

## **Содержание:**

### **Введение**

В современной экономике растет конкуренция между компаниями для завоевания рынков, в связи с чем образуется настоятельная необходимость в активном изучении конкурентной среды для достижения высокой экономической эффективности. Конкурентная среда требует, чтобы каждая компания уделяла большее внимание вопросам качества, которое является одним из основных факторов получения прибыли и повышения конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

Молоко и продукты, изготовленные из него, благотворно влияют на здоровье и жизнедеятельность человека, так же оказывают позитивное воздействие на демографическое положение в стране. Исходя из этого повышение уровня конкурентоспособности отечественного молочного подкомплекса является одной из самых важных и актуальных задач, поскольку молочные продукты составляют основу рациона питания всех категорий населения страны.

К сожалению, темпы роста отечественного производства сельскохозяйственной продукции в последние годы остаются существенно ниже темпов увеличения импорта продовольственных товаров, что дестабилизирует положение в мясомолочном подкомплексе. Основным фактором, влияющим на уровень конкурентоспособности молочной продукции, является ее качество.

Проблема не только в том, что молока и молочных продуктов производится внутри страны гораздо меньше, чем требуется, но еще и в том, что качество отечественного молока уступает европейскому, но при этом превышает его в цене.

Так большинство молочных ферм в России оснащены устаревшим оборудованием, что не позволяет соблюдать основополагающие принципы содержания животных, в частности все поголовье содержится вместе, а молоко, полученное от здоровых и больных коров, смешивается и отправляется на перерабатывающие заводы.

Целью работы является анализ конкурентоспособности продукции ООО «Молоко» и разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия.

Основные задачи работы:

- рассмотреть теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия и конкурентной стратегии;
- провести оценку внешней и внутренней среды предприятия с целью оценки конкурентоспособности предприятия;
- оценить стратегию и конкурентоспособность предприятия;
- разработать рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность предприятия ООО «Молоко».

Предмет исследования – особенности управления конкурентоспособностью предприятия молочной промышленности.

Для решения поставленных задач применялись следующие основные методы исследования: абстрактно-логический, системный, сравнительный и статистический анализ, расчетно-конструктивный, индексный, методы сравнительного, структурного анализа (SA), социологического опроса, экспертных оценок, наблюдения и другие.

Информационную базу исследования составляют законодательные и нормативные акты Российской Федерации, статистические данные Госкомстата РФ, годовые отчеты и первичная документация предприятия.

Курсовая работа состоит из введения, трех взаимосвязанных частей, заключения и списка литературы.

# **1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью продукции организации**

## **1.1. Понятие, сущность и роль конкурентоспособности продукции организации**

Конкуренция – это один из важнейших механизмов, обеспечивающих функционирование рыночного хозяйства. Конкуренция делает поведение субъектов экономики более рациональным и дает основания для выбора тактики деятельности на рынке, являясь системообразующим элементом в рыночной экономике. В связи с этим, актуальность изучения конкуренции в экономических исследованиях столь высока [10, с. 8].

Можно сказать, что конкуренция — это результат борьбы за долю рынка и конкурентные преимущества. В основе конкуренции заложено стремление участников рынка извлечь большую часть выгоды. В экономической теории конкуренция имеет следующее значение [4, с. 749]:

1. На рынке действует большое число независимых покупателей и продавцов некоего товара/услуги;
2. Для продавцов и покупателей существует свободный вход и выход с рынка. Это подразумевает возможность, как входить в любую отрасль хозяйства, так и выходить из нее, если производство товара становится невыгодным.

В экономической теории существует достаточно большое количество трактовок понятия конкуренции. Трудно выделить наиболее полное определение, так как они лишь отражают различные стороны многогранной категории.

М. Портер изучая конкурентоспособность определяет ее как последовательность стадий:

1. Факторная стадия. Уровень конкуренции зависит от имеющихся ресурсов и наделенности факторами производства, а также природными и трудовыми ресурсами и конечно, капиталом;
2. Инвестиционная стадия. Уровень конкуренции обеспечивается при условии создания новых видов продукции, иных производственных и организационных решений и других инноваций. Особую роль здесь играет государство, задача которого заключается в поощрении высоких темпов инновации [22, с. 71].

Разумное сочетание «сравнительных» и «конкурентных» преимуществ дает возможность усиливать конкурентоспособность в глобальном экономическом пространстве. Зачастую конкурентная борьба приобретает избыточный или разрушительный характер, а следствие чего формируется новый, более высокий уровень конкурентоспособности.

Одним из показателей конкурентоспособности является темп экономического роста страны. В экономической теории экономический рост делят на два типа: экстенсивный и интенсивный.

Экстенсивный экономический рост характеризуется простым добавлением факторов и увеличением количества ресурсов. Интенсивный тип экономического роста связан с усовершенствованием качества ресурсов, а также применением НТП [14, с. 714].

По существу, конкуренция выступает в качестве социального фактора. Чем выше уровень конкуренции, тем больше оснований для снижения цены, повышения качества товаров, появления новых товаров, которые делают жизнь человека более комфортной. Чем более значительное количество товаров производится, тем больше работников требуется для увеличения процесса производства.

Конкуренция среди самих работников приводит к необходимости повышения квалификации, а более высокое качество труда предполагает и более высокую оплату. Большой размер заработной платы дает возможность приобрести больше товаров, удовлетворить большее число потребностей или на более качественном уровне.

М.Ю. Мирзабекова выделяет ряд основных функций конкуренции [33, с. 456]:

1. Регулирующая – установление соответствия между спросом и предложением;
2. Аллокационная – регулирование размещения факторов производства с целью их наибольшей отдачи;
3. Инновационная – стимулирование роста инноваций;
4. Адаптационная – адаптация фирмы к условиям взаимодействия с внутренней и внешней средой;
5. Распределительная – воздействие на эффективное распределение ВВП между потребителями;
6. Контролирующая – антимонопольная политика на рынке.

Положительное влияние на экономику отражается в следующем: конкуренция является двигателем НТП, заставляя производителей искать все лучшие технологии, более рационально использовать ресурсы. Конкуренция вытесняет с рынка неэффективные предприятия, устаревшую технику, некачественные товары;

она остро реагирует на изменения в объеме спроса, ведет к сокращению издержек, препятствует росту цен, а иногда ведет к их снижению.

К негативным последствиям относят: создание неустойчивого положения бизнеса, ведет к росту безработицы, инфляции и приводит к банкротству; создает предпосылки для дифференциации доходов; приводит к перепроизводству товаров и недогрузке мощностей в периоды производственных спадов [19, с. 178].

Таким образом, под конкуренцией понимается экономический процесс соперничества экономических субъектов за более выгодные условия существования на рынке.

В экономической литературе представлено большое многообразие определений термина «конкурентоспособность предприятия». Приведу наиболее полные, на мой взгляд, варианты дефиниций данной категории.

В таблице 1.1 приведен аналитический обзор дефиниции «конкурентоспособность предприятия».

Таблица 1.1 - Определение дефиниции «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Трактовка понятия	Примечания
Б.Р. Каллагов [11, с. 607]	Конкурентоспособность предприятия – способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам	Не показан объект, субъект, носители этой способности
А.И. Руденко [24, с. 71]	Конкурентоспособность предприятия – способность приносить прибыль, на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса	Не раскрыта суть понятия, в чем именно заключается конкуренция

И.Ансофф [2, с. 54]	Конкурентоспособность предприятия – способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей	Только товар показан в качестве конкурентоспособного объект, услуги не учитываются
------------------------	--	--

Ф. Котлер [12, с. 118]	Конкурентоспособность предприятия – это способность противостоять на рынке другими изготовителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
---------------------------	---

Р.А. Фатхутдинов [31, с. 68]	Конкурентоспособность предприятия – способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами	Учитывается только выпуск продукции, про реализацию ничего не сказано
------------------------------------	---	---

Конкуренция как движущая сила на данном этапе экономического развития вынуждает производителей постоянно совершенствоваться и развиваться, тем самым повышая свою конкурентоспособность [12, с. 125].

Анализ приведенных дефиниций позволяет сформулировать определение конкурентоспособности предприятия. В рамках работы под конкурентоспособностью предприятия следует понимать его способность реализовывать конкурентоспособные товары (услуги), противостоять конкурентам и держать стабильную успешную позицию на рынке [3, с. 402].

Результаты анализа понятия «конкурентоспособность» компаний позволили нам выделить шесть основных признаков этой категории:

- 1) продукция максимально удовлетворяет потребности потребителей (в том числе соотношение цена/качество);
- 2) предприятие функционирует в рамках закона;
- 3) собственники компании довольны объемом прибыли;
- 4) персонал удовлетворен своей работой и зарплатой и полностью разделяет корпоративную культуру компании;
- 5) предприятие заботится об окружающей среде, планомерно уменьшая вредное воздействие на нее и используя только экологически чистые сырье и технологии;
- 6) предприятие формирует новые ценности – оказывает содействие бедным и инвалидам. Реализует различные волонтерские и социальные проекты и программы [7, с. 82].

Как следствие, по моему мнению, чтобы обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности организации необходимо:

- 1) создать условия для выпуска высоко конкурентоспособного ассортимента товаров, отвечающих всем потребностям целевых групп потребителей;
- 2) обеспечить развитие конкурентного потенциала организации до уровня ведущих конкурентов отрасли, учитывая, что конкурентный потенциал организации – это способность организации гибко перестраивать свои бизнес-процессы в соответствии с требованиями внешней среды.

Учитывая все необходимые условия, обеспечивающие формирование конкурентоспособности компаний, я считаю, что «конкурентоспособность компании» – это способность компании в условиях динамично изменяющейся внешней среды, выпускать товары высокого качества по адекватным ценам, максимально превосходящим потребности целевых сегментов, учитывать экологические последствия деятельности и гибко адаптировать все бизнес-процессы, составляющие конкурентный потенциал организации, к этим условиям.

Данное определение высвечивает, на мой взгляд, следующие аспекты конкурентоспособности:

- 1) конкурентоспособность – это динамичное показател, так как он варьируется при изменении внешней среды;
- 2) конкурентоспособность оценивается в конкретных целевых сегментах;
- 3) конкурентоспособное предприятие способно не просто удовлетворять, а предвосхищать потребности целевых групп;
- 4) конкурентоспособность объединяет в себе два принципиально значимых показателя: конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал организации;
- 5) определяет особенности измерения конкурентоспособности компании посредством синтеза двух составляющих: конкурентоспособности продукции и конкурентного потенциала организации;
- 6) указывает на то, что конкурентоспособное предприятие должно развивать и адаптировать свои бизнес-процессы, чтобы соответствовать необходимому уровню;
- 7) показывает, что конкурентоспособное предприятие должно учитывать экологические последствия своей деятельности [17, с. 834].

Конкурентоспособность характеризует силу и деятельность предприятия на конкурентоспособном рынке, а также его способность вовремя адаптироваться к меняющимся условиям рыночной конкуренции. Изучение различных точек зрения о понятии «конкурентоспособность» показывает, что по исследуемой теме нет единого взгляда различных авторов.

Конкурентоспособностью обладают те предприятия, которые эффективно функционируют на рынке и предоставляют потребителю конкурентоспособные товары и услуги.

Современное толкование термина «конкурентоспособность» как многофакторного процесса реализации конкурентных отношений предполагает важнейшее условие его осуществления – управление конкурентоспособностью предприятия.

## **1.2. Подходы и методы управления конкурентоспособностью продукции**

По мнению многих авторов, в настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки эффективности управления конкурентоспособности предприятия. Интенсивные изменения внешней среды отечественных предприятий вызывают появление новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью. Однако каждая методика имеет ограничения по применению. Поэтому их необходимо адаптировать к условиям конкретного предприятия.

В настоящее время остается актуальным вопрос управления конкурентоспособностью, поскольку не существует единого взгляда отечественных и зарубежных исследователей относительно понимания сущности и приоритетов этого процесса. В частности, С.Р. Мечитов считает, что управление конкурентоспособностью – это деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые должны ориентироваться на противостояние возможным внешним воздействиям для достижения лидерства, согласно поставленным стратегическим задачам [16, с. 83]. Однако, Т.Ф. Рябова справедливо указывает на недостатки такого понимания, а именно: ориентация только на внешнее воздействие, ограничивающее реализацию идей ресурсного подхода к управлению конкурентоспособностью, сосредоточение на достижении предприятием лидерских предприятия [25, с. 49].

Н.Н. Тренев под управлением конкурентоспособностью понимают те аспекты выполнения общих функций управления, которые определяют политику в области создания и реализации конкурентоспособных товаров. Цели и ответственность в данной сфере деятельности реализуются с помощью таких средств, как планирование, оперативное управление, обеспечение и повышение в рамках определенной системы конкурентоспособности [30, с. 131]. По мнению Е.В. Романевой, данное определение упрощает понимание проблемы, ограничивает возможности формирования системы управления на инновационных принципах, оставляя без внимания бизнес - процесс как основной объект управленческого воздействия [23, с. 59].

Л.А. Журавлева называет управление конкурентоспособностью конкретной функцией менеджмента, реализуемой через выполнение общих функций с целью поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия и его товаров, которые являются составными единой системы [8, с. 85]. Г.П. Бутко считает, что это определение обобщает специфику функционирования системы управления конкурентоспособностью предприятия различных отраслей экономики. По ее мнению, под управлением конкурентоспособностью предприятия, следует понимать процесс, который представляет собой функцию менеджмента, что

целенаправленно воздействует на текущий и будущий уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию [5, с. 65].

В свою очередь Л.Н. Депутатова, рассматривая процесс управления конкурентоспособностью, акцентирует внимание на управлении в контексте инновационного развития при согласовании маркетингового и ресурсного подходов [6, с. 250]. Нарращивание инновационного ресурса предприятия необходимо рассматривать как основную задачу системы управления его конкурентоспособностью, а ключевыми аспектами разработки успешных стратегий конкуренции должны быть:

- при формировании цели – ориентация на производство продукции, созданной на основе имеющихся и вновь приобретенных знаний, а также на инновациях, заимствованных извне;
- при определении рынка – ориентация на глобальные, транснациональные и меганациональные рынки, а также прогнозирование и формирование новых потребностей;
- при определении правил конкуренции – отказ от рационального типа поведения и ориентация на формирование нестандартных решений;
- при определении стратегических ориентиров – сочетание стратегических прогнозов создания новых рынков и формирование новых потребностей с переходом к использованию краткосрочных (оптимально – трехлетних) вероятностных сценариев;
- при формировании ресурсов – переориентация с приоритета физического и финансового капитала на приоритет интеллектуального капитала и знаний, а также создание сети знаний [14, с. 714].

На сегодняшний день в теории управления выделяются четыре уровня конкурентоспособности [3, с. 403]. Каждому из них соответствуют определенные подходы к организации маркетинга и управления.

При первом уровне конкурентоспособности менеджеры предприятий рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный», т. е. так как регулярный менеджмент был поставлен ранее, то на конкурентоспособность управление не оказывает влияния. Для таких менеджеров первоочередной задачей

является выпуск продукции, они не уделяют должного внимания конкурентам. Такой подход может принести предприятию успех, если оно сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Большинство российских предприятий независимо от масштабов бизнеса находятся именно на этом уровне конкурентоспособности. Характерные черты российских предприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

- маркетинг является более важной функцией управления, чем все остальные;
- приверженность примитивной ценовой конкуренции;
- недостаточно внимания уделяется вопросам управления персоналом, а именно квалификации и мотивации наемных работников;
- непонимание роли фактора управления в целом. Совершенствование форм и методов управления, структур и систем является не востребованным.

Предприятия второго уровня конкурентоспособности стремятся построить управленческие и торгово-производственные системы «внешне нейтральными». Следовательно, такие предприятия должны максимально соответствовать стандартам, которые установили их конкуренты на определенном рынке. Предприятия второго уровня ориентируются на рыночных лидеров: стремятся максимально заимствовать технологии, технические приемы, приобретать полуфабрикаты, сырье, материалы и комплектующие изделия у тех же поставщиков, что и основные конкуренты.

Отличительные черты предприятий третьего уровня конкурентоспособности [14, с. 175]:

- приоритет отдается запросам и нуждам потребителей, внимание уделено больше маркетингу, нацеленному на потребителя;
- на развитие маркетинга сориентированы все другие подразделения предприятия;
- незначительная популяция российских предприятий, которые действительно достигли такого уровня конкурентоспособности;
- любые изменения в области производства и реализации товаров (услуг), инновации осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в поддержании их конечными потребителями.

Успех в конкурентной борьбе зависит не столько от торгово-производственной подсистемы, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Эффективность торгово-производственных систем определяется внешними управленческими факторами (качеством организации и эффективностью системы управления).

Предприятия четвертого уровня конкурентоспособности оказываются впереди конкурентов в долгосрочной перспективе. Они готовы составить конкуренцию любому участнику мирового рынка в различных аспектах производства, торговли или управления. Только с учетом результатов изучения рынка здесь осуществляются любые изменения в организации производства, управлении.

Содержание управления конкурентоспособностью предприятия как научной категории проявляется в реализации следующих внутренних взаимосвязей [5, с. 66]:

1. Выделение соответствующих направлений обеспечения конкурентоспособности предприятия (обеспечение внешней (маркетинговой) и внутренней (ресурсной) конкурентоспособности предприятия).
2. Выделение таких уровней управления конкурентоспособностью, как стратегический, тактический и текущий (оперативный).

Таким образом, проблема конкурентоспособности носит универсальный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей.

### **1.3. Оценка конкурентной стратегии развития организации и методы ее анализа**

Отметим, что конкурентная стратегия предприятия не только является частью товарно-рыночной стратегии, но и используется при реализации других стратегий.

Так, Зонин Н.А., Кашпаров Д.В. при определении конкурентной стратегии выделяют такие ее направления, как стратегии товарно-рыночного инвестирования, предложение потребительской ценности, активы и компетенции, функциональные стратегии и программы [7, с. 8]. Считаем, что данное определение больше относится к общей стратегии предприятия, а не к конкурентной стратегии, поскольку в него включены и финансово-инвестиционная, и ресурсно-рыночная

стратегии, и стратегия управления.

Г.П. Бутко, П.П. Корсунов отождествляют конкурентную стратегию с позиционированием бизнеса, способствующим увеличению его потенциала до максимума и являющимся его основным отличием от конкурентов. Далее определяется цель конкурентной стратегии, заключающаяся в этичности отношений между конкурентами, а также достижении конкурентного преимущества на рынке, что создает тем самым среду лояльных покупателей [3, с. 66].

С.М. Крымов под конкурентной стратегией понимала комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих оптимальное удовлетворение потенциальных потребителей за счет завоевания лидирующих позиций на целевом рынке. Все это обеспечивается благодаря сформированным значительным конкурентным преимуществам [9, с. 550].

Конкурентная стратегия – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегической единицы бизнеса.

Существует несколько эталонных стратегий.

Во-первых, типология стратегий по М. Портеру. Майкл Портер выделил три основные стратегии, имеющие универсальный характер: 1) преимущество в издержках; 2) дифференциация; 3) фокусирование. М. Портер предложил типологию конкурентных стратегий на основе масштаба рынка и направлении приложения усилий организации: по минимизации издержек или по выпуску уникальной продукции, что позволяет устанавливать более высокие цены.

Комбинации этих предпочтений дает возможность выделить четыре типа стратегий: лидерства по издержкам; дифференциации; фокусирования на издержках; фокусирования на дифференциации [1, с. 62].

Во-вторых, типология стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду. Позже А. Томпсон и А. Стрикленд разработали иную модель классификации стратегий конкуренции: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках; сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции.

В-третьих, стратегия стабильности, роста и сокращения предложена Э. Уткиным: стратегия стабильности; стратегия роста; стратегия сокращения.

В-четвертых, типология общих стратегий по факторам, влияющим на ее разработку. На ее формирование влияют пять групп факторов: выражение воли руководства; реализация коллектива; рациональное управление; построение конкурентных преимуществ; отношения с окружающей средой.

В-пятых, типология стратегий по Н. Треневу основана на специфике роста организации и включает следующие стратегии: стратегия слабого роста; стратегия ухода; стратегия сильного роста [19, с. 41].

В-шестых, типология, основанная на компетентном / ресурсном подходе, предложенная А.М. Спириной (стержневые компетенции): обеспечить компании проникновение на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках; повысить значимость продукта; иметь свойства, которых нет у конкурентов [18, с. 145].

В-седьмых, типология по В. Мащенко предполагает проведение классификации стратегий по уровню принятия решений.

В-восьмых, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают следующие стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание указанных выше альтернатив.

В-девятых, Питер Ф. Друкер рассматривает следующие стратегии: «врываюсь первым и наносю массированный удар»; «нападаю быстро и неожиданно»; поиск и захват «экономической ниши»; изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

В-десятых, типология стратегий по модели И. Ансоффа «продукт-рынок»: проникновение на рынок; освоение рынка; разработка продукта; диверсификация – разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков [2, с. 95].

Согласно И. Ансоффа, диверсификация – это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков.

В-одиннадцатых, стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру [8, с. 85]. Эти стратегии определяют изменение их масштабов:

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сокращение расходов.

В стратегическом менеджменте разработано несколько аналитических подходов, дающих возможность решать задачи оценки текущего состояния отдельных видов деятельности и перспектив их развития. Важнейшими из них являются следующие: анализ хозяйственного и продуктового портфелей; ситуационный анализ; ПИМС-анализ.

Таким образом, система стратегического управления организации встраивается в макросистему национального, общегосударственного управления и функционирует на основании научных принципов организации систем, с учетом особенностей субъекта, объекта управления и стратегической цели, задающей общую траекторию развития.

## **2. Анализ конкурентоспособностью ООО «Молоко» и оценка его конкурентной стратегии**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Молоко» относится к отрасли пищевая промышленность.

Целью деятельности ООО «Молоко» является: удовлетворение спроса покупателей на качественные молочные продукты питания путем переработки закупленного в хозяйствах и у населения молока и молока, а также получение прибыли для развития производственной базы, приобретения нового оборудования, улучшения условий труда и быта членов трудового коллектива. ООО «Молоко» занимает незначительный удельный вес во всей отрасли, так как его производство

ориентировано в основном на удовлетворение потребностей в молочной продукции населения области и ближайших областей.

Основной вид деятельности – производство обработанного жидкого молока.

Производственная деятельность предприятия направлена на комплексную безотходную переработку сырья с целью обеспечения населения области молочной продукцией.

Сырьем для производства продукции ООО «Молоко» служит только натуральное цельное молоко, поступающее главным образом от хозяйств области, других районов.

ООО «Молоко» располагает современными производственными цехами, холодильниками, котельной, автопарком, столовой.

Структуру управления предприятием можно представить в виде следующей схемы (рис.2.1)

Продукция ООО «Молоко» поставляется во все регионы Приволжского края.

Генеральный директор

Первый заместитель генерального директора

Главный инженер

Отдел продаж

Отдел поставок

Производство

Участок готовой продукции

Служба главного механика

Бухгалтерия

Планово-экономический отдел

Отдел правовой и кадровой работы

Производственная лаборатория

Главный специалист по охране труда

Служба главного энергетика

Отдел главного технолога

Служба главного метролога

Строительный участок

Транспортный цех

Хозяйственный участок

Приемно-аппаратный участок

Участок фасовки

Тарный участок

*Рис. 2.1. Структура управления ООО «Молоко»*

Основные показатели деятельности ООО «Молоко» представлены в таблице 2.1.

представлены в таТаблица 2.1 - Основные показатели работы ООО «Молоко»

Наименование показателя	Значение показателей			Отклонение	
	2014 год	2015 год	2016 год	2015 / 2014	2016 / 2015
Выручка, тыс. руб.	19653	17218	16919	-2435	-299
Себестоимость, тыс. руб.	10 988	12 155	11 987	1 167	-168
Прибыль от продаж, тыс. руб.	791	830	795	39	-35
Чистая прибыль, тыс. руб.	636	619	615	-17	-4

Среднесписочная численность, чел.	90	90	90	0	0
Рентабельность продаж, %	4,02	4,82	4,69	0,79	-0,12
Рентабельность основной деятельности, %	3,24	3,59	3,64	0,36	0,04

В соответствии с таблицей 2.1 выручка от продаж в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 2435 тыс. руб., а в 2016 г. сократилась на 299 тыс. руб. Полная себестоимость продаж выросла в 2015 г. на 1 167 тыс. руб. и сократилась в 2016 г. на 168 тыс. руб. соответственно.

Прибыль от продаж в 2015 г. выросла с 791 тыс. руб. до 830 тыс. руб., а в 2016 г. снизилась до 795 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Молоко» в 2015 г. по сравнению с 2014 г. сократилась на 17 тыс. руб., а в 2016 г. – на 4 тыс. руб.

Уровень среднесписочной численности сотрудников оставался на уровне 90 человек. Рентабельность продаж ООО «Молоко» в 2015 увеличилась сравнению с 2014 г. увеличилась на 0,79 , а в 2016 г. уменьшилась на 0,12%. Рентабельность основной деятельности в 2015 г. увеличилась на 0,36%, а в 2016 г. она выросла на 0,04%. Производительность труда в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшалась с 655,1 тыс. руб. / чел. до 573,93 тыс. руб., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. сократилась до 563,97 тыс. руб. / чел.

Таким образом, анализ основных экономических показателей говорит о более низких темпах роста показателей в 2016 г. по сравнению с 2015 г., а, следовательно, и некотором замедлении роста эффективности деятельности ООО «Молоко».

## **2.2. Анализ маркетинговой среды предприятия. SWOT-анализ**

Основные направления стратегии роста в маркетинговой деятельности ООО «Молоко» по расширению рынков сбыта: освоение новых сегментов рынка, постоянное совершенствование выпускаемой продукции, производство и

реализация новых видов молочной продукции.

Поставками молочной продукции на рынок сегодня занимаются десятки предприятий. Условно их можно разделить на три группы.

Молоко принадлежит к продуктам, которые покупают большинство людей практически каждый день. Зачастую именно оно обеспечивает заводам основную долю прибыли. Молоко занимает 29 % от общего объема цельномолочной продукции, представленной в розничной сети. За ним следуют кефир, сметана, йогурт и ряженка. У предприятия конкурентоспособные цены, хотя и превышают некоторых производителей молока. Однако, потребитель доверяет торговой марки ООО «Молоко» и среди всего разнообразия выбирает продукты именно этого производителя.

Молочные продукты относятся к категории скоропортящихся. Они имеют достаточно короткие сроки реализации, что затрудняет или делает вообще невозможным их поставки из других регионов России.

Представленность в широком ассортименте также обеспечивает высокий покупательский спрос продукции местных производителей.

Таким образом ООО «Молоко» на рынке занимает лидирующие позиции в следствии мощной материальной и технической баз. Плюсы заключаются в заслуженном доверии и уважении покупателей, как к лидеру в данной отрасли, минусами или сложностями можно назвать жесткую конкуренцию в данном сегменте и зависимость от ценовой политики торговых сетей. ООО «Молоко» занимает первую позицию в рейтинге среди производителей молока. Он наиболее разнообразно представляет свою продукцию, его доля в ассортименте магазинов города составляет около 49 %. По объемам продаж ООО «Молоко» также является абсолютным лидером. Предприятие работает со всеми крупными торговыми сетями города.

В настоящее время ООО «Молоко» выпускает более 60 наименований разнообразной продукции высокого качества. Ассортимент продукции ООО «Молоко» включает 8 групп. Продукция комбината регулярно обновляется. В последнее время предприятиями большое внимание уделяется упаковке молока, кисломолочной продукции и сливок. В то же время в ассортименте комбината представлены не все виды упаковки и существует возможность внедрять новые ее виды. В частности, предприятие не использует такие виды упаковки, как Lean Pack, ПЭТ-бутылки, которые хорошо себя зарекомендовали в центральной части страны.

Проанализируем ассортимент продукции молочного комбината с помощью матрицы BCG (Boston Consulting Group) (рис. 2.2).

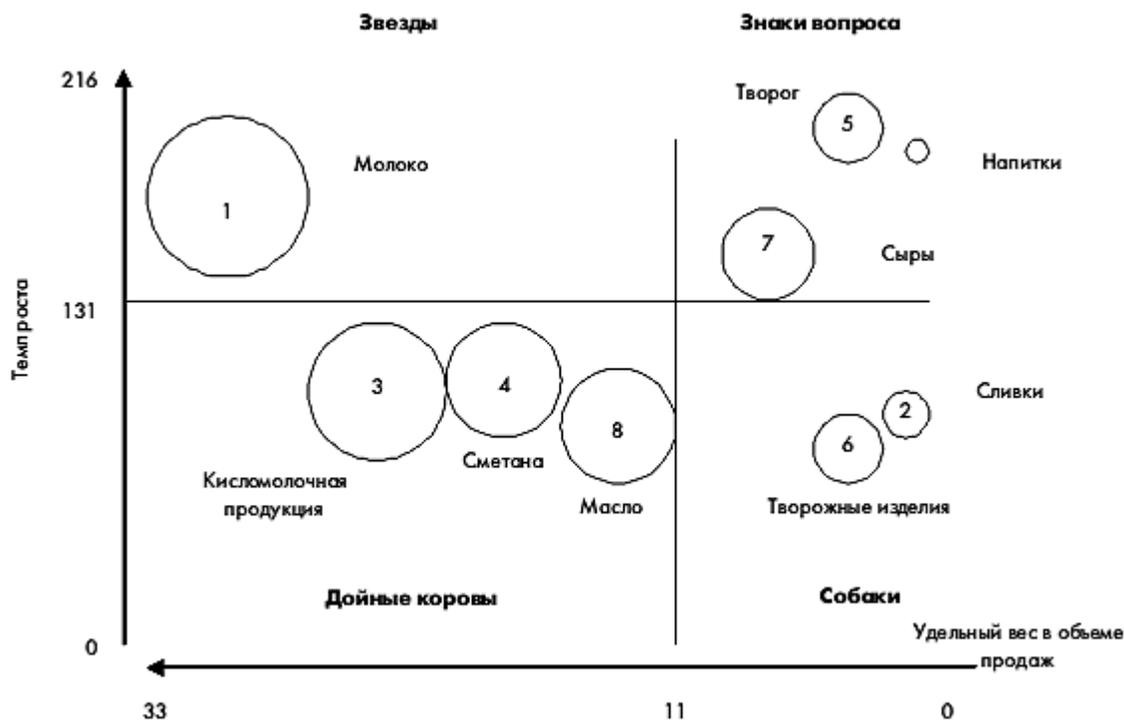


Рис. 2.2. Матрица БКГ для ассортимента продукции ООО «Молоко»

Анализ ассортимента продукции молочного комбината с помощью матрицы BCG показал, что дойные коровы представлены такими ассортиментными группами, как кисломолочная продукция, сметана, масло животное, к звездам относится молоко. Продуктовый портфель предприятия сбалансирован, так как вся продукция распределена по всем четырем группам матрицы.

Оценка конкурентоспособности молочной продукции по основным потребительским характеристикам, представленным в таблице 2.2, показала, что продукция ООО «Молоко» превосходит продукцию местных производителей, но уступает продукции компании по вкусу и консистенции.

Таблица 2.2 - Потребительские характеристики молочной продукции

Показатель	Коэф-фициент весомости	ООО «Молоко»	ООО «Хладокомбинат»	Агрофирма «АПК»	Вимм- Билль- Дан
------------	---------------------------	-----------------	------------------------	--------------------	------------------------

Вкус	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Запах	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Жирность	0,2	5	1,0	3	0,6	3	0,6	5	1,0
Консистенция	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Натуральность/ срок хранения	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Цена	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Итого	1	26	4,2	24	3,8	25	4,0	25	4,2

Оценка маркетинговых характеристик молочной продукции, представленная в таблице 2.3, показала, что преимуществами ООО «Молоко» являются упаковка и расфасовка. Слабой стороной является недостаточная рекламная деятельность.

Таблица 2.3 - Маркетинговые характеристики молочной продукции

Показатель	Коэф-фициент весомости	ООО «Молоко»	ООО «Хладокомбинат»	Агрофирма «Алж»	Вимм- Дан				
Имидж производителя	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Материал упаковки	0,20	5	1,0	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Дизайн упаковки	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45	5	0,75

Расфасовка	0,25	5	1,25	4	1,0	3	0,75	4	1,0
Рекламная деятельность	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Стимулирование сбыта	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Итого	1	27	4,65	26	4,25	19	3,1	28	4,55

Оценка ассортимента молочной продукции, представленная в таблице 2.4, показала, что на рынке ООО «Молоко» самый широкий ассортимент.





Качество и работы маркетинговой обеспечиваются качественной и оценок, уровнем маркетинга, научностью разработок, а созданием и рациональной системы, использованием резервов совершенствования, рационализации и т.д. должен обладать к спросу. Маркетинговая система реагирует, адекватно даже на незначительные изменения в на продукцию его потребителем, сервисным и аспектами. И способствуют не анализ деятельности, желание сотрудничать с ними и воспитание, высококультурного, высоко потребителя. Поэтому и организациям хорошо понимать потребителей, уметь прогнозировать диалект спроса, знать производства, уметь гибкость, динамичность системы.

Определим маркетинговую деятельность потребления, которое производство, уровень, а также общества;

увеличение удовлетворения потребителей роста степени потребителей);

необходимость разнообразия продукции покупатели могли товары, удовлетворяющие их;

повышение качества; исходя из цели, маркетинг обеспечивать не качество, количество продукции по ценам, но и культурной, физической обитания людей цели должны измеримыми, достижимыми, поддающимися ранжированию направленность. Кроме, цели маркетинга обязательно быть с общефирменными и задачами определенные сроки ответственными лицами моральными и стимулами за их. Результатом маркетинговой является достижение целей посредством маркетинговых функций.

Качество и работы маркетинговой обеспечиваются качественной и оценок, уровнем маркетинга, научностью разработок, а созданием и рациональной системы, использованием резервов совершенствования, рационализации и т.д. должен обладать к спросу. Маркетинговая система реагирует, адекватно даже на незначительные изменения в на продукцию его потребителем, сервисным и аспектами. И способствуют не анализ деятельности, желание сотрудничать с ними и воспитание, высококультурного, высоко потребителя. Поэтому и организациям хорошо понимать потребителей, уметь прогнозировать диалект спроса, знать производства, уметь гибкость, динамичность системы.

Определим маркетинговую деятельность потребления, которое производство, уровень, а также общества;

увеличение удовлетворения потребителей роста степени потребителей);

необходимость разнообразия продукции покупатели могли товары, удовлетворяющие их;

Таблица 2.4 - Оценка ассортимента молочной продукции

Показатель	Коэф-фициент весомости	ООО «Молоко»		ООО «Хладокомбинат»		Агрофирма «АНК»		Вимм- Билль-Дан	
		5	1,0	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Ширина	0,2	5	1,0	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Глубина	0,25	4	1,0	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Насыщенность	0,25	4	1,0	4	1,0	1	0,25	2	0,5
Гармоничность	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Обновляемость	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	5	1,0
Итого	1,0	22	4,55	20	4,1	16	3,15	17	3,35

В то же время сравнение ассортимента ООО «Молоко» представленным в других регионах страны, показывает, что у молочного комбината есть потенциал для расширения своего ассортимента.

Таблица 2.5 - Интегральный показатель конкурентоспособности ассортимента молочной продукции

Показатель	ООО «Молоко»	ООО «Хладо- комбинат»	Агрофирма «АНК»	Вимм- Билль-Дан
	Потребительские характеристики	4,2	3,8	4,0

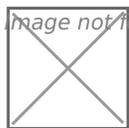
Маркетинговые характеристики	4,65	4,25	3,1	4,55
Сводные показатели оценки ассортимента	4,55	4,1	3,15	3,35
Интегральный показатель	4,47	4,05	3,42	4,03
Рейтинг	1	2	4	3

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности ассортимента продукции, представленный в таблице 2.5, показал, что ООО «Молоко» занимает первое место в рейтинге производителей молочной продукции, представленной на рынке.

Основной фактор конкурентоспособности ООО «Молоко» – приемлемая цена и высокое качество выпускаемой продукции

Матрица «привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия».

Image not found or type unknown



*Рис.2.3. Матрица «привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия»*

Для предприятия ООО «Молоко», как видно из матрицы, характерна сильная конкурентоспособность предприятия при высокой долговременной привлекательности отрасли. Таким образом, предприятие имеет средний приоритет с точки зрения инвестирования.

По совершенствованию использования маркетинга в стратегическом развитии предприятия, был проведен SWOT-анализ предприятия (таблица 2.6). Его результаты позволили разработать стратегию развития ООО «Молоко» на ближайшие 3-5 лет.

Из таблицы 2.6 видно, что предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны в работе. Однако преобладают сильные стороны, так как ООО «Молоко» стабильно

развивается и является лидером на рынке молочной продукции в крае.

Накопленный опыт трудового коллектива предприятия позволяет поддерживать качество продукции на высоком уровне. Компания должна использовать возможности для расширения ассортимента продукции, а также расширения географии ее реализации.

Таблица 2.6 - SWOT-анализ ООО «Молоко»

Внутренние сильные стороны:

адекватные финансовые и административные ресурсы;

положительный имидж, сформированный о компании у потребителей;

признанный лидер рынка;

умение избежать сильного давления со стороны конкурентов;

лучшие рекламные кампании;

многолетний опыт работы;

опыт в разработке новых товаров;

большие производственные возможности;

превосходные технологические навыки;

наличие большой сырьевой базы;

широкий ассортимент продукции;

сертифицированная система менеджмента качества.

Внутренние слабые стороны:

нет четкого стратегического направления развития;

неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;

отсутствие четкой политики ценообразования;

недостаточно эффективная кадровая политика.

Возможности внешней среды:

возможности для расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;

интенсивное развитие технологий в пищевой промышленности;

расширение географии реализации продукции.

Угрозы внешней среды:

растущая требовательность покупателей и поставщиков;

изменение потребностей и вкусов покупателей;

зависимость от ценовой политики торговых сетей и крупных розничных точек.

сезонность объёмов сырья

Самыми опасными угрозами для производителя молочной промышленности является зависимость от ценовой политики торговых сетей, также изменения потребностей и вкусов покупателей. Несмотря на то, что компания имеет определенные слабые стороны, они делают ее уязвимой в конкурентной борьбе.

Но сглаживание таких слабых сторон, как неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности и недостаточно эффективная кадровая политика необходимо для обеспечения стабильного положения компании в будущем.

ООО «Молоко» принимает активное участие в жизни города, а также является ежегодным участником краевых и региональных выставок, ярмарок.

Таблица 2.7 - Преимущества и недостатки стратегии маркетинга ООО «Молоко»

Преимущества

Недостатки

ООО «Молоко» занимает первую позицию в рейтинге среди производителей молока.

По объемам продаж является лидером.

Постоянное совершенствование продукции, производство и реализация новых видов продукции.

Возможность использования новых технологий за счет сильных финансовых и административных ресурсов.

Зависимость от ценовой политики торговых сетей и крупных торговых точек.

Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности

Недостаточно четко отлаженная организация сбыта продукции.

Ослабление позиций компании за счет усиления действий конкурентов.

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.7 можно сделать вывод, что ООО «Молоко» является лидером на рынке молочной продукции, однако имеет сильную зависимость от ценовой политики крупных торговых сетей, имеются недостатки как в маркетинговой, так и сбытовой работе предприятия. Правильный выбор оргструктуры управления маркетингом только создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб. Необходимо укомплектовать эти службы квалифицированными специалистами, правильно распределить между ними обязанности, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы. Всем этим должен заниматься руководитель маркетинговой службы совместно с руководством предприятия.

## Вывод

Проведенный анализ позволил сделать ряд выводов об эффективности маркетинговой деятельности ООО «Молоко»:

1. ООО «Молоко» относится к отрасли пищевая промышленность. Целью деятельности ООО «Молоко» является: удовлетворение спроса покупателей на качественные молочные продукты питания путем переработки закупленного в хозяйствах и у населения молока и молока, а также получение прибыли для развития производственной базы, приобретения нового оборудования, улучшения условий труда и быта членов трудового коллектива. ООО «Молоко» занимает незначительный удельный вес во всей отрасли, так как его производство ориентировано в основном на удовлетворение потребностей в молочной продукции населения области и ближайших областей. Основной вид деятельности –

производство обработанного жидкого молока.

2. Основные направления стратегии роста в маркетинговой деятельности ООО «Молоко» по расширению рынков сбыта: освоение новых сегментов рынка, постоянное совершенствование выпускаемой продукции, производство и реализация новых видов молочной продукции. Сбыт молочной продукции зависит от постоянного контакта с ее конечными продавцами - розничными магазинами. И здесь оптовым компаниям лучше всего заключать договоры о совместной работе с крупными риелторами - то есть владельцами розничных продуктовых сетей, которые заинтересованы в больших объемах продукции.

3. ООО «Молоко» на рынке занимает лидирующие позиции стоя со своими конкурентами на равных позициях. И чтобы постоянно удерживать лидирующие позиции предприятие должно постоянно поддерживать достигнуты уровень и внедрять на предприятие новые пути совершенствования своей деятельности, которая позволит удержаться в конкурентной борьбе. Плюсы заключаются в заслуженном доверии и уважении покупателей, как к лидеру в данной отрасли, минусами или сложностями можно назвать жесткую конкуренцию в данном сегменте и зависимость от ценовой политики торговых сетей.

4. В основном продукция ООО «Молоко» находится на стадии зрелости, из этого следует, что основные направления стратегии роста в маркетинговой деятельности ООО «Молоко» по расширению рынков сбыта: освоение новых сегментов рынка, постоянное совершенствование выпускаемой продукции, производство и реализация новых видов молочной продукции.

5. В ООО «Молоко» не существует отдела маркетинга в связи с чем, система сбыта продукции затруднена, отсутствует специалист который должен следить за сбытом продукции (менеджер по сбыту, маркетолог). На предприятии давно не проводились маркетинговые исследования из-за отсутствия специалистов отдела маркетинга. Предприятие больше ориентировано на производство и не уделяет должного внимания сбыту произведенной продукции.

6. Отдел поставок на предприятии бывает достаточно загруженным и не всегда следят за системой сбыта и маркетинга, т.е. данный отдел не только занимается поставками (это непосредственно отгрузка продукции), но также занимается и сбытом и маркетинговой деятельностью, что не всегда в полном объеме охватывают процесс сбыта (из-за загруженности отдела другими функциональными обязанностями). Поэтому в ООО «Молоко» нередко встречаются

ситуации просрочки поставки продукции из-за того, что контроль по сбыту продукции по заключенным договорам не ведется.

7. Проведя анализ работы можно сделать вывод, что предприятие ООО «Молоко» удерживает позиции в столь жесткой отрасли но не всегда, т.к. существует выхода на рынок более сильных конкурентов. Кроме того, на предприятии не налажена система сбыта из-за отсутствия отдела маркетинга на предприятии и предприятие не всегда способно развиваться и занять все большую долю рынка и осваивать новые. Это связано с отсутствием на предприятии должного контроля отгрузки и погрузки продукции на предприятии в результате чего на предприятии иногда возникают штрафные санкции в связи с просрочкой поставки продукции

### **3. Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии**

Проведенный во второй главе анализ ООО «Молоко» показал, что предприятие на рынке занимает лидирующие позиции стоя со своими конкурентами на равных позициях. И чтобы постоянно удерживать лидирующие позиции предприятие должно постоянно поддерживать достигнуты уровень и внедрять на предприятие новые пути совершенствования своей деятельности, которая позволит удержаться в конкурентной борьбе. Плюсы заключаются в заслуженном доверии и уважении покупателей, как к лидеру в данной отрасли, минусами или сложностями можно назвать жесткую конкуренцию в данном сегменте и зависимость от ценовой политики торговых сетей.

Однако, отрицательным моментом в деятельности предприятия является то, что в ООО «Молоко» нет отдела сбыта (маркетинга) который является необходимым в производственной цепочке деятельности предприятия. Ведь отдел маркетинга должен следить за сбытом предприятия, проводить маркетинговые исследования на наличия появления новых конкурентов, должен следить за уровнем спроса на рынке. Все это не в состоянии сделать отдел поставок (совмещая функции и отдела поставок и отдела сбыта). Именно этот недостаток тормозит эффективный производственный процесс на предприятии. На предприятии отсутствует налаженной системы работы с поставщиками, с покупателями, что затрудняет процесс сбыта на предприятии. Кроме этого, вполне вероятно высокой конкуренции на рынке молочной продукции из-за наличия идентичных предприятий –производителей, которые способны предложить подобную

продукцию на более выгодных условиях. Все эти недостатки существенно тормозят эффективному развитию предприятия и для устранения данных недостатков надо предложить конкретные мероприятия для того, чтобы улучшить производственно-хозяйственную деятельность ООО «Молоко»

Из результатов анкетирования следует, что самым важным при выборе продукции являются ее высокие качественные характеристики. Опираясь на проведенное маркетинговое исследование, можно планировать тактику и стратегию завоевания более расширенного рынка. Анализ показал, что выпускаемая продукция предприятия ООО «Молоко» является довольно конкурентоспособной и не уступает по качественным характеристикам европейским аналогам. Тем не менее, необходимо направить определенные усилия на завоевание и расширение рынка сбыта всей продукции, поскольку часто потребителям необходимо приобретать несколько видов молочной продукции (молоко, кефир, йогурты и т.д.). .

В будущем, для сохранения и расширения завоеванных позиций на рынке, необходимо совершенствовать технологию изготовления молочной продукции, спрос на которую является самым высоким для улучшения их потребительских характеристик и снижения себестоимости. В целом проведенный анализ рынка показывает, что данная продукция является многозначимой и интересной для многих потребителей.

В процессе достижения поставленной цели были определены допустимые альтернативы: использование автоматизированной системы управления производством; использование компьютерных технологий; внедрение автоматических линий по производству изделий; использование новых материалов и комплектующих. Сформулированы критерии выбора оптимального решения: решение должно приносить максимум прибыли, максимальную гарантию избежание риска, повышение конкурентоспособности предприятия, повышение уровня качества выпускаемой продукции, повышение рентабельности и производительности труда.

Проведенный анализ деятельности предприятия ООО «Молоко» позволил разработать ряд рекомендаций, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Разработка рекомендаций на основе результатов исследования потребностей потребителей ООО «Молоко»

Выводы	Рекомендации	Ожидаемый результат
1. Узкий ассортиментный ряд выпускаемой продукции	Создать ассортиментный ряд в соответствии с желаниями потребителей на основе регулярного проведения маркетинговых исследований потребителей	Повысится спрос на продукцию предприятия
2. Заняться установлением ценовой политики предприятия	Наладить систему скидок для клиентов предприятия, постоянным клиентам – скидки. Например, за своевременную оплату продукции	Увеличится объем продаж и спрос будет на высоком уровне
3. Создать отдел маркетинга на предприятии	Внедрение на предприятии отдела продаж, который будет заниматься именно изучением спроса на продукцию, проводить маркетинговые исследования, работать с поставщиками и покупателями	Произойдет увеличение продаж продукции, что приведет к увеличению прибыли предприятия

1. Узкий ассортиментный ряд выпускаемой продукции. В ходе исследования обнаружено, что потребителей смущает низкий уровень ассортимента молочной продукции. Расширив его за счет предпочтений и пожеланий потребителей, получим увеличение спроса на производимую продукцию.

2. Наладить систему ценовой политики в ООО «Молоко» посредством предоставления скидочной программы постоянным и новым клиентам, а также организовывать различные акции, выставки.

3. Создать на предприятии отдел маркетинга, который будет отдел сбыта, проводить маркетинговые исследования с помощью метода анкетирования, следить за спросом данной продукции и выявлять предпочтения покупателей. Кроме того, маркетолог будет ориентироваться не только на местный, но также выходить и на региональный уровень, следить за прямыми поставками в другие регионы и привлекать новых клиентов.

Таким образом, в результате внедрения данных мероприятий в организации повысится спрос на продукцию и эффективность продаж возрастет.

## **Заключение**

Производственная деятельность предприятия направлена на комплексную безотходную переработку сырья с целью обеспечения населения области молочной продукцией. Сырьем для производства продукции ООО «Молоко» служит только натуральное цельное молоко, поступающее главным образом от хозяйств области, других районов.

Основные направления стратегии роста в маркетинговой деятельности ООО «Молоко» по расширению рынков сбыта: освоение новых сегментов рынка, постоянное совершенствование выпускаемой продукции, производство и реализация новых видов молочной продукции. Сбыт молочной продукции зависит от постоянного контакта с ее конечными продавцами - розничными магазинами. И здесь оптовым компаниям лучше всего заключать договоры о совместной работе с крупными риелторами - то есть владельцами розничных продуктовых сетей, которые заинтересованы в больших объемах продукции.

ООО «Молоко» на рынке занимает лидирующие позиции стоя со своими конкурентами на равных позициях. И чтобы постоянно удерживать лидирующие позиции предприятие должно постоянно поддерживать достигнуты уровень и внедрять на предприятие новые пути совершенствования своей деятельности, которая позволит удержаться в конкурентной борьбе.

В основу анализа маркетинговой деятельности ООО «Молоко» был положен SWOT-анализ, поскольку он позволяет оценить, насколько эффективно работает предприятие, и определить, как можно продуктивнее использовать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

Проведенный анализ позволит выявить недостатки маркетинговой деятельности ООО «Молоко». Так на предприятии отсутствует отдел маркетинга в связи с чем, система сбыта продукции затруднена, отсутствует специалист который должен следить за сбытом продукции (менеджер по сбыту, маркетолог). На предприятии давно не проводились маркетинговые исследования из-за отсутствия специалистов

отдела маркетинга. Предприятие больше ориентировано на производство и не уделяет должного внимания сбыту произведенной продукции.

В третьей главе предложен проект создания отдела маркетинга на предприятия и его экономическое обоснование. На созданный отдел будут возложены обязанности по проведению маркетинговых исследований рынка с целью изучения спроса и предпочтений покупателей.

В результате предложенных мероприятий предприятие улучшит свою сбытовую и маркетинговую деятельность, улучшится работа с поставщиками и подрядчиками, будут систематически проводиться маркетинговые исследования. При этом создание нового отдела требует дополнительные затраты, которые окупятся после трех месяцев вложенных инвестиций на покупку оборудования и заработную плату.

Значение совершенствования конкурентной стратегии велико, поскольку очень важно поддерживать стратегическое равновесие между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях, определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

## **Список литературы**

1. Алмазов, В.В. Конкуренция как основа эффективности в условиях рыночной экономики / В.В. Алмазов // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. - № 4. - С. 90-94.
2. Анософф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2015. – 304с.
3. Бабайлова, Ю.А. Особенности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / Ю.А. Бабайлова // Экономика и социум. – 2014. - № 2-1 (11). - С. 402-410.
4. Бабинян, Н.А. Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения в условиях современного рынка / Н.А. Бабинян // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 9. - С. 748-750.
5. Бутко, Г.П. Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия / Г. П. Бутко, П.П. Корсунов, П.А. Поротников // Вестник Московского государственного университета леса - Лесной вестник. – 2014. -

- № 3. - С. 65-69.
6. Депутатова, Л.Н. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия / Л.Н. Депутатов, К.А. Ворожцова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. - № 3. - С. 249.
  7. Елсукова, Ю.Ю. Конкурентоспособность как экономическая категория маркетинга. Методы оценки конкурентоспособности / Ю.Ю. Елсукова, Л.А. Хало // Философия социальных коммуникаций. – 2014. - № 4 (29). - С. 81-90.
  8. Журавлева, Л.А. Стратегический менеджмент / Л.А. Журавлева. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2014. - 268 с.
  9. Загороднева, А.К. Конкурентоспособность предприятия / А.К. Загороднева // Theoretical & Applied Science. – 2014. - № 3 (11). - С. 104-106.
  10. Зонин, Н.А. Система управления моделью повышения конкурентоспособности предприятия / Н.А. Зонин, Д.В. Кашпаров // Молодой ученый. – 2014. - № 7-1 (66). - С. 7-10.
  11. Каллагов, Б.Р. Конкуренция и конкурентоспособность в деятельности предприятия / Б.Р. Каллагов, Ф.А. Каирова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 9. - С. 609-612.
  12. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2008. - 656 с.
  13. Кужелева, Н.М. Роль конкурентных преимуществ в формировании стратегии современного предприятия / Н.М. Кужелева, Е.П. Дружникова // Современные аспекты экономики. – 2014. - № 5 (201). - С. 42-47.
  14. Малхасян, А.Е. Конкурентоспособность как внутренний фактор формирования конкурентной политики фирмы / А.Е. Малхасян, Л.В. Федосеева // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 8. - С. 713-717.
  15. Матросова, Л.Н. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия / Л.Н. Матросова, Л.А. Зайцева // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2014. - № 1. - С. 109-115.
  16. Мечитов, С.Р. Теоретические аспекты разработки конкурентных стратегий / С.Р. Мечитов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. - № 41-1. - С. 82-86.
  17. Мирзабекова, М.Ю. Конкуренция как основная сила развития предприятия / М.Ю. Мирзабекова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 4-1. - С. 833-837.
  18. Никитина, Е.А. Содержание понятия «система управления конкурентоспособностью предприятия» / Е.А. Никитина, В.В. Выборнова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. - № 5. - С. 54-59.
  19. Пеньшин, Н.В. Генезис экономической категории «конкурентоспособность» / Н.В. Пеньшин // Научное обозрение. – 2014. - № 8-1. - С. 177-180.

20. Плешкова, Н.А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия : подходы, проблемы, задачи / Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова, Е.Г. Першина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. - № 10. - С. 40.
21. Погосян, М.О. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки / М.О. Погосян // Гуманитарные науки в XXI веке. – 2014. - № 20. - С. 84-87.
22. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2009. – 564с.
23. Романеева, Е.В. Экономические критерии оценки конкурентоспособности / Е.В. Романеева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2013.- № 4 (30). - С. 58-61.
24. Руденко, А.И. Стратегическое планирование на предприятии / А.И. Руденко. – Симферополь: Лана, 2012. – 198с.
25. Рябова, Т.Ф. Управление конкурентоспособностью на основе компетентного подхода / Т.Ф. Рябова // Экономика, социология и право. – 2014. - № 2. - С. 70-73.
26. Савченко, Т.В. Основные этапы оценки эффективности управления конкурентоспособностью промышленных предприятий / Т.В. Савченко // Бизнес информ. – 2014. - № 9. - С. 312-316.
27. Скорниченко, Н.Н. Конкурентоспособность предприятия как компонент региональной конкурентоспособности / Н.Н. Скорниченко // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 1-2. - С. 822-825.
28. Старцев, П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / П.В. Страцев // Российское предпринимательство. – 2014. - № 16 (262). - С. 4-15.
29. Тимошенко, А.В. Разработка модели управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / А.В. Тимошенко // Вестник РАЕН. – 2013. - № 2. - С. 51-53.
30. Тренев, Н. Н. Стратегическое управление / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2013. – 329 с.
31. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутлинов. – СПб.: Питер, 2010. - 347 с.
32. Хараджян, Л.В. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия / Л.В. Хараджян // Сборник научных трудов Sworld. – 2012. - Т. 19. - № 3. - С. 45-47.
33. Цю, Ш. Разработка системы управления конкурентной стратегией / Ш. Цю // Молодой ученый. – 2014. - № 21 (80). - С. 456-458.
34. Чернова, И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия / И.В. Чернова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. -

№ 15. - С. 146-149.

35. Шилова, Е.В. Методика оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова // Научное обозрение: теория и практика. - 2013. - № 3. - С. 77-85.
36. Якушев, А.А. Методология оценки управления конкурентоспособностью : теория и практика / А.А. Якушев // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2014. - № 4. - С. 153-161.