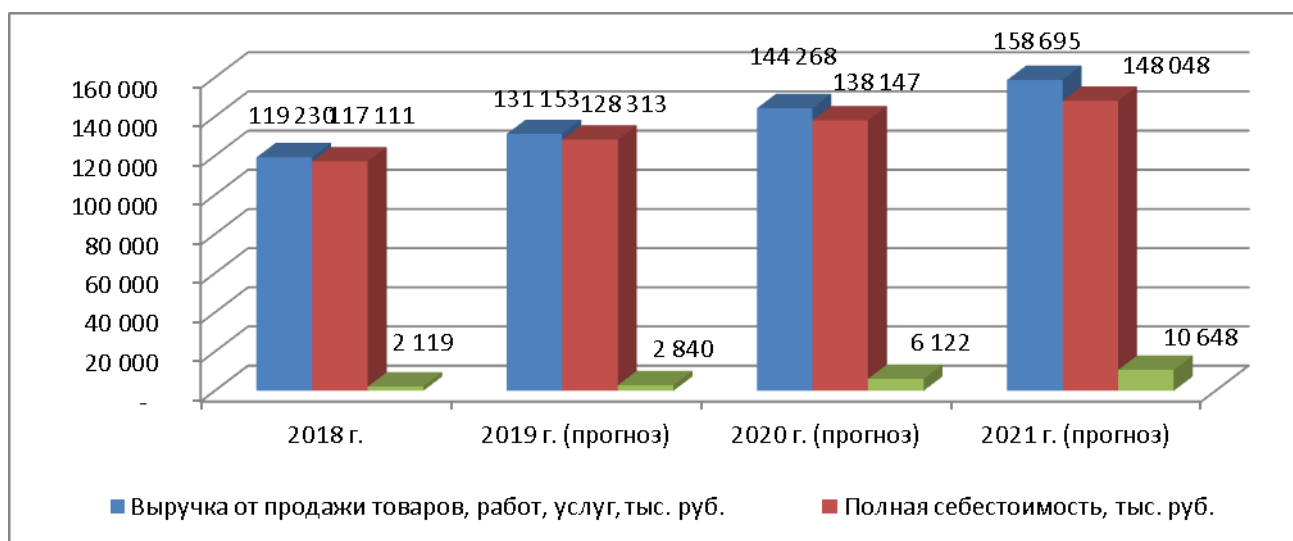


Рисунок 3.3 – Динамика основных показателей хозяйственной деятельности МК ООО «ТИТАН» до и после внедрения разработанных рекомендаций

Таким образом, разработанные рекомендации позволят сохранить и увеличить эффективность продаж исследуемого МК ООО «ТИТАН» и получить прибыль, рентабельность продаж составит в 2019 г. – 2,17%, в 2020 г. – 4,24 %, а в 2021 г. – 6,71% .

Эффективность в 2019 г. = 721 тыс. руб. (прирост прибыли) / 762 тыс. руб. *100% = 95%

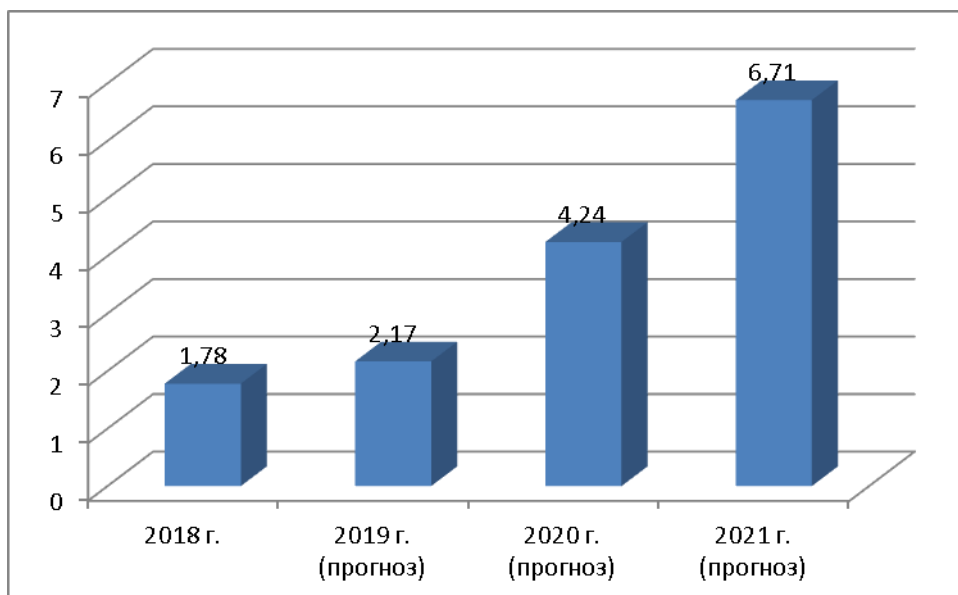


Рисунок 3.4 – Динамика рентабельности продаж до и после внедрения разработанных рекомендаций

Конечно же, приведенный выше расчет прогноза эффективности от предложенных мероприятий является условным, на его реализацию может повлиять множество внешних и внутренних факторов, но даже если рассчитать минимальный прирост объема продаж для обеспечения покрытия расходов необходимо увеличить объем продаж всего на 2,5%.

Можно предположить, что проведение хотя бы ряда разработанных мероприятий повысят конкурентные преимущества МК ООО «ТИТАН» и как следствия увеличиться объем продаж, прибыльность и рентабельность и экономическая безопасность в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поставленная цель разработки рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли выполнена.

В работе дана характеристика организации ООО «ТИТАН», проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «ТИТАН» с точки зрения его экономической безопасности. Произведены расчеты затрат на внедрение разработанных рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли мясокомбинат ООО «ТИТАН».

Основным результатом работы является разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ организации как фактора повышения экономической безопасности предприятия пищевой отрасли мясокомбинат ООО «ТИТАН».

На комбинате не выработано, какой либо ассортиментной политики. Текущее планирование производства осуществляется на основании заявок от службы реализации и зависит от наличия необходимого сырья и специй на складах комбината, многие функции необходимые в современных рыночных условиях не выполняются (например, контроль качества продукции и сырья, маркетинг, сбыт, который представлен 2 специалистами, которые не справляются с объемом работы). Так же на сегодня исследуемое предприятие испытывает трудности, связанные со сбытом продукции и, вследствие этого, падением выручки и низкой рентабельностью. Падение выручки происходит в первую очередь из-за:

- Наличия большого числа конкурентов.
- Снижение качества продукции.
- Не стабильных поставок в розничной продаже, низким маркетингом.

Проблемы:

1. Мясокомбинат МК «ООО «ТИТАН»» занимая на рынке г. Магнитогорск в среднем не более 13%, имея загрузку мощностей около 30 % при этом, являясь местным производителем, может и должен ставить цель по частичному вытеснению конкурентов и доведения своей доли рынка до 30 % в г. Магнитогорск и выходу на новые географические районы, что позволит загрузить мощности комбината до 80 %.

2. Необходимо создать отдел маркетинга, и ряд других мероприятий по увеличению занимаемой доли на рынке мясопродуктов г. Магнитогорск.

3. Создать в отделе сбыта должностную единицу, специализирующуюся на захвате новых наиболее перспективных секторов рынка - розничных точек, данная группа должна тесно сотрудничать с новым отделом маркетинга МК ООО «ТИТАН».

4. В связи с тем, что существуют претензии потребителей по качеству продукции (оболочка плохо отделяется от колбасы, белый налет на полукопченых колбасах, наличие хрящей, шкурок, щетины в полукопченых колбасах и т.д.), необходимо решить технологические вопросы и сосредоточиться на трех секторах: пельмени, качественные вареные колбасы и сосиски, недорогая вареная колбаса, качественные полукопченые и варено-копченые колбасы. Для этой цели необходимо улучшить состояние оборудования, которое используется для производства отобранной и наиболее выгодной продукции, поскольку неудовлетворительное состояние основных производственных фондов непосредственно влияет на качество продукции, и как следствие на сбыт и конкурентные преимущества предприятия.

5. Организовать постоянный контроль за качеством продукции, внедрив систему безопасности НАССР. Причем контроль должен быть как входным – приемка сырья, так и выходной – готовой продукции.

Для повышения конкурентных преимуществ необходима реализация следующих разработанных в ВКР мероприятий:

Первый блок рекомендаций направлен на формирование конкурентных преимуществ в области качества продукции

Во-первых, для улучшения работы отдела снабжения организовать постоянный контроль за качеством продукции, причем контроль должен быть как входным – приемка сырья, так и выходной – готовой продукции. С этой целью далее внедряется система НАССР.

Во-вторых, для улучшения технологической базы, приобрести конкретное оборудование, используемого для производства наиболее прибыльной продукции.

В связи с тем, что существуют претензии потребителей по качеству продукции (оболочка плохо отделяется от колбасы, белый налет на полукопченых колбасах, наличие хрящей, шкурок, щетины в полукопченых колбасах и т.д.), а это происходит в основном из-за состояния оборудования, на котором они производятся.

Прежде всего, необходимо улучшить состояние оборудования, которое используется для производства отобранной и наиболее выгодной продукции, (На основе диаграммы Парето) выявлено 20 позиций ассортимента МК ООО «ТИТАН», которые приносят 80% объемов продаж. К ним относятся: пельмени «сибирские», сосиски, колбасы вареные и полукопченые. поскольку неудовлетворительное состояние основных производственных фондов непосредственно влияет на качество продукции, и как следствие на сбыт и конкурентные преимущества предприятия.

Проанализированы показатели эффективности использования основных средств. Основные средства используются не эффективно. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств снижаются. Как видно из рисунка, коэффициент износа основных фондов увеличивается, коэффициент годности имеет отрицательную тенденцию.

В работе был проведен анализ состояние конкретного оборудования, используемого для производства наиболее прибыльной продукции. Составлен список оборудования. Имеющееся на мясокомбинате оборудование (волчок,

тестомес, массажер, куттер, шприц, термокамера), изношено и нуждается в полной замене. Для покупки этого оборудования необходимо 1359,6 тыс. рублей.

Сравнили выбранные схемы финансирования за счет кредита и лизинга и определили наиболее эффективную. Разовый лизинговый платеж составит 239 тыс. руб. Наиболее экономически эффективными являются вариант приобретения оборудования в лизинг, в особенности его учета на балансе лизингополучателя.

Более наглядно выбрать лизинг, он вызывает наименьший отток денежных средств, наибольшую экономию по налогу на прибыль и НДС к возмещению.

В-третьих, рекомендуем решить вопрос внедрения системы безопасности НАССР.

Система НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points - Анализ рисков и критические контрольные точки) – это система, при которой предприятия, производящие продовольственные товары могут идентифицировать и оценивать риски, влияющие на безопасность выпускаемой продукции, внедрять механизмы технологического контроля, необходимые для профилактики возникновения или сдерживания рисков в допустимых рамках, а также следить за функционированием контрольных механизмов и вести текущий учет.

В Российской Федерации требование обязательной разработки и внедрения системы НАССР в предприятиях, выпускающих пищевую продукцию, определено Техническим регламентом Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», утвержденным Решением Комиссии Таможенного союза от 09 декабря 2011 года № 880 [7].

НАССР на предприятии - это надежное свидетельство того, что изготовитель обеспечивает все условия, гарантирующие стабильный выпуск безопасной продукции.

Вторым направлением повышения конкурентных преимуществ является разработка рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ в области маркетинга. Во-первых, предложено создать отдел маркетинга и ввести в штатное расписание 2 новые штатные единицы: маркетолог и начальник отдела

маркетинга. Порядок взаимодействия службы маркетинга и других подразделений, цели и задачи, ответственность и права отдела изложены в Положении (и должностной инструкции маркетолога. Во-вторых рассмотрено выполнение маркетинговых функций. Составлен маркетинговый план.

Третьим направлением разработанных рекомендаций - повышение эффективности сбытовой деятельности, для этого необходимо активизировать присутствие на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск) и организовать выход на новые географические рынки сбыта. Составлен план работы с торговой сетью, проанализированы торговые точки Центрального района (в качестве примера) г. Магнитогорск с выделением наиболее перспективных торговых точек. Данная работа при незначительных затратах даст наиболее ощутимые результаты и может значительно поднять объемы продаж. Так же необходимо создать в отделе сбыта должностную единицу, специализирующуюся на захвате новых наиболее перспективных секторов рынка - розничных точек, данная группа должна тесно сотрудничать с новым отделом маркетинга МК ООО «ТИТАН».

Так же рекомендован выход на новые географические рынки сбыта. Для этого необходимо постоянно проводить маркетинговые исследования и расширять географию присутствия на рынке, затраты учтены в плане работы маркетингового отдела.

Проведен расчет затрат на осуществление разработанных рекомендаций. Потребуется в первый год 1869,7 тыс. руб. После выплаты лизинговых платежей ежегодные затраты составят 641 тыс. руб. Проведена оценка эффективности, разработанные рекомендации позволят сохранить и увеличить эффективность продаж исследуемого МК ООО «ТИТАН» и получить прибыль, рентабельность продаж составит в 2019 г. – 2,17%, в 2020 г. – 4,24 %, а в 2021 г. – 6,71% .

Эффективность в 2019 г. = 95%.

Конечно же, приведенный выше расчет прогноза эффективности от предложенных мероприятий является условным, на его реализацию может

повлиять множество внешних и внутренних факторов, но даже если рассчитать минимальный прирост объема продаж для обеспечения покрытия расходов необходимо увеличить объем продаж всего на 2,5%.

Можно предположить, что проведение хотя бы ряда разработанных мероприятий повысят конкурентные преимущества МК ООО «ТИТАН» и как следствия увеличится объем продаж, прибыльность и рентабельность и экономическая безопасность в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2019) [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.91 (последняя редакция от 25.05.11) [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 27.12.2009) "О рекламе" (принят ГД ФС РФ 22.02.2006) (с изм. и доп. от 22.01.2016) [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Федеральный закон от 03.12.2018 N 216-ФЗ «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2016 и 2017 годов» от 05.12.2018 [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» в (ред. от 25.12.2018) [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 № 1 (ред. от 10.12.2016 № 1011). О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

7 Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», утвержденным Решением Комиссии Таможенного союза от 09 декабря 2011 года № 880. [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

8 Приказ Минтруда России от 25.12.2018 N 625н «Об утверждении Классификации видов экономической деятельности по классам профессионального риска» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2018 N 26385[электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

9 Распоряжение Правительства Челябинской области от 08.10.2017 N 287-рп «О Программе развития конкуренции в Челябинской области на 2018 - 2022 годы» Вступил в силу с 08.10.2016. / Опубликован в «Южноуральская панорама», N 16, 27.11.2017.

Книги и статьи

10 Азоев, Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М.: «Новости», 2016. - 669с.

11 Академия рынка // Институт мировой экономики. Большой энциклопедический словарь А.Н. Азрилиян. – М.: СПб, 2016. – 568 с.

12 Белокуров, В.В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия; учебное пособие для вузов. – М.: ФАИР ПРЕСС, 2016. – 384 с.

13 Бурцев, В.В. Система управления сбытом продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 6. – 75 с.

14 Булатова, А.С. Мировая экономика / под ред. А.С.Булатова. – М.: Юрист, 2016. – 734 с.

- 15 Войтоловский, Н.В. Основы экономики и управления предпринимательством / Н.В. Войтоловский, Р.К.Горшков. – М.: Экслибрис–Пресс, 2016. – 186 с.
- 16 Гатина, Г.Ф. Мировая экономика / Г.Ф. Гатина, В.А. Мерзликин., Н.Н. Щукина. М.: ИНФРА-М; Пермь: Перм. гос. техн. ун-т, 2010. – 372 с.
- 17 Грачев, Н. Деньги идут, но не во всякую зону / Н. Грачев. //Дело. Восток+Запад. - №4, 2018. – С. 23 – 28.
- 18 Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген - М.: Высшая школа, 2016. - 254 с
- 19 Котерова, Н.П. Основы маркетинга / Н.П. Котерова,– М.: Академия, 2010. – 273 с.
- 20 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер: Пер. с англ. - М.: "Росинтер", 2011. - 704с.
- 21 Кузьмичева, М.Б. Российский рынок говядины //Мясной ряд, 2017. №2. – С. 12-15.
- 22 Ломакин, В.К. Мировая экономика / В.К. Ломакин. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы, ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 735с.
- 23 Максимова, И.В. Оценка конкурентных преимуществ промышленного предприятия // Маркетинг. – 2016. – № 3. – 42 с.
- 24 Маркетинг : Учебник для вузов / Под ред. Проф. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 208 с.
- 25 Маркетинг : Учебник / Романов А.Н., Коряюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2017. – 560 с.
- 26 Маркетинг: Учебник / У.Руделиус и др. – М.: ДеНово, 2011. – 706 с.
- 27 Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др./ Под ред. Н.Д.Эриашвили. 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 631 с.

- 28 Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу. Р.Б. Ноздрева, Т.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юрист, 2010. – 568 с.
- 29 Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента : Учебник для ВУЗов. – М.: Дело, 2016. – 800 с.
- 30 Моисеева, Н.К., Коньшева, М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : Учебное пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 304 с.
- 31 Морозов, Ю.В. Основы маркетинга : Учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2016. – 180 с.
- 32 Матанцев, А. Н. Эффективность рекламы / А. Н. Матанцев. - М.: Издательство "Финпресс", 2018. -416 с.
- 33 Миклошевская, Н.А. Международная экономика / Н.А. Миклошевская, А.В.Холопов/ под ред. А.В.Сидоровича. – М., 2016. – 304 с.
- 34 Мамиконян, М. Мясная отрасль: состояние и перспективы . — Бизнес в промышленности. Переработка пищевой продукции. 2018. №1. – С. 30 – 35.
- 35 Нифаева, О.В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге // «Маркетинг в России и за рубежом» - №4, 2017. – С. 20 – 25.
- 36 Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 303с.
- 37 Тюрина, Е.Б., Демьянов Н.С, Райкин В.В.. Рынок мясной продукции в России //Мясная индустрия. 2018. №4. – С.6-9.
- 38 Эриашвили, Н.Д. Маркетинг / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А.Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 623 с.
- 39 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентные преимущества: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 312 с.

40 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие . - 2-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2016 . - 382с.

41 Целикова, Л.В. Конкурентные преимущества субъектов рынка и механизм ее оценки // Вестник Московского университета, серия 6, Экономика, №2, 2017. – С.16 - 19.

42 Хованов, А.А. Управление каналами распределения в оптовой торговле // Маркетинг в России и за рубежом.–2017.–№ 3.–62 с.

43 Чернозуб, Д. Революция в менеджменте, кризис маркетинга и что нам всем делать, если хотим выжить // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2018. – № 4. – 64 с.

44 Чечеткина, Н. Товарные критерии, определяющие конкурентные преимущества продукции // Центр маркетинговых исследований и менеджмента. Выпуск № 5, 2017. – 58 с.

45 Шкардун, В. Интегральная оценка конкурентных преимуществ предприятия // Маркетинг, 2018, №1 (80). – С.22 - 24.

Internet-источники

46 Консалтинговая компания «Эксперт Системс» [Электронный ресурс] – <http://www.expert-systems.com>.

47 Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]– <http://www.economy.gov.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Схема организационной структуры МК ООО «ТИТАН»

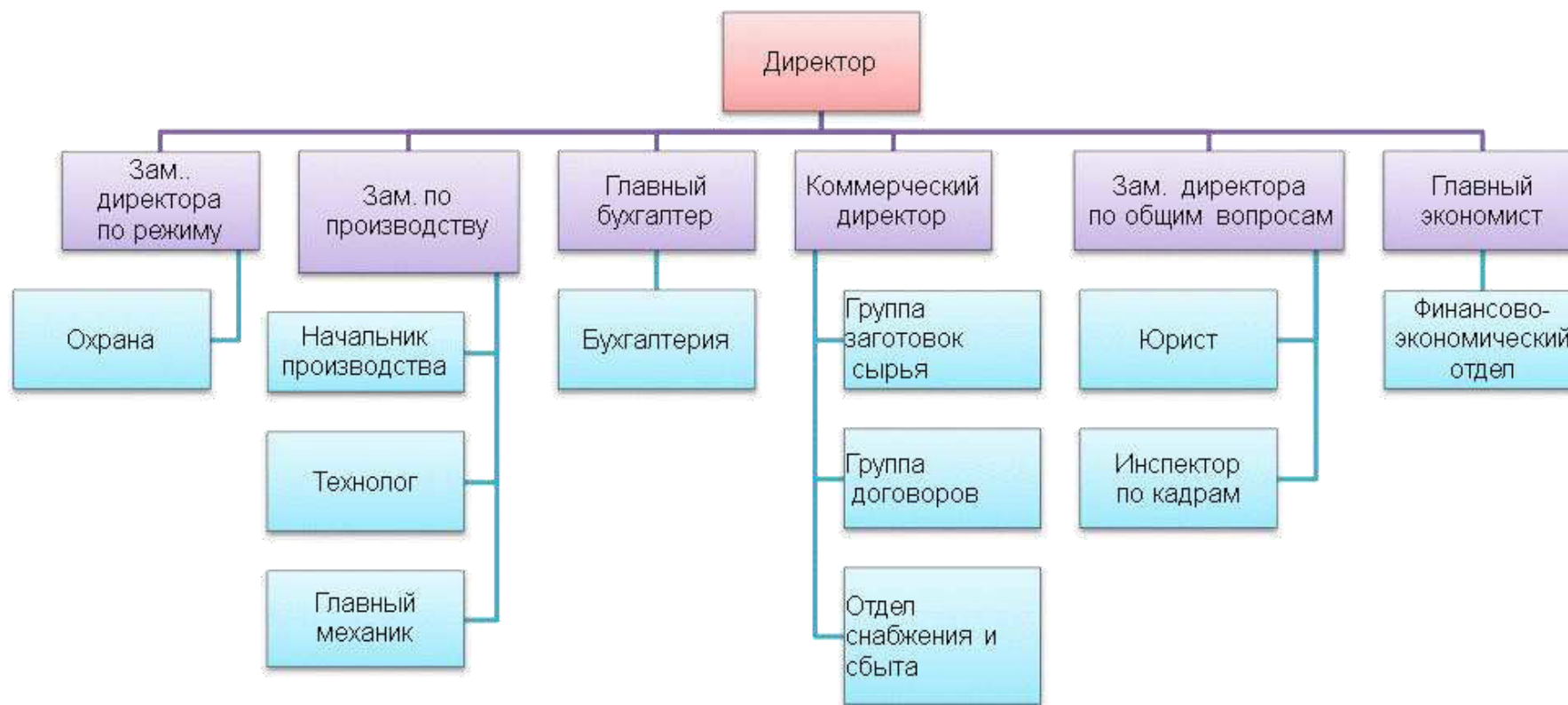


Рисунок А.1 - Схема организационной структуры МК ООО «ТИТАН»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Бухгалтерский баланс МК ООО «ТИТАН» за 2016-2018 гг.

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс МК ООО «ТИТАН» за 2016-2018 гг.

АКТИВ	Код	2016	2017	2018
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	100	156	123
Результат исследований и разработок	1120			
Основные средства	1130	2347	2880	2984
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150			
Отложенные налоговые активы	1160			
Прочие внеоборотные активы	1170			
Итого по разделу I.	1100	2447	3036	3107
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	5999	6443	7697
Налог на добавленную стоимость по приобрет-м ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	7955	11781	12409
Финансовые вложения	1240	11500		161
Денежные средства	1250	16	2176	430
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	25470	20400	20697
БАЛАНС	1600	27917	23436	23804

ПАССИВ	Код	2016	2017	2018
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2500	2500	2500
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	335	335	335
Резервный капитал	1360	240	240	240
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	20320	19417	16944
Итого по разделу III	1300	23395	22492	20019
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	560		
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	560	0	0
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	2255	523	2334
Доходы будущих периодов	1530	1707	359	1451
Резервы предстоящих расходов	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	3962	882	3785
БАЛАНС	1700	27917	23374	23804

ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Отчет о финансовых результатах МК ООО «ТИТАН» за 2016 - 2018 гг., тыс. руб.

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах МК ООО «ТИТАН» за 2016- 2018 гг., тыс. руб.

Показатель		2016	2017	2018
наименование	код			
Выручка	2016	90 970	119 451	119 230
Себестоимость продаж	2120	87 551	115 496	116 651
Валовая прибыль (убыток)	2100	3 419	3 955	2 579
Коммерческие расходы	2210	110	111	112
Управленческие расходы	2220	110	325	348
Прибыль(убыток) от продаж	2200	3 199	3 519	2 119
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340	819	5 285	6 326
Прочие расходы	2350	1 385	1 399	1 413
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	2 633	7 405	7 032
Текущий налог на прибыль	2410	527	1 481	1 406
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 106	5 924	5 626

ПРИЛОЖЕНИЕ Г.

Должностная инструкция специалиста по маркетингу

Должностная инструкция специалиста по маркетингу

Специалист по маркетингу осуществляет следующие исследовательские и исполнительские функции:

- организует и проводит изучение общего состояния и конъюнктуры рынков и тенденций их развития (как в региональном, так и отраслевом разрезе);
- организует и проводит социологические исследования по изучению потребностей и отношения потребителей и торговых посредников к продукции завода;
- организует и проводит сегментацию рынка и изучает параметры сегментов (объемы спроса, отношение к ценам, конкуренты в данном сегменте и т.п.);
- проводит изучение деятельности конкурентов, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;
- организует и осуществляет совместно с сотрудниками отдела сбыта анализ хода продаж по всем сегментам рынка;
- вырабатывает рекомендации по выбору направлений совершенствования выпускаемой продукции и разработке новой продукции;
- изучает данные по конкретным рынкам товаров и о научно-техническом прогрессе в области пищевой и молочной продукции;
- осуществляет прогнозирование и моделирование рыночных ситуаций;
- вырабатывает рекомендации по выбору целевого рынка (рынков) в соответствии с рыночной конъюнктурой и ресурсными возможностями комбината;
- разрабатывает рекомендации по реализации отдельных методов продвижения товаров;
- представляет зам. директору по маркетингу, генеральному директору предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;
- представляет зам. директору по маркетингу предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;
- представляет зам. директору по маркетингу и генеральному директору предложения по разработке фирменного стиля оформления продукции завода (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.);
- разрабатывает план маркетинга для предприятия, совместно с экономическим отделом, проводит экономический анализ и оценку плана маркетинга;
- разрабатывает программу исследований и совместно с отделом сбыта осуществляет изучение и прогнозирование спроса на товар, проводит оценку потребности в производимых и разрабатываемых товарах;
- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения генерального директора, зам. директора по коммерческим вопросам и зам. директора по маркетингу в рамках оговоренных выше работ.

Должен знать: законодательные акты, нормативные и методические материалы по маркетингу; рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики; конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка; методы проведения маркетинговых исследований; основы менеджмента; направления предпринимательской деятельности, организационно-правовой статус предприятия, учреждения, организации, перспективы его развития; опыт аналогичных отечественных и зарубежных фирм; этику делового общения; технологию производства выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг); методы расчета прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства; ценообразование и ценовую политику; организацию торгово-сбытовой деятельности, производства, труда и управления; методы изучения внутреннего и внешнего рынка, его потенциала и тенденций развития; формы учетных документов и порядок составления отчетности; технические средства сбора и обработки информации, связи и коммуникаций; компьютерные технологии и операционные системы; организацию рекламного дела; гражданское право, трудовое и хозяйственное законодательство; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка по маркетингу без предъявления требований к стажу работы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д.

Возможности увеличения объемов продаж (от существующего) (через выделенные наиболее перспективные торговые точки, на примере, Орджоникидзевогo района, г. Магнитогорск)

№	Магазин	Присутствие наиболее опасного конкурента	Затраты Руб./мес	Достаток покупателя	Возможные пути повышения объемов реализации/день	Примечание	% увеличения объема продаж
1.	Гипермаркет «Центральный»	"Микоян" "Мироторг"	2 500	все	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, свежий срез, ассортимент) • расширение ассортимента вареных и п/к колбасных изд., высший сорт копченостей, деликатесов, ветчины и др.мясных полуфабрикатов • организация доставки продукции по заявке • плотнее работать с магазином по периодичности поставок 	Возможно презентация, дегустация	10
2.	Супермаркет «Росинка»	ВЮРСТ "Мироторг" «Черкизово»	2 500	ср. и выше	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, ассортимент) • расширение ассортимента дорогих вареных и п/к колбасных изд., высший сорт копченостей, деликатесов, ветчины и др.мясных полуфабрикатов • плотнее работать с магазином по периодичности поставок 	Возможно презентация, дегустация	10
3.	Гастроном 2 (Центральный)	Люкс ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок • организация доставки продукции по заявке 		10
4.	Колхозный рынок	Калинка ВЮРСТ"	2 500	все	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, ассортимент) • плотнее работать с магазином по периодичности поставок 	Возможно презентация, дегустация	10
5.	Продукты (ИП Пегухов А.Л)	Калинка Люкс	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок • организация доставки продукции по заявке 		10
6.	Эдем	ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок • организация доставки продукции по заявке 		10
7.	XXX	ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и выше	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, ассортимент) • расширение ассортимента дорогих вареных и п/к колбасных изд., высший сорт копченостей, деликатесов, ветчины и др.мясных полуфабрикатов • организация доставки продукции по заявке 	Возможно презентация, дегустация	10
8.	Новый свет	ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок • организация доставки продукции по заявке 		10
	ИТОГО		20 000				

ПРИЛОЖЕНИЕ Е.

План работ отдела маркетинга

Направления работ	Мероприятия	Срок	Участники	Отчетный документ
Маркетинговый анализ				
Анализ товара	Внутренний анализ: анализ продаж, выявление убыточных и перспективных товаров. На основе анализа корректировка плана производства.	ежемесячно	Начальник отдела сбыта предоставляет заявки на продукцию, отчеты о реализованной продукции. Маркетолог 1	Рекомендации по изменению ассортимента, корректировке плана заявок, отчет по проделанному анализу
	Внешний анализ: Отслеживание появления новой продукции на рынке, ее перспективность. Расчет эффекта, прибыльности, затрат.	по мере необходимости	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению ассортимента, отчет по проделанному анализу
Анализ рыночных цен	Контроль за ценами конкурентов, предложения по изменению цен	по графику	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению цен
	Выявление ограничений на формирование цен, анализ предложений по изменению цен, их корректировка.	ежемесячно	Маркетолог 1	
Система сбыта	Анализ существующей системы сбыта, планирование мероприятий по развитию сбытовых структур	1.07-1.09	Совместная работа	Рекомендации по изменению каналов сбыта
	Планирование мероприятий по стимулированию сбыта, предложения по стимулированию сбыта	1.06-1.07	Совместная работа	Разработанный план "Мероприятия по стимулированию сбыта"

Продолжение приложения Е

Направления работ	Мероприятия	Срок	Участники	Отчетный документ
Мониторинг конкурентов				
Цены	Создание базы данных, сбор информации о ценах, периодическое их внесение в базу.	ежемесячно	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению цен
Реклама	Мониторинг рекламы, выявление ее сильных и слабых сторон. Внесение в базу данных информации по затратам конкурентов на рекламу	ежемесячно	Совместная работа	Рекомендации по изменению рекламной политики мясокомбината
Ассортимент	Сбор информации об ассортименте конкурентов	ежемесячно	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению ассортимента
Мероприятия по повышению имиджа фирмы, реклама, стимулирование сбыта				
Продвижение торговой марки мясокомбината	Планирование, разработка мероприятий по повышению имиджа комбината, а также участие в текущих мероприятиях (имиджевые статьи, выставки, реклама и др). Поздравление с общими и специализированными праздниками своих покупателей.	01.08, текущие мероприятия по плану	Маркетолог 2	План "Мероприятия по повышению имиджа"
Работа по упаковке	Контроль качества упаковки. Обоснование и переход на новые виды упаковки Изготовление оригинал-макетов на упаковку, изготовление клише, контроль введения в производство, отслеживание эффекта, учет замечаний и предложений.	по мере необходимости и согласно плану	Маркетолог 2 Предоставление отделом производства всех данных по упаковке и ее качеству	Новый дизайн упаковки Расчет затрат на переход новой упаковки, разработанный дизайн упаковки

Продолжение приложения Е

Реклама	<p>Планирование рекламных мероприятий. Организация и контроль разработки рекламных текстов, модулей для печатной продукции, публикаций в СМИ. Выявление наиболее эффективных средств рекламы, источников рекламы. Анализ эффекта проводимой рекламы, учет данных анализа, корректировка и обновление рекламного плана, модулей. Сбор информации, подготовка рекламных материалов</p>	по мере необходимости и согласно плану	Рекламные агентства, маркетолог 2	<p>Медиаплан, бюджет рекламы, отчеты по эффективности рекламы, рекомендации по изменению рекламной политики</p>
Ряд других мероприятий				
Работа с потребителями	<p>Рассылка предложений по основным направлениям работы, контроль результатов. Поддержка связи с потенциальными и постоянными потребителями.</p>	по мере необходимости	<p>Маркетолог 1 Совместно с отделом сбыта</p>	База данных
Работа с поставщиками	<p>Исследование тенденций на рынке сырья Создание и ведение базы данных по поставщикам Разработка предложений по изменению политики закупа мяса Анализ эффективности совместной работы, разработка мер по улучшению работы с ними.</p>	ежеквартально	<p>Начальник отдела снабжения предоставляет все данные по поставщикам, данные о ценах на сырье и вспомогательные материалы</p>	<p>Экономическое обоснование перехода на новых поставщиков, рекомендации по работе с поставщиками. Предложения по освоению перспективных рынков сырья</p>