

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО  
ПЕРЕРАБОТКЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 09001462  
Слесарчук Юлии Алексеевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Герасименко О.А.

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы изучения конкурентоспособности предприятия .....</b>	<b>7</b>
1.1 Методологические особенности понятия «конкурентоспособность».....	7
1.2 Факторы и пути повышения конкурентоспособности предприятия.....	17
<b>Глава 2 Анализ конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик».....</b>	<b>20</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.....	47
2.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	56
<b>Заключение.....</b>	<b>63</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>67</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В жестких условиях конкуренции, с большими барьерами при входе на рынок обретает важность правильное позиционирование компании, выбор целевой аудитории, анализ перспектив и тенденций рынка. Но не менее важное место занимает PR-деятельность компании, которая влияет как на внешнее окружение, так и на внутреннюю среду организации.

Важно отметить, что рынок оптово-розничной торговли очень динамичен, участникам важно вовремя увидеть новые технологии, позволяющие получить им конкурентное преимущество. В настоящий момент нет компании, доминирующей на рынке, у каждой из них есть свои сильные и слабые стороны. Для продвижения продуктов на рынок применяются различные методы, направленные на выявление оптимальных средств воздействия производителя на потребителя. Эффективность метода заключается в анализе и оценке способов сбыта и распределения товаров и услуг, при этом не исключая использование методов конкурентов.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что современный рынок характеризуется нарастающей силой конкурентной борьбы и ускорением темпов изменения основных макро- и микроэкономических факторов, от которых напрямую зависит ситуация на рынке для большинства продуктов. Вместе с этим происходит постепенное насыщение рынков, увеличивается количество выводимых на рынок новых продуктов. Данная ситуация требует профессионального подхода по разработке комплексной программы вывода новых продуктов.

При разработке новых продуктов важнейшим конкурентным преимуществом становится процесс комплексного планирования программы вывода, позволяющий предприятию рационально распределить имеющиеся ресурсы, заранее подготовиться к возможным сложностям и изменениям на

рынке, принять верные управленческие решения. Разработанная комплексная программа вывода новых продуктов на рынок должна способствовать реализации главной цели – своевременному достижению плановых показателей (по обороту, прибыли, временным ограничениям и др.) по итогам предпринимательской деятельности.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Включили концептуальные положения теории конкуренции, современного стратегического и кадрового менеджмента, предпринимательских структур, теории управления знаниями, изложенные в работах ведущих отечественных и зарубежных специалистов, а также результаты научных исследований по рассматриваемой проблеме. В научных публикациях последних лет рассматриваются различные аспекты влияния разработки и вывода новой услуги на развитие предприятий. Разработка теории и методологии управления инновационной деятельностью на предприятиях отражены в трудах таких российских и зарубежных ученых, как Балабанов И.Т., Виленский П.Л., Гурков И.Б., Друкер П., Идрисов А.Б., Кавасаки Г., Кристенсен К., Ламбен Ж-Ж., Липсиц И.В., Чесбро Г. и многих других.

Вопросы по изучению экономических аспектов деятельности отдельных отраслей сферы услуг в России рассмотрены в работах Алексеева А.А., Бугакова Е.П., Деевой Е.М., Жильцова Е.Н., Лавлока К., Песоцкой Е.В., Просветова Г.И., и других.

Однако изучение литературных источников показало, что задача совершенствования процесса вывода на рынок новой услуги продолжает оставаться недостаточно изученной, что в свою очередь является актуальной научной и прикладной проблемой.

**Проблема исследования** исходит из предположения о том, что разработанная программа позволит достовернее выявить наиболее эффективные направления конкурентоспособности на региональном отраслевом рынке для предприятия.

**Объект исследования** - организационно-экономическая деятельность предприятия перерабатывающей промышленности.

**Предмет исследования** - конкурентоспособность перерабатывающего предприятия ЗАО «Сахарный комбинат Большевик».

**Цель исследования** - разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия перерабатывающей промышленности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик».

**Задачи исследования:**

- исследовать теоретико-методологические основы изучения конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть методику оценки повышения конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»;
- оценить конкурентоспособность ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик».

**Теоретико-методологическая основа и методы исследования.** Составили сравнительный, прогностический, системно-логический, структурно-функциональный, статистического системного анализа, графический методы.

**Эмпирическая база исследования.** Явились учредительные документы, устав, штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, итоговые показатели и планы работы предприятия, бухгалтерская и финансовая отчетность исследуемой организации, нормативно-техническая документация, статистические

материалы, инструкции, данные социологических опросов, законодательство Российской Федерации и другие документы.

**Практическая значимость.** Состоит в возможности применения рекомендаций по проблеме повышения конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик», а также на предприятиях со схожей спецификой деятельности.

**Структура и содержание работы.** Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

## **Глава 1 Теоретические основы изучения конкурентоспособности предприятия**

### **1.1 Методологические особенности понятия «конкурентоспособность»**

Российские экономисты, занимаясь в течение последнего десятилетия изучением конкурентоспособности, разработкой методик и рекомендаций по данному вопросу, до сих пор не пришли к единой методологической базе. Кроме того, сдерживающим моментом при разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности является недостаточная научная проработанность формирования в специфических условиях реформирования экономики.

Определение конкурентоспособности как экономической категории необходимо начать с выяснения этимологии этого слова. В словаре русского языка «конкурентоспособный» - способный выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам [23, с.218]. Это определение базируется на понятии «конкуренция» (concurrentia), что в переводе с латыни означает столкновение, состязание в результате каких - либо действий. Под данным термином чаще всего подразумевают борьбу между производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли. Российские ученые В. В. Акишин и В. А. Шабашев рассматривают термин «конкуренция» как слово, имеющее общесоциологический смысл: соперничество, состязательность и как экономическую категорию, выражающую отношение между предпринимателями по поводу присвоения добавочной прибыли [15, с.90].

По мнению В. Лунева, конкуренция в современных условиях остается формой взаимного соперничества субъектов рыночной экономики: победителей и побежденных. Конкуренция обуславливается суверенным правом каждого из субъектов деловых отношений на реализацию своего

потенциала, а это неизбежно приводит к столкновению между ними, к достижению поставленных целей за счет ущемления интересов других участников. С одной стороны, на рынке конкурируют товары, услуги, а с другой стороны - потребители, производители [8, с.43-44].

Некоторые российские ученые «конкурентоспособность» определяют как многоплановую категорию на уровне товаропроизводителя, отрасли, страны [7, с.54]. Развивая этот подход, следует обратить внимание на трактовку рядом ученых понятия «конкурентоспособность» в самом широком смысле слова, отождествляя его с возможностью выигрыша в соревновании, а в самом общем виде - как обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Так, американские экономисты Д. Хайн и М. Эрлих считают, что «конкурентоспособность в широком смысле слова есть способность страны или фирмы продавать свои товары на мировом рынке» [2, с.121]. Английский экономист К. Энок трактует понятие «конкурентоспособность» как «предоставление покупателю преимуществ в цене, скорости доставки товара, техническом обслуживании и так далее, обеспечивающих производителю возможность реализации своих товаров в ущерб конкурентам» [6, с.97].

По определению группы ученых, конкурентоспособность субъекта означает способность субъекта конкурировать, побеждать в конкурентной борьбе, проявляющуюся в его конкурентном отличии, дает субъекту наилучшие возможности в сохранении существующих и привлечении новых покупателей при завоевании новых рынков сбыта [10, с.46].

Другие авторы утверждают, что конкурентоспособность предприятия - это характеристика, отражающая отличие конкретного производителя от конкурентов, применимая к длительному промежутку времени (в сравнении с «конкурентоспособностью продукции», которая может определяться в любой промежуток времени - год, месяц, неделя, день) и содержащая оценку степени соответствия собственного развития общественным потребностям. П. Завьялов определяет «конкурентоспособность предприятия» как

возможность эффективной хозяйственной деятельности и прибыльности в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. При этом производство и реализация конкурентоспособных товаров и услуг является обобщающим показателем жизнестойкости предприятия, умением эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы [4, с.76]. Кроме того, российскими учеными И. Герчиковой, А. Градовым, Н. Новиковым, А. Гольцовым, В. Соловьевым, А. Селезевым и другими предлагается целый ряд определений конкурентоспособности предприятия.

Так, Н.И. Новиковым дается следующее определение конкурентоспособности.

Конкурентоспособность - это состязательная способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников (их работы) на высоком качественном уровне [13, с.89].

Конкурентоспособность характеризует:

- для биологических систем - их способность побеждать или быть лидером в борьбе на данном рынке труда или жизненном пространстве за обладание, какими - либо ценностями для удовлетворения физиологических, социальных или других потребностей;

- для технических - их способность соперничать с конкурентами на данном рынке по удовлетворению потребностей систем путем обеспечения оптимального уровня качественных и ресурсных показателей;

- для социально-экономических систем - их способность выпускать (выполнять) конкурентоспособный товар (услугу) для реализации на внешнем или на внутреннем рынке.

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли страны и за ее пределами [13, с.154-155].

В самом общем виде, сущность конкурентоспособности субъекта заключается в его способности создавать и реализовывать преимущества, с помощью которых можно конкурировать и побеждать на определенном рынке в определенный отрезок времени, а сущность конкурентоспособности объекта - это совокупность его преимуществ перед другими объектами.

Таким образом, проведенный анализ трактовок конкурентоспособности субъекта (предприятия) позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность субъекта (предприятия) – многогранное понятие, раскрываемое через совокупность показателей экономического, технологического, финансового характера с учетом временного и исторического аспектов.

Для совершенствования конкурентоспособности предприятия особое значение имеет оценка конкурентоспособности. Поэтому представляется необходимым перейти к рассмотрению существующих принципов и методик оценки конкурентоспособности.

Целью проведения исследований позиции организации в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных товаров, продукции или услуг является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Для этого необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе, также определить конкурентные позиции организации и ее продуктов по сравнению с другими организациями данной отрасли.

М. Портер выделил пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данного предприятия в конкурентной борьбе в этой отрасли, а точнее: «Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики, неважно действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, суть конкуренции выражается пятью силами»:

- угрозой появления новых конкурентов;

- угрозой появления товаров – заменителей;
- силой позиции поставщиков;
- способностью покупателей торговаться;
- соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой (силы центрального ринга) [24, с.76-77].

Угроза появления новых конкурентов. Существует такое понятие, как «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как фирмам, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Угроза появления товаров – заменителей. Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и прочее. Кроме того, следует учитывать, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых продуктов.

Сила позиции поставщиков. Сила позиции поставщиков во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия фирмам, то последние находятся в менее выигрышной позиции по сравнению со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей).

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

- разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг;
- наличием возможности смены поставщиков;
- величиной затрат переключения потребителей на использование

продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы;

- величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Способность покупателей торговаться. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь такими факторами, как возможность переключиться на использование других продуктов; затраты, связанные с этим переключением; объем закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес. Так как эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они обуславливают уровень прибыльности организации данной отрасли.

Рассмотрим пятую группу факторов, характеризующих конкурентную борьбу в самой отрасли.

Силы центрального ринга. Центральный ринг конкурентной «арены», где происходит большинство действий соперничества, представляет собой маневрирование соперничающих фирм - производителей разных версий одного и того же товара или услуги. Сила, мощь, с которой продавцы товара борются за более сильную рыночную позицию в отрасли или в конкурентном преимуществе вообще, вероятно, является лучшим индикатором конкурентоспособности их фирм. Типы конкурентов:

- подобные по всем аспектам производственно-сбытовой деятельности (производят те же самые продукты, используют ту же технологию, ведут коммерческую деятельность на тех же целевых рынках);

- подобные по общим направлениям производственно-сбытовой деятельности (производят те же самые продукты, но продают их на других рыночных сегментах);

- удовлетворяющие те же потребности, но различными средствами;
- полностью различные, конкурирующие за привлечение средств потребителей [16, с.185-188].

Конкурентные стратегии фирм представляют собой планы активности для достижения рыночного успеха и, если возможно, для получения конкурентного преимущества над всеми фирмами. Прибыль побуждает конкурирующих развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий.

В зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на три группы.

Рыночный лидер - организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Для того чтобы оставаться рыночным лидером, организация должна действовать на трех фронтах. Во-первых, расширять рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемых продуктов. Во-вторых, увеличивать свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к росту прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. В-третьих, постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов, для чего использовать оборонительные стратегии.

Рыночный претендент - организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров.

Рыночный последователь - это организация, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Преимущества такой стратегии заключаются в том, что он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера обычно при меньшем уровне инвестиций и риска [19, с.152-153].

Конкурентоспособность организации характеризует ее способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы. Изучение

позиций и возможностей организаций-конкурентов в целом предполагает поиск ответов на четыре основные группы вопросов, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией:

- каковы основные цели конкурента?
- каковы текущие стратегии достижения этих целей?
- какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии?
- каковы их вероятные будущие стратегии?

Анализ совокупности сведений по указанным четырём областям даёт достаточно полную картину действий конкурентов [9, с.63-64].

С точки зрения результативности деятельности конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения:

- имидж фирмы;
- концепция продукта, на которой базируется деятельность организации;
- качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню;
- уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов;
- суммарная рыночная доля главных видов бизнеса;
- мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов;
- мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объёмы выпуска освоенных продуктов;
- стабильность финансово-экономического положения;
- финансы как собственные, так и привлекаемые со стороны;
- рыночная цена с учётом возможных скидок или наценок;
- частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет;

- послепродажная подготовка, которая свидетельствует о способности организаций привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей;

- эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения;

- уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей);

- уровень рекламной деятельности;

- уровень послепродажного обслуживания [3, с.84-86]

В приведенном перечне указаны только важнейшие факторы исследований деятельности организаций-конкурентов.

Существует различные методики оценки конкурентоспособности организации. В данной выпускной квалификационной работе будет применяться рейтинговая оценка. Рейтинговая оценка используется при целевом сравнении предприятий отрасли и/или региона [17, с.61].

Для использования этого метода может использоваться следующее информационное обеспечение:

- сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров предприятия-заказчика (или предприятий-объектов исследования);

- сводная финансовая отчетность предприятий - объектов сравнения.

Определение критериев отбора показателей для рейтинговой оценки.

Двумя основными условиями отбора показателей рейтинговой оценки являются:

- теоретическое (они должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия);

- практическое (их можно рассчитать на основе реально имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия).

С теоретической точки зрения показатели можно разделить на объективные и субъективные.

Объективными являются показатели, характеризующие эффективность

деятельности и финансовую стабильность предприятия. Субъективные показатели не характеризуют эффективность деятельности предприятия, однако, они могут влиять на эффективность работы с клиентом по внедрению системы финансового управления [12, с.104].

Важным моментом является определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия. При этом используются два основных критерия:

- теоретический, имеющий значение для оценки эффективности и финансового состояния предприятия;
- практический, характеризующий достоверность показателя, рассчитанного на основе имеющейся информации.

Другим существенным фактором при составлении рейтинговой оценки является учет динамики отдельных показателей. Рейтинг предприятий определяется на основе расчета их итогового балла в результате оценки.

Итоговый балл отдельного предприятия выводится по формуле:

$$TM = \sum (MiVi) \quad (1.1.1)$$

Где, TM - итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

Mi - балл (количественная оценка) предприятия по i-му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

Vi - вес i-го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

$\sum (MiVi)$  - сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов.

Весомость показателя (Vi) конкурентоспособности организации определяется как:

$$\sum Vi = 1 \quad (1.1.2)$$

Уровень конкурентоспособности (K) предприятий определяется из следующего соотношения:

$$K = (R - R^0) / (R^1 - R^0) \quad (1.1.3)$$

Где, R, R<sup>0</sup>, R<sup>1</sup> – ранговые оценки соответственно для анализируемого, наихудшего и наилучшего предприятий из рассматриваемых.

Уровень конкурентоспособности оценивается с учетом следующих условий: конкурентоспособность при  $K \approx 0$  – посредственный уровень; при  $K = 0,5$  – средний уровень (такая организация превалирует только по отношению к организациям, у которых  $0 \leq K < 0,5$ ); при  $0,5 \leq K \leq 1$  выше среднего уровня [5, с.34-37].

## **1.2 Факторы и пути повышения конкурентоспособности предприятия**

Уровень конкурентоспособности предприятия в каждый конкретный момент времени определяется собственным воздействием взаимосвязанных и взаимозависимых факторов. Все они действуют одновременно и разнонаправлено, усиливая или ослабляя совокупное результирующее воздействие.

С точки зрения системного подхода наибольшего внимания заслуживает классификация факторов по источникам их происхождения. В соответствии с этим критерием все воздействующие факторы могут быть классифицированы как внешние и внутрисистемные [8, с.35-36].

Внешние факторы подразделяются на:

- факторы макросреды функционирования фирмы: демографические, экономические, политические, рыночные, социальные, технологические и международные;
- факторы микросреды (непосредственное окружение)

функционирования фирмы: потребители продукции и услуг, поставщики, конкуренты, деловые партнеры, государственные и муниципальные органы, деловые объединения, ассоциации и другие заинтересованные лица и организации.

Факторы микросреды (непосредственное окружение) функционирования фирмы оказывают на организацию непосредственное влияние, поэтому требуют особого внимания со стороны организации.

Внутренние факторы: маркетинг (ассортимент изделий, рыночные исследования и разработки, эффективный сбыт, реклама и продвижение товаров), человеческие ресурсы (персонал организации), организационная структура, миссия, цели, политика и стратегия организации [9, с.102-103].

При этом именно внутренняя среда предприятия является той сферой, которая подвержена наиболее активному регулированию со стороны самого предприятия, поэтому управление внутренними факторами позволяет эффективно воздействовать на уровень его конкурентоспособности

Следующим классификационным признаком является длительность действия факторов. Большинство факторов конкурентоспособности предприятия носят постоянный характер, то есть период их действия сопоставим с периодом функционирования самого предприятия. По этому признаку факторы конкурентоспособности следует подразделить на постоянные, временные, эпизодические. По характеру возникновения следует различать первичные факторы и производные [11, с.64-65].

С точки зрения факторно-функционального анализа, воздействие изменения факторов на изменение результирующего показателя проявляется опосредованно через соответствующие функции. По этому признаку все факторы могут быть классифицированы на главные, основные и вспомогательные.

Данные подходы к классификации факторов конкурентоспособности предприятия создают методическую основу для анализа механизма их воздействия, который, должен базироваться на первой из приведенных

классификаций.

Последний раздел теоретической части посвящен практической стороне повышения конкурентоспособности организации в российских условиях. В целом конкурентоспособность предприятия зависит от общей эффективности его деятельности и определяется совершенством используемых технологий, умелой постановкой маркетинговой службы, действенным менеджментом и рядом других экономических и технических параметров работы фирмы. В частности, поразительные результаты дает наведение элементарного порядка на фирме и, прежде всего:

- восстановление трудовой дисциплины;
- меры по повышению качества продукции;
- эффективное управление ассортиментом товаров (услуг);
- контроль финансовых показателей.

После наведения порядка на фирме можно непосредственно приступить к выбору стратегии конкурентной борьбы:

- достижение рекордно низких издержек при сравнительно скромных успехах в повышении потребительской ценности товара;
- способность создавать высокую потребительскую ценность – это второй тип конкурентных преимуществ, ради достижения которого можно идти даже на повышение издержек;
- сочетание низких издержек и цен с высокой потребительской ценностью производимой продукции;
- средние уровни как издержек и цен, так и потребительской ценности выпускаемых товаров или услуг.

Таким образом, итоговым документом разработки стратегии должна стать программа повышения конкурентоспособности организации, в разработке которой должны принимать участие не только топ - менеджеры, но и сотрудники компании.

## **Глава 2 Анализ конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»**

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

Головчинский сахарный завод был построен в 1837 году. Располагался он между Круглым зданием и речкой Лозовой, работал на торфе. Несмотря на полное господство феодализма с его натуральным хозяйством, отсталой техникой и трёхпольем в начале 19 века всё чаще отдельные помещики пытаются с целью повышения рентабельности применять в своём хозяйстве машины, улучшать севообороты. Так у владельца Головчино Хорвата в 1810 году уже имелась молотильная машина, приводившаяся в действие лошадьми или парой волов. В день такая машина, на которой было занято 12 человек и пара волов, обмолачивала 90 копён хлеба (в копне 60 снопов), заменяя ручной труд 45 человек.

Первые десятилетия, вплоть до отмены крепостного права, завод являлся типичной вотчиной мануфактурой, обслуживаемой принудительным трудом крепостных крестьян. Первые заводы являлись примитивными, так называемой «огневой системы». Вручную тёрли свёклу, затем вручную отжимали сок. Пенящийся почерневший сок посыпали известью, после чего варили в открытых чанах. Сок пропускали через костяной фильтр, предварительно обжигая кости в костопальне. Уварившийся сок заливали в бочки, где он и окончательно затвердевал. Поэтому упаковочную до недавнего времени называли бочковой.

1858 год - началась вторая жизнь завода, он был построен заново (ныне Старый посёлок завода), на капиталистической основе с наёмными рабочими и паровыми машинами. В 60-е годы была построена известково-обжигательная печь для получения извести и сатурационного газа. Это было время, когда вследствие улучшения технологии русская свеклосахарная промышленность начала вывоз сахара за границу. По данным «Ежегодника

сахарной промышленности» Головчинский завод в сезон 1871-1872 г. имел 4 паровых машины общей мощностью около 40 лошадиных сил и 4-х гидравлических прессы. За сезон в 122 рабочих дня было переработано 29,280 десятипудовых берковцев (берковец - старая русская мера веса, равная 10 пудам), выработано 17,568 пудов (пуд равен 16,38 кг.) Следовательно, выход сахара составил 5,6%.

В 1885 году на заводе была проведена новая реконструкция: вместо прессы введена диффузия, поставлены новые котлы. 1890 год - после смерти бездетного Н.И.Хорвата, его наследники продали графу М.П.Толстому сахарный завод вместе с экономией (12 тысяч десятин земли) за 1,4 миллиона рублей. Заводом он владел до Октябрьской революции (1917 год). С 1 октября 1923 года сахарный завод стал называться «Большевик».

31 декабря 1951 год - сахарный комбинат «Большевик» начал сахароварение. Вопрос о постройке нового сахарного завода назрел давно. Однако до войны к строительству завода так и не приступили. Во время военных действий завод полностью был разрушен. Решение о восстановлении сахарного завода «Большевик» было принято Министерством пищевой промышленности СССР в апреле 1946 года. 4 года длилась стройка и 31 декабря 1951 года министру пищевой промышленности СССР Микояну А.И. было доложено, что сахарный завод «Большевик» начал сахароварение.

С 1961 года происходит разделение сахарного комбината «Большевик» на сахарный завод и совхоз. С 1 декабря 1999 г. сахарный завод «Большевик» вошел в состав группы компаний «Разгуляй». В 1999 году, с момента вхождения в состав Сахарной компании «Разгуляй», начался новый этап жизни предприятия. Производственные мощности позволяют перерабатывать в сутки 2,8 тыс. тонн сахарной свеклы и около 750 тонн сахара-сырца. Два свеклопункта обеспечивают хранение 88 тонн сахарной свеклы, а склады позволяют хранить более 6 тыс. тонн сахара.

За последние годы реализовано много организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологической схемы переработки: усовершенствована система дефеко saturации, введена система подогрева дефекованного сока, проведена реконструкция моечного отделения, капитально отремонтированы паровые котлы, кровля в производственном корпусе и турбинном зале. Это позволило продукции завода получить диплом за качество на конкурсе «100 лучших товаров России».

Успешно реализуются основные направления развития комбината:

- увеличение заготовки сахарной свеклы за счет собственных хозяйств;
- повышение эффективности производства за счет снижения потерь сахара в производстве;
- модернизация действующего технологического оборудования и приобретение нового, более совершенного и эффективного;
- дальнейшая автоматизация технологических процессов;
- поэтапное увеличение производственных мощностей.

Предприятие живет полной жизнью, видны перспективы развития и продолжаются истории славных трудовых династий, многие десятилетия производящих такой всеми любимой продукт - сахар.

Акционерное общество «Сахарный комбинат Большевик», в дальнейшем именуемое «Общество», является закрытым акционерным обществом. Общество является юридическим лицом, действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Общество создано без ограничения срока его деятельности. Устав данного общества составлен с учетом положений Федерального закона № 208-ФЗ от 24.11.1995 «Об акционерных обществах».

Полное фирменное наименование: Закрытое акционерное общество «Сахарный комбинат Большевик», сокращенное наименование ЗАО «Сахарный комбинат Большевик». Место нахождения общества: 309377, Российская Федерация, Белгородская область, с. Головчино.

Целью общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- закупка сырья, производство и реализация продукции сахарной промышленности;
- организация развития сахарной промышленности;
- производство строительных материалов;
- производство товаров народного потребления;
- исследование конъюнктуры рынка сахара и продуктов его переработки;
- проектирование, строительство, монтаж, реконструкция, техническое перевооружение, капитальный и текущий ремонт;
- торгово-закупочная деятельность, создание сети торговых учреждений;
- коммерческо-посредническая деятельность по обеспечения предприятия сахарно свеклой, сахарным сырцом, материально-техническими ресурсами товарами и продукцией производственно-технического назначения;
- внешнеэкономическая деятельность, включая экспортно-импортные операции;
- комиссионные услуги;
- проведение рекламных работ;
- разработка и осуществление, как за свой счет, так и за счет привлеченных обществом средств, инвестиционных проектов, имеющих целью получение доходов в соответствии с законодательством РФ и иных

государств, на территории которых или в юрисдикции которых эти проекты осуществляются;

- предоставление услуг транспортной экспедиции и аренды транспортных средств;
- производство, переработка и хранение сельскохозяйственной продукции и продуктов её переработки;
- сортировка продукции;
- расфасовка и упаковка продукции;
- транспортировка продукции;
- производство и продажа электроэнергии и теплоэнергии;
- оказание услуг местной телефонной связи;
- оказание услуг по водоснабжению.

Общество осуществляет торговую, производственную, сервисную, информационно - консультационную, посредническую, а также иные виды деятельности во всех сферах производства, экономики, науки, образования, культуры, искусства, здравоохранения и спорта на всей территории Российской Федерации и за рубежом.

Общество вправе заниматься любыми иными видами деятельности, не запрещенными действующим законодательством РФ. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости акций, приобретенных его акционерами. Размер уставного капитала составляет 15 000 000 (пятнадцать миллионов) рублей и состоит из 15 000 000 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1 (один) рубля каждая. Размер уставного капитала может быть

увеличен путем увеличения номинальной стоимости размещенных акций или путем размещения дополнительных акций. Для обеспечения деятельности Общества в обществе создаются следующие органы управления:

- Общее собрание акционеров Общества;
- Совет директоров Общества;
- Генеральный директор Общества.

Для осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью в Обществе избирается Ревизионная комиссия. Управление организацией осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом.

Возглавляет ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом. Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия и несет ответственность за соблюдение режима секретности проводимых работ, разработку и осуществление необходимых мероприятий по защите государственных секретов Российской Федерации.

Организационная структура ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» является линейно функциональной.

Линейно-функциональная структура характеризуется углублением процесса специализации, расширением и созданием новых подразделений и служб. Подобная организационная модель предполагает, что функциональные руководители управляют только своими подразделениями. Управление персоналом осуществляется через их начальников посредством

издания приказов и других внутренних распоряжений. При этом руководители линейных подразделений имеют право на согласование и опротестование проектов функциональных изменений. Это приводит к улучшению взаимодействия функциональных и линейных служб.

Каждое подразделение управления в ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» выполняет определенные задачи, посредством которых, можно выделить функциональные блоки:

1. Производственный функциональный блок, подчиняется главному инженеру. В него входит служба ТЭЦ, отдел главного механика, мехмастерская и др. Руководит отделом заместитель генерального директора по производству.

2. Финансовый функциональный блок возглавляет главный бухгалтер. В него входят общая бухгалтерия и отдел по начислению заработной платы.

3. Сырьевой функциональный блок, подчиняется заместителю генерального директора по сырью. В него входят свеклопункты и склад сахара сырца и жома.

4. Функциональный блок решения общих вопросов подчиняется заместителю генерального директора по решению общих вопросов. В него входят хозяйственный участок, здравпункт, столовая и др.

5. Технологический функциональный блок возглавляет главный технолог. В него входят химико-технологическая лаборатория, упаковочное отделение, склад патоки.

6. Функциональный блок обеспечения безопасности возглавляет заместитель генерального директора по безопасности. В него входит служба безопасности.

Функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяют высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой.

В линейно-функциональной структуре управления линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные - функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными - по отношению к своим подчиненным. Эта структура сохраняет принцип единоначалия. Руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу сотрудников более низкого уровня - физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления. В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности.

Анализ показывает, загруженность в зависимости от занимаемой должности неравномерна. Начальники служб, мастерских отвечают за выполнение плана по всем показателям, надлежащее техническое состояние и использование оборудования, организацию труда подчиненных, состояние трудовой дисциплины, проводят работу по улучшению условий труда. Они наделены и определенными правами, прежде всего в части поощрения и наказания работников, присвоения рабочим квалификационного разряда.

При приеме на работу директор непосредственно сам беседует с каждым кандидатом, который в свою очередь, проходит предварительное собеседование с начальниками подразделений или бригадирами. Анкетирование к кандидатом, принимаемым на должности рабочих, на предприятии не применяется, однако система набора включает не только личный разговор с директором предприятия, но и обязательное медицинское обследование, и тесты на алкоголь.

Принятым на работу устанавливается испытательный срок согласно ТК РФ. Собеседование составляет основной аспект при приеме на работу. Директор выясняет, во-первых, профессиональные способности кандидатов, предыдущие места работы, социальный статус. Во-вторых, интересуется физическим здоровьем. При приеме на работу на должности руководителей подразделений используется тестирование.

Тесты на профессиональный уровень призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний индивидуального работника в конкретных сферах трудового процесса. Тесты на наличие интереса строятся на том, что хорошо работают те, у кого больше интереса к выполняемой работе. Тесты на личные качества призваны определить, такие личные качества, как эмоциональная зрелость, субъективность и объективность.

Руководство компании старается не допустить текучести кадров и сохранить относительную стабильность персонала. Так, например, во время отбора кандидатов на какую-либо должность, их тестируют, чтобы выявить в первую очередь тех, кто намерен проработать в организации длительное время. Также для сохранения стабильности персонала на предприятии стараются совершенствовать мотивационную политику.

Основная работа завода направлена на выработку сахара из сахарной свеклы. Для того чтобы получить сахар из сахарной свёклы необходимо проделать следующие операции: очистка и измельчение свёклы, выделение сока прессованием, очистка и выпаривание сока, получение сиропа,

уваривание сиропа до образования кристаллов, отделение кристаллов сахара, сушка и упаковка белого сахара.

Основными поставщиками сырья на ЗАО Сахарный комбинат «Большевик» являются:

- ООО «Грайворон - агроинвест» (Грайворонский р-н, с. Гора - Подол, ул. Борисенко, 58);
- ООО «Почаево - агроинвест» (Грайворонский район, с. Дунайка, ул. Школьная, д.8);
- ООО «Агросервис» (Борисовский район, ул. Садовая, д.2);
- ЗАО «Большевик» (Грайворонский район, село Головчино, ул. К. Маркса, д.4);
- ЗАО «Краснояржский сахарник» (Краснояржский район, пос. Красная Яруга, ул. Полевая, д.1);
- ЗАО «Бобравское» (Ракитянский р-н, с. Бобрава, ул. Горянка, д.137).

Промышленная площадка сахарного завода занимает обширную территорию, поэтому завод имеет множественные транспортные связи, в частности асфальтные, бетонные, грунтовые дороги, железнодорожные пути, транспортные коммуникации.

Завод находится в 4 километрах от железнодорожной станции, что способствует удобной, своевременной доставке сырья, цистерн с мазутом, угля, оборудования, материалов, готовой продукции и других грузов.

Сезон переработки сахарной свеклы начинается с начала августа. В этот период завод одновременно производит и заготовку сырья (40% от общего объема) и его переработку. Учитывая сжатые сроки уборки корней сахарной свеклы, основной период заготовки сырья наступает в период с 1 по 25 сентября – заготавливают 60% общего объема сырья. В период заготовки сахарная свекла поступает с полей на свеклоприемный пункт завода в автомашинах. Свеклу проверяют на кондиционность согласно ГОСТ 17421-82: «Сахарная свекла для промышленной переработки. Требования при

заготовках. Технические условия». Некондиционную свеклу принимают со скидкой в цене 20%. Поставка сырья осуществляется согласно заключенных договоров контрактации сахарной свеклы. Поступившее сырье закладывают на хранение в кагаты. В первую очередь в переработку пускают свеклу некондиционную, корнеплоды которой, не соответствующие по качеству требованиям нормативно-технической документации (незрелые, вялые, подмороженные корнеплоды, с механическими повреждениями).

Своевременная уборка и организованный подвоз свеклы к заводу в этот период, правильное размещение в кагатах по срокам поставок и хранения способствуют снижению потерь сахаристости, сохранению технологических свойств, качества сырья, тем самым, оказывая решающее влияние на конечные результаты производства.

ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» вырабатывает сахар-песок из сахарной свеклы в период с сентября по январь включительно, а из сахара-сырца в весенне-летний период.

На предприятии в перерабатывающий сезон работает около 430 человек, по окончании сезона 360 человек.

Средняя производственная мощность ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» - 3200 тонн сахара в сутки. За сезон, при полной загрузке производственных мощностей, предприятие способно переработать около 450 000 тонн свеклы.

Упаковывают сахар-песок по 50 кг (нетто) в чистые новые тканевые мешки с полиэтиленовыми и бумажными вкладышами, мешки из материала с вискозной основой, полипропиленовые мешки.

На складах сахар в мешках и ящиках укладывают в штабеля на деревянных стеллажах, поддонах или полах, покрытых брезентом, бумагой и др. При бестарном способе сахар-песок хранят в железобетонных или металлических вертикальных цилиндрических емкостях (силосах).

Сахар-песок - является сертифицированной продукцией и соответствует требованиям стандартов и нормативных документов. Качество

сахара-песка определяют по ГОСТ 21-94 «Сахар-песок. Технические условия». Из органолептических показателей оценивают: вкус и запах - сладкий, без посторонних привкусов и запахов, как сухого сахара, так и его растворов; сыпучесть - без комков, сыпучий, предназначенный для промышленной переработки, может иметь комки, разваливающиеся при легком нажатии; цвет товарного сахара-песка - белый, для промышленной переработки - белый с желтоватым оттенком; чистоту раствора - раствор сахара прозрачный или слабо опалесцирующий, без нерастворимого осадка, механических или других посторонних примесей.

Продукция завода - сахар-песок направляется во все точки России. Основными потребителями сахара-песка при переработке свеклы являются сельхоздатчики на давальческих основах, а также оптовые покупатели, в дальнейшем реализующие сахар-песок кондитерским фабрикам и торговым точкам России. Продажу сахара-песка с заводов, входящих в состав группы «Разгуляй» осуществляет компания ООО «Торговый дом РСК».

Помимо основного продукта сахара-песка завод выпускает отходы производства: мелассу, жом и известь. Меласса - кормовая патока, побочный продукт сахарного производства (сиропообразная жидкость тёмно-бурого цвета со специфическим запахом). Жом (свекловичный) - обессахаренная стружка сахарной свёклы, отходы свеклосахарной промышленности.

Основными потребителями мелассы являются сельхоздатчики, спиртовые заводы России, биохимзаводы. Вторым отходом производства является жом. Основными потребителями жома являются свеклосдатчики, фермерские хозяйства, потребители соседних районов и областей. Третьим отходом производства является известь - гашеная и негашеная, которая используется для удовлетворения нужд населения.

Основные производственные показатели деятельности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» представлены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 - Основные производственные показатели ЗАО  
«Сахарный комбинат Большевик»

Наименование показателей	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, % 2018/2016
Переработано сахарной свеклы, тонн	312 060	365 059	479 214	34,8
Суточная производительность, тонн	2402,6	2776,8	3278,0	26,7
Выработано сахара, тонн	30 410	35 750	42 910	29,1
Потери сахара в % к массе свеклы, всего	0,57	0,55	0,54	0,03
Коэффициент производства, %	81,57	82,48	84,8	3,23

Анализируя основные производственные показатели деятельности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» мы видим, что переработка сахарной свеклы увеличилась в 2018 году относительно 2016 года на 34,8%. Увеличение основных производственных показателей деятельности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» в 2018 году, относительно 2016 связано с тем, что за последние годы на предприятии реализовано много организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологической схемы переработки: усовершенствована система дефекосатурации, введена система подогрева дефекованного сока, проведена реконструкция моечного отделения, капитально отремонтированы паровые котлы, таким образом, увеличилась производственная мощность предприятия. За счет увеличения производственной мощности объемы закупаемого сырья (сахарной свеклы) также увеличились, соответственно количество выработанного сахара увеличилось 29,1% в 2018 году относительно 2016. Суточная производительность также возросла на 26,7%. Вследствие проведенных работ по совершенствованию технологической схемы переработки потери сахара к массе свеклы сократились на 0,03% в 2018 году по отношению к 2016, а коэффициент производства увеличился на 3,23% в 2018 году по отношению к 2016г.

В целом проведенные мероприятия по совершенствованию технологической схемы переработки сахарной свеклы на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» оказывают положительное влияние на деятельность предприятия, так как основные производственные показатели в 2018 году были увеличены по сравнению с 2016 годом.

Для анализа финансового состояния ЗАО «Сахарный комбинат Большевик», используем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, представленные в таблице 2.1.3. Для этого используем отчетность формы №1 «Бухгалтерский баланс» формы №2 «Отчет о прибылях и убытках». Чтобы рассмотреть динамику показателей и выявить тенденции изменения положения предприятия, используем данные за три отчетных периода – с 2016 по 2018 год.

Таблица 2.1.3 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение (+/-) по сравнению с предыдущем годом			
				2017 к 2016		2018 к 2017	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Объем продаж или выручка от реализации, тыс. руб.	320871	399477	792873	78606	19,6	393396	49,6
Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	281425	352968	734360	71543	20,2	381392	51,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	39446	46509	58513	7063	15,1	12004	20,5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	3847	7125	9792	3278	46	2667	27,2
Управленческие расходы, тыс. руб.	16457	13246	18979	-3211	-24	5733	30,2
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3396	3182	11231	-214	-6,7	8049	71,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	19142	26138	29742	6996	26,8	3604	12,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	682	956	4033	274	28,7	3077	76,3
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	0,06	0,06	0,04	0		-0,03	
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,002	0,002	0,005	0		0,003	
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	182917	181815	144981	-1102	-0,6	-36834	-25,4

Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	325755	504759	595886	179004	35,5	91127	15,3
Фондоотдача, тыс. руб.	1,75	2,2	5,47	0,45		3,27	
Фондоемкость, тыс.руб.	0,57	0,45	0,18	-0,12		-0,27	
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	385	390	430	5	1,28	10	2,33
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб./чел.	833	1024	1843	191	18,6	819	44,4
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс.руб.	17441	18645	21067	1204	13,9	2422	21,9
Производительность труда, тыс.руб.	78,9	91,6	99,7	12,7	13,9	8,1	8,1

Проанализировав показатели финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» за данный период времени следует, что сумма выручки от продажи продукции возрастает с каждым годом. В 2017 году выручка увеличилась по сравнению с 2016 годом на 78606 тыс.руб. и составила 399477 тыс.руб., а в 2018 году она увеличилась ещё на 393396 тыс.руб. и составила 792873 тыс.руб. Эта положительная тенденция является следствием ежегодного увеличения объема выпущенной продукции. Также с каждым годом возрастает и себестоимость продукции, что является следствием повышения цен на сырье.

За счет роста выручки фондоотдача в 2018 году увеличилась на 3,27% по отношению к 2017 году.

Фондоотдача характеризует выход готовой продукции на 1 рубль используемых основных средств:

$$F_o = \text{Объем продаж (Выручка)} / \text{Среднегодовая стоимость ОС} \quad (2.1.1)$$

Рост фондоотдачи расценивается как положительная тенденция предприятия.

Фондоёмкость - показатель обратный фондоотдаче.

$$F_e = \text{Среднегодовая стоимость ОС} / \text{Объем продаж (Выручка)} \quad (2.1.2)$$

Фондоемкость уменьшилась на 0,27% в 2018 году относительно 2017 года, что является положительным моментом в деятельности организации.

Уменьшение показателя фондоемкости свидетельствует об экономии капитала, участвующего в производстве.

Уровень рентабельности и рентабельность продаж характеризуют эффективность или прибыльность от ресурсов, обеспечивающих получение дохода. Расчёт рентабельности продаж по прибыли от продаж осуществляется по следующей формуле:

$$Р \text{ продаж по прибыли} = (\text{П от продаж} / \text{Выручка}) \times 100\% \quad (2.1.3)$$

Рентабельность продаж от прибыли на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» уменьшилась на 0,03 % в 2018 году относительно 2017 года

Рентабельность продаж по чистой прибыли выражается отношением чистой прибыли к выручке:

$$Р \text{ продаж по чистой прибыли} = (\text{П чистая} / \text{Выручка}) \times 100\% \quad (2.1.4)$$

Рентабельность продаж по чистой прибыли на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» увеличилась в 2018 году на 0,003% относительно 2017, это говорит об эффективности финансово- хозяйственной деятельности предприятия.

Среднесписочная численность работников предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 5 трудящихся, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 10 человек.

Сокращение среднесписочной численности персонала в 2018 году на 2,33% относительно 2017 года позволило увеличить средний размер заработной платы одного работника в 2018 году на 2422 рубля, а в 2017 году по сравнению с 2016 размер заработной платы одного работника увеличился на 1204 рубля.

Производительность труда в 2018 году возросла на 8,1%. Ежегодное увеличение производительности труда является следствием увеличения объемов выпускаемой продукции, использования современных средств автоматизации и механизации, устранения целодневных и внутрисменных простоев. Такая тенденция положительно сказывается на производственную деятельность ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала и его активов, и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов общества по функциональному признаку. Поэтому необходимо проанализировать структуру источников и оценить степень финансовой устойчивости и финансового риска. Результаты расчетов приведены в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 - Показатели финансового состояния ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» за 2016-2018 гг.

№ п/ п	Показатели	Годы			Отклонение (+/-)	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1	Собственный капитал, тыс.руб.	180682	179736	183771	-946	3089
2	Долгосрочные обязательства, тыс.руб.	203535	240130	156460	36595	-83670
3	Краткосрочные обязательства, тыс.руб.	336590	377146	494382	40556	117237
4	Внеоборотные активы, тыс.руб.	240003	268299	171554	28296	-96745
5	Оборотные активы, тыс.руб.	480804	528714	663059	47910	134345
6	Валюта баланса	720807	797013	834613	76206	37600
7	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,25	0,23	0,22	-0,02	-0,01
8	Коэффициент финансовой устойчивости	0,53	0,53	0,41	0	-0,12
9	Коэффициент финансирования	0,33	0,29	0,28	-0,04	-0,01
10	Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала	2,99	3,43	3,54	0,44	0,11
11	Коэффициент маневренности	0,80	0,84	0,92	0,04	0,08
12	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,01	0,03	-0,09	0,02

Исходя из рассмотренных данных, можно сделать вывод, что организация обеспечена собственным капиталом. В 2017 году данный показатель имел значение 179736 тыс.руб. и в дальнейшем наблюдается тенденция его увеличения, таким образом, в 2018 году собственный капитал составляет 183771 тыс.руб. Также ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»

для обеспечения хозяйственной деятельности привлекает заемный капитал, как долгосрочные заемные средства, так и краткосрочные. Величина долгосрочных обязательств увеличивается в 2018 году относительно 2016 года на 36595 тыс.руб и составляет 240130 тыс.руб., однако в 2018 году величина долгосрочных обязательств сократилась на 83670 тыс. руб.

Также наблюдается тенденция увеличения величины краткосрочных обязательств в рассматриваемом периоде, в 2017 году увеличилась на 40556 тыс. руб., в 2018 году – на 117237 тыс.руб.

В исследуемом периоде произошли изменения в структуре внеоборотных активов организации. В 2017 году их стоимость увеличилась на 28296 тыс. руб. в результате приобретения новых оборотных средств. В 2018 году руководство приняло решение о продаже отдельных объектов и в конце года стоимость внеоборотных активов сократилась на 96745 тыс.руб.

Оценивая финансовое состояние ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» можно сказать, что предприятие является достаточно зависимым от кредиторов, так как наблюдается уменьшение коэффициента финансовой независимости.

Исходя из значений коэффициента финансирования, можно сказать, что деятельность предприятия финансируется как за счет заемных средств и так и за счет собственных.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала характеризует, сколько заемных средств приходится на 1 руб. собственных. По данным ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» на 1 руб. собственных средств в 2016 году приходилось 2,99 тыс. руб. заемных, в 2018 году 3,54 руб. заемных средств. Рост коэффициента указывает на незначительное уменьшение финансовой устойчивости организации.

Коэффициент маневренности показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. В расчете коэффициент маневренности собственного капитала

положительный. Это означает, что у предприятия достаточно собственного капитала для финансирования текущей деятельности. Коэффициент маневренности увеличивается с каждым годом, что говорит об улучшении финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности с каждым годом уменьшается, что является следствием ежегодного уменьшения платежеспособности предприятия.

Проведенная оценка финансовой устойчивости ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» показала: несмотря на то, что часть капитала предприятия является заемным, у предприятия достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, что позволяет обеспечить стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы.

В соответствии с анализом Приказом Министерства сельского хозяйства РФ от 14 июня 2013 г. N 248 «Об утверждении отраслевой целевой программы «Развитие свеклосахарного подкомплекса России на 2018-2020 годы» Ежегодная потребность России в сахаре составляет 5,4-5,6 млн. тонн. Ресурсы этого продукта складываются на 65-75% из собственного производства сахара из сахарной свеклы, на 25-30% из импортного сахара-сырца и на 5% из импорта сахара из стран Таможенного союза и Дальнего зарубежья.

В структуре потребления сахара личное потребление населения занимает 57%. Доля промышленного потребления отраслями пищевой промышленности составляет 43%. Основная доля в ресурсах обеспечивается за счет производства сахара из сахарной свеклы, являющейся традиционной культурой севооборота. Возделыванием сахарной свеклы занимаются более 2100 хозяйств в 28 регионах России.

Свеклосахарная отрасль занимает важное место в структуре агропромышленного комплекса Белгородской области и является высокоиндустриальным, ресурсоемким и энергоемким производством.

Область традиционно считается одним из наиболее развитых свеклосеющих регионов России, что обусловлено почвенно-климатическими условиями, которые подходят для выращивания данной культуры. При этом в свеклосахарном производстве особую значимость приобретает качество продукции, повышение сахаристости корнеплодов [35, с.2].

Основными производителями сахарной свеклы в Белгородской области являются крупные сельскохозяйственные организации, а также крестьянские фермерские хозяйства. При этом крупные свекловодческие хозяйства имеют преимущества перед мелкими, так как у них есть возможность: разрабатывать и применять научно обоснованные севообороты; внедрять современные прогрессивные технологии возделывания сахарной свеклы.

На территории Белгородской области производством сахара из сахарной свеклы занимаются 7 сахарных заводов. Основными конкурентами ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» в Белгородской области являются:

- ЗАО Сахарный комбинат «Алексеевский», Белгородская обл., г. Алексеевка, ул. Свердлова, дом 2;
- ОАО «Валуикисахар», Белгородская обл., г. Валуйки, дом 4;
- ОАО «Ника», Белгородская обл., Волоконовский р-н., пос. Пятницкое, проспект Марсевой, дом 21;
- ОАО «Дмитротарановский сахарник», Белгородская обл., пос. Октябрьский, ул. Чернышевского, дом 2;
- ЗАО «Краснояржский сахарный завод», Белгородская обл., Краснояржский р-н, пгт. Красная Яруга, ул. Полевая, д. 1;
- ОАО «Ржевский сахарник», Белгородская обл., Шебекинский р-н, с. Ржевка;
- ООО «Чернянский сахарный завод», Белгородская обл., р.п. Чернянка, ул. Строительная, дом 18.

Сведения о производстве сахара сахарными заводами Белгородской области по состоянию на 20 ноября 2018 года представлены в таблице

2.1.5. Таблица содержит информацию о количестве произведенного продукта по всем предприятиям Белгородской области.

Таблица 2.1.5- Производство сахара заводами Белгородской области за 2018 год

Наименование предприятия	Выработано сахара, тонн		Выход сахара	Коэфф. завода=вых/сах.стр	Выработка гранулированного жома		Выработка мелассы, тонн
	За сутки, тонн	От начала, тонн	от начала,%	от начала	За сутки, тонн	От начала, тонн	
ЗАО с/к «Алексеевский»	159	45360	12,25	0,827	58	4197	14220
ЗАО с/к «Большевик»	460	42910	14,12	0,878			11234
ОАО «Валуйкисахар»	696	58517	12,59	0,825	222	17264	20234
ОАО «Ника»	585	48203	11,1	0,784	200	13010	18857
ООО «Дмитротарановский сахарный завод»	554	37638	13,21	0,855	165	10047	10491
ООО «Краснояржский сахарник»	307	29756	13,26	0,839	71	6039	8801
ОАО «Ржевский сахарник»	36	30370	11,3	0,787		1869	9990
ОАО «Чернянский сахарный завод»	595	51509	11,82	0,815	25		17670
Итого:	3723	344263	12,35	0,824	741	52426	111495
Данные 2018 года	4049	330877	13,11	0,829	318	45895	107506

Проанализировав таблицу, мы видим, что за 2018 год на территории Белгородской области сахарными заводами было выработано 344 263 тонны сахара. Среди вышеперечисленных сахарных заводов по объемам производства сахара в 2018 году лидируют: ОАО «Валуйкисахар» - 58517 тонн, ООО «Чернянский сахарный завод» - 51509 тонн и ОАО «Ника»-

48203 тонн, остальные сахарные заводы в среднем выработали около 37 тонн сахара.

Завод ООО «Валуйкисахар» пущен в эксплуатацию в 1973 году. Продукция завода востребована, он вырабатывает сахар-песок, гранулированный и сушеный жом (отправляется в том числе за рубеж), мелассу. За последние 10 лет «Валуйкисахар» по объему заготовок и выпуску сахара входит в первую десятку заводов России и занимает одно из первых мест в Белгородской области.

Мощности завода составляют: переработка 4800 т сахарной свеклы в сутки, переработка сахара-сырца - 720 тонн в сутки. Виды выпускаемой продукции: сахар-песок ГОСТ - 21-94 по 50кг, фасованный сахар по 1 кг, меласса, жом: отжатый, сухой, гранулированный.

За четыре десятилетия предприятие претерпело много качественных изменений: сегодня здесь используется модернизированное оборудование и современные технологии производства. В 2005 году компанией ООО «Теплоком» были проведены работы по строительству и вводу в эксплуатацию нового жомосушильного отделения на ОАО «Валуйкисахар».

В ходе работ была выдана проектная документация и произведено строительство склада гранулированного жома (6000 тонн), жомосушильного и грануляционного отделений. Проведены инженерные работы по монтажу и пуску новой линии гранулирования сушеного жома производительностью 12т/час, а также смонтирован новый пункт отгрузки, отвечающий данной производительности. Поставлен, смонтирован и запущен пресс глубокого отжима ТМ-4500 производства фирмы «MERCIER» (Испания). Производительность прессы - 4500 т/сутки, количество сухих веществ в отжатом жоме - 24-27%. Реализована схема возврата жомопрессовой воды с установкой подогревателей конструкции ООО «Теплоком».

Смонтированная жомосушильная установка введена в эксплуатацию и работает в автоматическом режиме. Производительность установки составляет 150 т/сутки при количестве сухих веществ в сушеном жоме

88%. Проведенные работы позволили существенно повысить производительность и качество продукции жомосушильного отделения.

ООО «Чернянский сахарный завод» введен в эксплуатацию в 1964 году. Мощности завода составляют: переработка 5000 тонн сахарной свеклы в сутки, переработка сахара-сырца - 750 тонн в сутки.

Виды выпускаемой продукции Чернянского сахарного завода: сахар-песок ГОСТ 21-94 по 50кг, отжатый жом, меласса. Чернянский сахарный завод особое внимание уделяет модернизации технологического оборудования. Так в 2012 году компанией ООО «Союзтехстрой» на заводе были выполнены следующие работы по монтажу технологического оборудования:

- реконструкция известково-обжигательной печи;
- монтаж технологического оборудования;
- реконструкция свекломоечного отделения.

Завод развивается, и одним из значимых достижений предприятия стал тот факт, что сегодня завод готов перерабатывать 5 тысяч тонн сахарной свёклы в сутки. В настоящее время предприятие перерабатывает 300 тысяч тонн сахарной свеклы, а в будущем году планируется довести этот показатель до полумиллиона.

Сахарный завод ООО «Ника» введен в эксплуатацию в 1954 году и является единственным заводом в Белгородской области, выпускающим сахар ГОСТ Р 53396-2009 категория ЭКСТРА [6]. Мощности завода составляют: переработка 4900 тонн сахарной свеклы в сутки, переработка сахара-сырца - 720 тонн в сутки. Виды выпускаемой продукции: сахар-рафинад прессованный быстрорастворимый ГОСТ Р 53396-2009, сахар-песок рафинированный ГОСТ Р 53396-2009, сахар-песок ГОСТ - 21-94 по 50кг, сахар прессованный ТУ (Русский сахар), сахар фасованный по 1 и 0,9кг; меласса, жом: отжатый, сухой, гранулированный.

На предприятии ведутся работы по модернизации производственных мощностей. Совместно с компанией GEA (Германия) официальным

представителем которой является компания «Машимпекс» на предприятие была поставлена и смонтирована выпарная станция из шести выпарных аппаратов, были проведены работы по модернизации аппаратов сокоочистительного отделения (дефекосатуризация диффузионного сока) по технической документации компании PUTSCH, Германия, проведен монтаж стеновых панелей, монтаж трубопроводов.

ЗАО Сахарный комбинат «Алексеевский» введен в эксплуатацию в 1962 году - это крупное, хорошо оснащенное современной техникой предприятие, работающее в основном по схеме с непрерывными технологическими процессами. Мощности завода составляют: переработка 4 100 тонн сахарной свеклы в сутки, переработка сахара-сырца - 690 тонн в сутки.

С момента существования ЗАО Сахарный комбинат «Алексеевский» проводятся реконструкции и постоянные работы по совершенствованию производства. На предприятии был реконструирован свеклообрабатывающий цех, сокоочистительный цех, изменен тракт подачи свеклы, модернизировано упаковочное отделение.

ООО «Дмитротарановский сахарный завод» введен в эксплуатацию в 1881 году. В настоящее время - это одно из успешно работающих предприятий Группы компаний «Продимекс - Холдинг». Мощности завода составляют: переработка 3800 тонн сахарной свеклы в сутки, переработка сахара-сырца - 610 тонн в сутки.

На заводе ведется постоянное обновление технической базы, что способствует увеличению объема переработки корнеплодов. В результате масштабной реконструкции за три года на предприятии было модернизировано моечное, свеклоперерабатывающее, выпарное, продуктовое отделения. Для этого компания закупила новую технику, в основном, немецкую. Было установлено много нового оборудования: вакуумные аппараты первого продукта, которые позволяют значительно сокращать расход топлива; два пресс-камерных фильтра, дающих

возможность получать осадок от производства в сухом виде, а также мойка форсуночного типа, заменившая устаревшие, малоэффективные ополаскиватели свеклы. Благодаря этому сахарный завод уже набрал обороты.

ЗАО «Краснояржский сахарный завод» введен в эксплуатацию с 1929 года. Мощности завода составляют: переработка 2920 тонн сахарной свеклы в сутки, переработка сахара-сырца - 470 тонн в сутки. Особое внимание на заводе уделяется механизации и автоматизации производственных операций, совершенствованию всего технологического процесса, повышению качества выпускаемой продукции. На предприятии выполнен демонтаж устаревшего оборудования: были механизированы узлы и детали вакуум-аппарата, выполнен монтаж и подключение новых вакуум-аппаратов с учетом автоматизации.

ОАО «Ржевский сахарник» введен в эксплуатацию с 1861 года. Мощности завода составляют: переработка 3250 тонн сахарной свеклы в сутки, переработка сахара-сырца – 540 тонн в сутки. ОАО «Ржевский сахарник» является одним из крупнейших предприятий сахарной промышленности Белгородской области. На предприятии было модернизировано электрооборудование. В течение последних лет специалисты «РТ Инжиниринг» провели реконструкцию генераторных распределительных устройств 6 кВ с заменой силовых выключателей, систем автоматики и защиты.

В результате проведенного маркетингового исследования, проводимого Департаментом АПК Белгородской области в 2017 году были выявлены сильные и слабые стороны конкурентов. В методной экспертной оценке приняли участие 30 экспертов. В комиссию экспертной группы входили:

- маркетологи Торгово-промышленной палаты Белгородской области;
- старший инспектор Департамента АПК Белгородской области;

- специалисты 1 категории Департамента экономического развития Белгородской области;
- маркетолог независимой организации ООО «Агромолбизнес»;
- представители финансовой организации ООО «АльфаСервис».

Экспертам была предложена анкета, в которой респондентам было предложено определить конкурентное положение ЗАО «Сахарный комбинат Большевик».

Таким образом, основными конкурентами ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» являются следующие предприятия:

- ООО «Валуйкисахар»;
- ОАО «Чернянский сахарный завод»;
- ОАО «Ника» (таблица. 2.1.6).

Таблица 2.1.6 - Анализ конкурентов ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»

Критерии	ООО «Валуйкисахар»	ОАО «Чернянский сахарный завод»	ОАО «Ника»	ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»
Местоположение	309994, Белгородская обл., Валуйки, пер. Степной, 34	309560, Белгородская обл., р.п. Чернянка, ул. Строительная, 18	309665, Волоконовский р-н, пгт Пятницкое, ул. Марсевой, 21	309377, Белгородская область, Грайворонский район, с. Головчино, ул. Центральная, 7
Оказываемые услуги	производство: - сахар-песок ГОСТ – 21-94 по 50кг - фасованный сахар по 1 кг - меласса - жом отжатый - жом сухой - жом гранулированный	производство: - сахар-песок ГОСТ 21-94 по 50кг - отжатый жом - меласса	производство: - сахар-песок рафинированный - сахар-песок ГОСТ - 21-94 по 50кг - меласса - жом отжатый, сухой, гранулированный	производство: - сахар-песок ГОСТ – 21-94 по 50 кг - меласса - жом отжатый
Производство сахара в среднем за сезон, тонн	58517	51509	48203	42910

Производственная мощность (тонн сахарной свеклы в сутки)	4800	5000	4900	3200
Использование модернизированного оборудования и современных технологий производства	- новая линия гранулирования сушеного жома - современная жомосушильная установка - пресс глубокого отжима ТМ-4500 производства фирмы «MERCIER»	- современная известково-обжигательная печь - модернизированное свекломоечное оборудование	- выпарная станция из шести выпарных аппаратов - современные аппараты сокоочистительного отделения	- модернизированный диффузный аппарат ДС - 12 - современное свекломоечное оборудование
Цены на услуги (цена 1 тонны сахара)	умеренные (23 000 руб.)	умеренные (22 000 руб.)	умеренные (22 500 руб.)	умеренные (22 500 руб.)
Опыт работы	Более 40 лет	Более 50 лет	Более 60 лет	Более 50 лет
Система скидок	10%	3-5 %	нет	нет
Занимаемая доля	30%	11%	21%	15%

Проанализировав конкурентные преимущества предприятий можно сказать, что наиболее явным конкурентом ЗАО Сахарный комбинат Большевик является ООО «Валуйкисахар», данное предприятие охватывает самый большой сегмент рынка - 30%, ОАО «Чернянский сахарный завод» и ОАО «Ника» также по своим конкурентным преимуществам не уступают ЗАО «Сахарный комбинат Большевик». На предприятиях внедряются инновации и современные технологии производства, способствующие их развитию и совершенствованию. Для ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» также необходимо разработать комплекс мероприятий направленных на повышение его конкурентоспособности.

## **2.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия**

На основе проведенного исследования работы, нами будет предложена программа повышения конкурентоспособности, состоящая из следующих основных мероприятий:

1. Предлагаем внедрить на предприятии Программный Комплекс «Сахар» предназначенный для автоматизации сквозного оперативного учета и контроля по всей производственно-логистической цепочке сахарного завода (включая при заводской и удаленные свеклопункты) - от приемки сырья до реализации продукции.

Программный Комплекс «Сахар» будет приобретен у компании «ГЕЛА», расположенной по адресу г. Воронеж, ул. Никитинская, д.52. Стоимость внедрения Программного Комплекса «Сахар» 1220000 рублей.

Компания специализируется в области автоматизации учета и управления предприятиями. Заказчики - предприятия малого бизнеса, средние и крупные предприятия, холдинговые структуры различных отраслей, агропромышленные холдинги.

Компания «ГЕЛА» - официальный партнер-франчайзи фирмы «1С», имеет статусы «Кандидат в Центры компетенции по производству», «Центр компетенции по документообороту», «Кандидат в Центры компетенции по торговле», «Кандидат в партнеры 1С: Консалтинг».

Услуги по внедрению Программного Комплекса «Сахар» входят в стоимость поставки программного комплекса и включают в себя установку и настройку программного комплекса на территории ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» специалистами компании «ГЕЛА».

Использование Комплекса позволит ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»:

- существенно снизить влияние (случайное или злонамеренное) человеческого фактора в учете;

- обеспечить достоверность и оперативность учетных данных;
- уменьшить трудоемкость учетных работ;
- увеличить пропускную способность свеклопункта.

ПК «Сахар» как сквозная система оперативного учета деятельности сахарного завода, взаимодействующая с любым контрольно-измерительным и весодозирующим оборудованием и техническими средствами автоматизации учета на свеклопункте, не имеет аналогов в России.

Технические возможности программного Комплекса «Сахар» для ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»:

### 1. Автоматизация всех основных бизнес-процессов (рисунок 2.2.1).



Рисунок 2.2.1 – Основные бизнес- процессы в ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»

2. Рабочие места Комплекса будут установлены непосредственно в точках возникновения и обработки информации, формирования выходных первичных документов и отчетных форм:

- на бракплощадке;
- на авто и ж/д весовых;
- в сырьевой лаборатории;
- в производственно-технологической лаборатории;
- на участке упаковки;
- на складах готовой продукции;
- в бухгалтерии предприятия;
- у юриста;
- в службе безопасности.

На рабочее место руководителя предприятия – генерального директора ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» Атаманчук Игоря Романовича устанавливается монитор руководителя, предоставляющий оперативную информацию о ходе заготовки и переработки сырья, о движении готовой продукции.

3. Комплекс интегрируется в единую информационную систему с любыми продуктами «1С», в т.ч. с «1С: Предприятие 8. Управление Производственными Предприятием» и отраслевыми решениями на его основе, при этом обеспечивается автоматическое согласование справочников и обмен оперативной информацией между базами данных.

4. Для обеспечения экономической безопасности в комплексе будут реализованы:

- регистрация пользователей, парольный доступ, разграничение прав доступа к задачам и данным;
- авторизация и журнализация действий пользователей с фиксацией времени их совершения;

- автоматический съём веса с любых тензометрических автомобильных и железнодорожных весов;
- автоматический съём учетной информации с сахариметров, бункерных весов, ленточных (конвейерные) весов, весов-дозаторов, счетчиков мешков и др.;
- видеоконтроль операций взвешивания с сохранением изображения зоны весов в момент взвешивания;
- контроль нахождения транспорта на территории предприятия, формирование соответствующих отчетов и др.

Проект внедрения Комплекса включает три этапа, которые представлены на рисунке 2.2.2.



Рисунок 2.2.2 – Этапы внедрения ПК «Сахар»

Интеграция Комплекса с контрольно-измерительным и весодозирующим оборудованием существенно снижает влияние человеческого фактора и тем самым повышает достоверность учетных данных, дает возможность сквозного контроля материальных потоков в режиме реального времени.

5. Обучение персонала также является важным фактором повышения конкурентоспособности предприятия. Предприятия, осуществляющие современную корпоративную образовательную подготовку, лидируют в условиях конкуренции. Кроме того, в процессе обучения сотрудники овладевают новыми методами работы на основе анализа деятельности своего предприятия. У работников компании есть возможность получать такие знания, которые необходимы им для решения сегодняшних проблем. Это положительно влияет на конкурентоспособность предприятия.

Целью обучения персонала на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» является: повышение уровня профессионализма сотрудников, подготовка базы для проведения организационных изменений и вследствие улучшение производственных показателей.

Компания «ГЕЛА» предлагает различные формы обучения работе с Программным Комплексом «Сахар»:

- ознакомление с возможностями продукта и основными приемами работы с ним. Такая услуга предоставляется одновременно с доставкой и установкой продукта, стоимость услуги 5 тыс. рублей.
- групповое обучение пользователей с одинаковыми функциональными обязанностями. Стоимость услуги 15 700 рублей.
- индивидуальное обучение пользователей в границах их функциональных обязанностей. Обучение проводится непосредственно на рабочих местах в процессе реальной работы. Стоимость обучения 12 тыс. рублей.
- дистанционное обучение пользователей с использованием учебных курсов «Умное предприятие». Курсы разработаны партнером фирмы «1С» -

ООО «Софт-Портал» (г. Уфа) и могут быть приобретены в компании «ГЕЛА». Стоимость курсов 20 тыс. рублей.

С 14.08.2019 по 25.08.2019 состоится групповое обучение пользователей в Учебном центре дополнительного профессионального образования специалистов сахарной промышленности Российского научно – исследовательского института сахарной промышленности в г. Воронеж по программе «Основы деятельности технологической службы сахарного завода». Стоимость курсов обучения по данной программе для 1 участника составляет 15700 руб.

На ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» планируется подготовка повышения квалификации 2 сотрудников: главный технолог - Очаковская Светлана Ивановна и технический директор-Харлан Александр Михайлович.

Учебный план по дополнительной профессиональной образовательной программе «Основы деятельности технологической службы сахарного завода» представлен в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Учебный план по образовательной программе «Основы деятельности технологической службы сахарного завода»

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час.	В том числе		Форма контроля
			лекции	практические занятия	
1	Приоритетные направления деятельности технологической службы сахарного завода в современных условиях	10	6	4	зачет
2	Прогрессивные технологии и оборудование в сахарном производстве	24	14	10	зачет
3	Техническое регулирование, стандартизация, метрология, Современные методы контроля и учета производства сахара	10	6	4	зачет
4	Практические аспекты оптимизации технологических процессов производства сахара	24	6	18	зачет
Консультации		2			зачет
Итоговый контроль		2			
Итого		72	32	36	4

Цель образовательной программы: совершенствование теоретических и практических знаний специалистов по основным направлениям работы технологической службы сахарного завода в современных условиях.

Категория слушателей: работники технологических служб сахарных заводов, специалисты с высшим образованием - главные технологи, заведующие производственными лабораториями, сменные химики. Срок обучения: 72 часа, режим занятий: 6 часов.

6. На предприятии ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» имеются перспективные возможности, реализация свекловичного жома для крупных животноводческих хозяйств. Свекловичный жом является побочным продуктом процесса производства свекловичного сахара, представляя собой обессахаренную свекловичную стружку (80-82% от массы переработанной сахарной свеклы с содержанием сухих веществ около 6,5-7,0%).

Химический состав свежего свекловичного жома содержит (в сухом веществе) около 45-47% целлюлозы, до 50% пектиновых веществ, 2% белка, 0,6-0,7% сахара и около 1% минеральных веществ, присутствуют витамины и органические кислоты.

Основным направлением использования свекловичного жома является применение его в рационах кормления крупного рогатого скота мясного и молочного направлений.

Жом скармливают в свежем и кислом виде, а также используют сушеным в качестве компонента комбикормов или после смешивания его с водой, мелассой и фильтрационным осадком.

Свекловичный жом является хорошим кормом для крупного рогатого скота и по питательности сопоставим с силосом из кукурузы. Его целесообразно скармливать животным в сочетании с ферментными препаратами или ферментативными пробиотиками из-за относительно высокого содержания клетчатки.

Основная доля свекловичного жома, образующегося на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» поставляется животноводческим

хозяйствам, занимающимся развитием крупного рогатого скота мясного и молочного направления на территории Грайворонского района:

- ООО «Грайворонская молочная компания»- Белгородская область, Грайворонский район;
- ООО «Крона» - Белгородская область, Грайворонский район;
- Снабженческо-сбытовой ПТК «Зорька»- Белгородская область, Грайворонский район;
- ЗАО «Большевик»- Белгородская область, Грайворонский район;
- ООО «Молочник»- Белгородская область, Грайворонский район.

В среднем на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» за месяц переработки сахарной свеклы образуется около 450 тонн жома. Около 250 тонн жома утилизируется, около 15 тонн вывозят вместе с сахаром поставщики свеклы на давальческой основе, вышеперечисленным предприятиям, занимающимся разведением крупного рогатого скота реализуется около 105 тонн жома. Такие огромные объёмы жома, которые производит сахарный завод, животноводство Грайворонского района не может потребить, поэтому оставшуюся часть жома, около 80 тонн складывают в жомохранилище - жомовые ямы, вырытые в земле, где он под влиянием микроорганизмов закисает. Затем жом вывозится на поля, там он скапливается в больших количествах, разлагается и начинает источать неприятный запах. Складирование его на полях приводит к нарушению экологической системы, а для её самовосстановления требуется не менее трёх лет.

Для реализации оставшегося жома на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» предлагаем расширить рынок сбыта в пределах Белгородской области. Таким образом, повысится конкурентоспособность предприятия, за счет увеличения прибыли от реализации жома, а также это позволит заводу избежать нарушение законодательства в сфере экологии.

Потенциальными потребителями свекловичного жома, образующегося в результате переработки сахарной свеклы на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» являются:

- ООО «Фактория» - Белгородская область, Ракитянский район;
- ООО «БЕЛГРАНКОРМ» - Белгородская область, Ракитянский район
- Снабженческо-сбытовой кооператив «Людмила» - Белгородская область, Ракитянский район.

Таким образом, представим программу повышения конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 - Программа повышения конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»

№ п/п	Мероприятия программы	Сроки	Ответственные
1	Внедрение Программного Комплекса «Сахар»	28.06.2019- 01.08.2019	Генеральный директор - Атаманчук Игорь Романович Технический директор - Харлан Александр Михайлович
2	Обучение персонала	14.08.2019- 25.08.2019	Генеральный директор - Атаманчук Игорь Романович Начальник отдела кадров – Атаманчук Елена Владимировна
3	Расширение рынка сбыта свекловичного жома	29.07.2019- 02.08.2019	Генеральный директор - Атаманчук Игорь Романович Заместитель ген. директора по сырью – Матвеев Юрий Петрович

Разработанная программа позволит ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» существенно увеличить свои экономические показатели и занять более лидирующее положение на рынке перерабатывающей продукции Белгородской области.

### 2.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Проанализируем эффективность разработанных мероприятий для повышения конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик». Оценка экономической эффективности является оценкой целесообразности разработанных предложений и их внедрения в практику предприятия.

При оценке экономической эффективности подробнее остановимся на основных элементах программы повышения конкурентоспособности:

#### 1. Внедрение Программного Комплекса «Сахар».

Затраты на внедрение Программного Комплекса «Сахар» предназначенного для автоматизации сквозного оперативного учета и контроля по всей производственно-логистической цепочке сахарного завода (включая при заводской и удаленные свеклопункты) - от приемки сырья до реализации продукции составляют 1 220 000 руб. (таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 - Затраты на внедрение ПК «Сахар»

Вид затрат	Сумма, тыс.руб.
Обследование предприятия	20 000
Установка Комплекса на программно-техническую платформу	237 000
Подключение электронного оборудования	415 000
Прокладка сетевых кабелей и установка сетевого оборудования	286 250
Установка электронных определителей сахаристости	128750
Подключение к контрольно-измерительному и весодозирующему оборудованию	51 750
Адаптация Комплекса в соответствии со спецификой учета на предприятии	36 250
Настройка связи Комплекса с бухгалтерской системой	25 000
Первоначальное наполнение базы данных	15 000
Ознакомление с возможностями Комплекса и основными приемами работы с ним.	5 000
Итого	1 220 000

Экономический эффект от внедрения Программного Комплекса «Сахар» заключается в улучшении экономических и хозяйственных

показателей работы предприятия, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление. Внедрение Комплекса существенно снижает влияние человеческого фактора и тем самым повышает достоверность учетных данных, дает возможность сквозного контроля материальных потоков в режиме реального времени.

Экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»:

- снижения трудоемкости расчетов;
- снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах (бумага, дискеты, картриджи)
- экономия фонда оплаты труда, за счет сокращения штата сотрудников.

Определим доход от внедрения Программного Комплекса «Сахар». Он равен сумме доходов от сокращения штата сырьевого и упаковочного отдела, от увеличения точности и правильности ведения оперативного учета и контроля по всей производственно-логистической цепочке сахарного завода - от приемки сырья до реализации продукции.

Средняя заработная плата главного бухгалтера составляла до внедрения Комплекса 25 000 рублей. Так как Комплекс интегрируется в единую информационную систему, взаимодействующую с любыми продуктами «1С» вследствие этого на бухгалтера будут возложены дополнительные обязанности, поэтому после внедрения программного Комплекса «Сахар» предполагается увеличение заработной платы бухгалтера на 5 000 рублей. Таким образом, средняя заработная плата составит 30 000 рублей.

Средняя заработная плата оператора весовой составляла до внедрения проекта 15 000 рублей. После внедрения программного Комплекса «Сахар» заработная плата оператора весовой также будет составлять 15 000 рублей.

Средняя заработная плата рабочего сырьевого отдела 12 000 рублей, отдел состоит из 6 человек. На оплату труда работникам сырьевого отдела до внедрения Комплекса выделялось 72 000 рублей в месяц. Предполагается, что после внедрения Программного Комплекса «Сахар» количество рабочих мест сырьевого отдела сократится на 4 человека и составит 2 человека.

Средняя заработная плата рабочего упаковочного отдела 12 500 рублей, отдел состоит из 4 человек. На оплату труда работникам упаковочного отдела до внедрения Комплекса выделялось 50 000 рублей в месяц. Предполагается, что после внедрения Программного Комплекса «Сахар» количество рабочих мест упаковочного отдела сократится и составит 2 человека.

Зарплата администратора 1С бухгалтерии составляет 15 000 рублей, после внедрения программного Комплекса «Сахар» предполагается увеличение заработной платы на 5 000 рублей. Таким образом, средняя заработная плата составит 20 000 рублей.

Таким образом, до внедрения программного Комплекса «Сахар» оплата труда вышеперечисленных работников ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» составляла 177 000 рублей в месяц, соответственно 2 124 000 рублей в год. После внедрения программного Комплекса «Сахар» оплата труда работников составит 114 000 рублей в месяц, соответственно 1 368 000 рублей в год (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 - Потребность в персонале и заработной плате на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»

Наименование категорий	Потребность в персонале, чел.		Зарплата, тыс.руб. в месяц	
	До внедрения ПК «Сахар»	После внедрения ПК «Сахар»	До внедрения ПК «Сахар»	После внедрения ПК «Сахар»
Главный бухгалтер	1	1	25 000	30 000
Оператор весовой	1	1	15 000	15 000
Рабочий сырьевого отдела	6	2	12 000	12 000
Рабочий упаковочного отдела	4	2	12 500	12 500
Администратор 1С бухгалтерии	1	1	15 000	20 000
Итого	13	7	177 000	114 000

Сопоставив полученную экономию средств на оплату труда с затратами на внедрение Программного Комплекса «Сахар» можно рассчитать срок окупаемости внедряемого Комплекса.

$$\text{Срок окупаемости} = \text{Затраты} / \text{Ожидаемая экономия средств} \quad (2.3.1)$$

Срок окупаемости ПК «Сахар» = 1 220 000 руб. / 756 000 руб. = 1,63 года.

Таким образом, внедряемый Комплекс окупится за 1 год и 6 месяцев и начнёт приносить значительную прибыль ЗАО «Сахарный комбинат Большевик».

## 2. Обучение персонала.

На предприятии ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» планируется подготовка повышения квалификации 2 сотрудников в Учебном центре дополнительного профессионального образования специалистов сахарной промышленности Российского научно-исследовательского института сахарной промышленности в г. Воронеж по программе «Основы деятельности технологической службы сахарного завода». Стоимость курсов обучения по данной программе для 2 участников составляет 31 400 руб. Обучение необходимо вследствие установки нового Программного Комплекса «Сахар».

Руководство предприятия должно рассматривать затраты на обучение персонала, как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новый Программный Комплекс, внедренный на предприятии. Обучение позволит совершенствовать теоретические и практические знания специалистов, что в дальнейшем будет способствовать эффективной работе сотрудников с Программным Комплексом.

## 3. Расширение рынка сбыта свекловичного жома.

Потенциальными потребителями свекловичного жома, образующегося в результате переработки сахарной свеклы на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» являются:

- ООО «Фактория» - Белгородская область, Ракитянский район;

- ООО «БЕЛГРАНКОРМ» - Белгородская область, Ракитянский район;
- Снабженческо-сбытовой кооператив «Людмила» - Белгородская область, Ракитянский район.

По современным данным научных исследований по скармливанию свекловичного жома норма ввода высокопродуктивным коровам составляет до 5 кг. на голову в сутки. Основная цель ввода жома в кормосмесь для высокопродуктивных коров это: увлажнение кормосмеси до оптимальной влажности; повышение привлекательности кормов, и как следствие, поедаемости; насыщение рационов кормления хорошо усвояемой клетчаткой, пектинами. Необходимое количество жома для кормления крупного рогатого скота мясного и молочного направления в сутки на животноводческих хозяйствах ООО «Фактория», ООО «БЕЛГРАНКОРМ» и Снабженческо-сбытовой кооператив «Людмила» составляет 123,5 тонн (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 - Количество потребляемого жома крупным рогатым скотом животноводческих хозяйств в сутки

№ п/п	Наименование животноводческого хозяйства	Количество голов КРС, шт.	Количество необходимого жома, т/сут.
1	ООО «Фактория»	1420	7,1
2	ООО «БЕЛГРАНКОРМ»	2890	14,4
3	Снабженческо-сбытовой кооператив «Людмила»	630	3,15
Итого		4940	24,65

ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» реализует свекловичный жом по цене 7500 руб. за тонну. Исходя из того, что потенциальные потребители, которым предлагается реализовать свекловичный жом расположены на территории Ракитянского района, удаленного на 90 км от сахарного комбината, предлагаем заключить договоры с животноводческими хозяйствами данного района, снизив цену до 5500 руб. за тонну свекловичного жома (перевозка осуществляется за счет покупателя). В

среднем по Белгородской области стоимость 1 тонны свекловичного жома 8 - 9 тыс.руб.

Таблица 2.3.4 - Реализация свекловичного жома на ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» в 2019-2020 г.

№ п/п	Потенциальный потребитель	Количество реализуемого жома, т	Сроки реализации свекловичного жома	Прибыль тыс.руб
1	ООО «Фактория»	30	1.08.2019-20.10.2019	165 000
2	ООО «БЕЛГРАНКОРМ»	40	21.10.2019-10.11.2019	220 000
3	Снабженческо-сбытовой кооператив «Людмила»	10	11.11.2019-15.01.2020	55 000
Итого		80		440 000

Исходя из того что суточная потребность в свекловичном жоме ООО «Фактория», ООО «БЕЛГРАНКОРМ» и Снабженческо-сбытовой кооператив «Людмила» составляет 24,65 тонн ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» может реализовать оставшуюся часть жома - 80 тонн, данным животноводческим хозяйствам. Прибыль от реализации свекловичного жома составит 440 000 рублей (таблица 2.3.4)..

Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий повышения конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» представлена в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 - Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик»

Показатель	2018г.	2019г.	Экономический эффект, %
Трудовые ресурсы, чел.	430	424	-1,4
Оплата труда работников сырьевого отдела, тыс.руб/мес.	72 000	24 000	-66,7
Оплата труда работников упаковочного отдела тыс.руб./год	50 000	25 000	-50
Чистая прибыль тыс.руб./год	4033	4473	+10,9

Также косвенным фактором повышения конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» будет являться улучшение экологической обстановки в с.Головчино Грайворонского района

Таким образом, внедрение на предприятии Программного Комплекса «Сахар» позволит сократить численность трудовых ресурсов на 6 человек. Экономический эффект от сокращения трудовых ресурсов составит -1,4%, соответственно сократятся расходы на оплату труда работников сырьевого и упаковочного отдела, а реализация свекловичного жома выявленным потенциальным потребителям позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 440 тыс.руб.

## Заключение

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

В выпускной квалификационной работе мы рассмотрели повышение конкурентоспособности предприятия на примере ЗАО «Сахарный комбинат Большевик». Закрытое акционерное общество «Сахарный комбинат Большевик» является юридическим лицом, действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Основная работа ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» направлена на выработку сахара из сахарной свеклы.

Средняя производственная мощность ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» - 3200 тонн сахара в сутки. Сахар-песок - является сертифицированной продукцией и соответствует требованиям стандартов и нормативных документов. Продукция завода - сахар-песок направляется во все точки России. Помимо основного продукта сахара-песка завод выпускает отходы производства: мелассу, жом и известь.

За сезон, при полной загрузке производственных мощностей, предприятие способно переработать около 450 000 тонн свеклы. Вырабатывают сахар-песок из сахарной свеклы на предприятии в период с

сентября по январь включительно, а из сахара-сырца в весенне-летний период. В перерабатывающий сезон на предприятии работает около 430 человек, по окончании сезона 360 человек.

Проведенная оценка финансовой устойчивости ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» показала, что предприятие является достаточно финансово устойчивым.

Несмотря на то, что за последние годы на предприятии реализовано много организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологической схемы переработки сахарной свеклы: усовершенствована система дефекосатурации, введена система подогрева дефекованного сока, проведена реконструкция моечного отделения, капитально отремонтированы паровые котлы, предприятию необходимо сделать акцент на повышении своей конкурентоспособности, путем внедрения автоматизированных технологий учета и контроля производства.

По результатам проведенного анализа конкурентоспособности видно, что главным конкурентом для ЗАО «Сахарный комбинат большевик» является ООО «Валуйкисахар», на втором месте ОАО «Чернянский сахарный завод» и на третьем ОАО «Ника» (Волоконовский р-н). На предприятиях внедряются инновации и современные технологии производства, способствующие их развитию и совершенствованию. Для ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» также необходимо разработать комплекс мероприятий направленных на повышение его конкурентоспособности.

По итогам исследования с целью повышения конкурентоспособности ЗАО «Сахарный комбинат Большевик» и улучшения его финансового состояния были предложены следующие мероприятия:

1. Внедрить на предприятии Программный Комплекс «Сахар» предназначенный для автоматизации сквозного оперативного учета и контроля по всей производственно-логистической цепочке сахарного завода (включая призаводской и удаленные свеклопункты) – от приемки сырья до реализации продукции. Экономический эффект от внедрения Программного

Комплекса «Сахар» заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы предприятия за счет:

- снижения трудоемкости расчетов;
- снижения трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах (бумага, дискеты, картриджи)
- экономии фонда оплаты труда, в результате сокращения штата сотрудников.

Интеграция Комплекса с контрольно-измерительным и весодозирующим оборудованием существенно снижает влияние человеческого фактора и тем самым повышает достоверность учетных данных, дает возможность сквозного контроля материальных потоков в режиме реального времени.

Внедряемый Комплекс окупится за 1 год и 6 месяцев и позволит увеличить прибыль предприятию в размере 756 000 рублей в год, за счёт экономии фонда оплаты труда.

2. Провести обучение сотрудников в Учебном центре дополнительного профессионального образования. Обучение позволит совершенствовать теоретические и практические знания специалистов, что в дальнейшем будет способствовать эффективной работе сотрудников с Программным Комплексом.

3. Реализовать свекловичный жом в количестве 80 тонн следующим животноводческим хозяйствам:

- ООО «Фактория» - Белгородская область, Ракитянский район;
- ООО «БЕЛГРАНКОРМ» - Белгородская область, Ракитянский район;
- Снабженческо-сбытовой кооператив «Людмила» - Белгородская область, Ракитянский район.

Реализация свекловичного жома выявленным потенциальным потребителям позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 440 тыс.руб.

## Список литературы

1. Андрианов, В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике [Текст] / В.Д. Андрианов. – Москва : ВЛАДОС, 2013. – 296 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2014. – 560 с.
3. Баринов, В.А. Антикризисное управление [Текст] / В.А. Баринов. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 390с.
4. Борщевский, П.П. Эффективность свеклосахарного производства [Текст] / П.П. Борщевский. – Москва : Легкая и пищевая промышленность, 2017. – 184с.
5. Борщевский, П.П. Экономика, организация и планирование сахарного производства [Текст] / П.П. Борщевский, М.Д. Свиргун. – Москва : Легкая и пищевая промышленность, 2016. – 248с.
6. Гапоненко, А.Л. Управление экономическим развитием [Текст] / А.Л. Гапоненко. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 452с.
7. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2014. – 685с.
8. Говорова, Н. Конкурентоспособность - основной фактор развития современной экономики [Текст] / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7. – С. 25-37.
9. Горшкова, Л.А. Основы управления организацией [Текст] / ЛА. Горшкова. – Москва : КноРус, 2017. – 240с.
10. Гузков, И. Тенденции изменения конкурентоспособности продукции промышленного производства [Текст] / И. Гузков. – Москва : Экономика, 2012. – 210с.
11. Данилов, И.П. Изыскание перспективных методов оценки качества продукции [Текст] / И.П. Данилов. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 420 с.
12. Жиделеева, В.В. Экономика предприятия [Текст] / В.В. Жиделеева. – Москва : ИНФРА-М , 2018. – 130с.

13. Завьялов, П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей [Текст] / П.С. Завьялов. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 425с.
14. Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент [Текст] / Л. Н. Качалина. – Москва : Дело, 2015. – 460 с.
15. Кнышова, Е. Н. Экономика организации [Текст] / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
16. Кониная, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире [Текст] / Н.Ю. Кониная. – Москва : Проспект, 2012. – 368.
17. Коршунова, В.Г. Структурные основы конкурентоспособности [Текст] / В.Г. Коршунова.- Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2015. – 416с.
18. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – Москва : Прогресс, 2013. – 734с.
19. Куранов, Л.П. Экономическая теория [Текст] / Л.П. Куранов. – Москва : Пресс-сервис, 2012. – 688с.
20. Куренков, Ю. Конкурентоспособность России в мировой экономике [Текст] / Ю. Куренков, В. Попов. – Москва : Логос, 2014. – 325с.
21. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление [Текст] / Н.Ю. Круглова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 580с.
22. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р. Чумпитас. – Санкт-Петербург : Питер, Лидер, 2015. – 720с.
23. Лосев, С.Д. Проблемы обеспечения России сахаром [Текст] / С.Д. Лосев // Пищевая промышленность. – 2010. – № 5. – С.2-5.
24. Лунев, В.П. Тактика и стратегия управления фирмой [Текст] / В.П. Лунев. – Москва : Финпресс, 2014. – 567 с.
25. Мартемьянов, В.Г. Технические средства автоматизации [Текст] / В.Г. Мартемьянов. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 615 с.
26. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность,

маркетинг, обновление [Текст] / Н.К. Моисеева. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 540 с.

27. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг [Текст] / Н.К. Моисеева. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2010. – 320 с.

28. Молотилин, Ю.И. Свеклосахарный комплекс Белгородской области: состояние и возможности развития [Текст] / Ю.И. Молотилин // Сахарная промышленность. – 2012. – №4. – С.2-4.

29. Назарчук, А. Проблемы и пути выхода из кризиса агропромышленного комплекса РФ [Текст] / А. Назарчук // АПК: экономика, управление. – 2010. – № 3. – С. 5-7.

30. Новицкий, Н.Н. Организация производства на предприятиях [Текст]: учебник / Н.Н. Новицкий. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 256 с.

31. Овчинникова, Н.Н. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организаций [Текст] / Н. Н. Овчинникова // Управление персоналом. – 2013. – № 8. – С. 11-13.

32. Одегов, Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов. – Москва : Экзамен, 2015. – 434 с.

33. Окренников, В.В. Управление качеством [Текст] / В.В. Окренников. – Москва : Экономика, 2011. – 689 с.

34. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности [Текст] / Л.В. Осипова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 390 с.

35. Панкрухина, А.П. Теория управления [Текст] / А.П. Панкрухина. – Москва : Издательство РАГС, 2016. – 557 с.

36. Попов, Е.В. Рыночный потенциал [Текст] / Е.В. Попов. – Москва : Экономика, 2012. – 220с.

37. Портер, М.Е. Международная конкуренция [Текст] / М.Е. Портер. – Москва : Международные отношения, 2014. – 485 с.

38. Рыбаков, И.П. Качество и конкурентоспособность при рыночных отношениях [Текст] / И.П. Рыбаков // Стандарты и качество. – 2013. – №12. – С. 43-47.

39. Русак, Н.А. Экономический анализ деятельности перерабатывающих предприятий АПК [Текст] / Н.А. Русак. – Москва : Агропромиздат, 2014. – 258с.

40. Сапронов, А.Р. Технология сахарного производства [Текст] / А.Р. Сапронов. – Москва : Агропромиздат, 2015. – 351с.

41. Синьков, В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия [Текст] / В. Синьков // Стандарты и качество. – 2011. – №4. – С.54-59.

42. Томпсон, А.А Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А. Стрикленд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 359с.

43. Трошина, Ю. Обучение персонала: лишние траты или удачное вложение [Текст] / Ю. Трошина // Московский бухгалтер. – 2014. – № 16. – С. 44-45.

44. Уотерман, Р. В поисках эффективного управления [Текст] / Р. Уотерман. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 549с.

45. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Эксмо, 2015. – 370с.

46. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Текст] / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 296 с.

47. Юданова, А.Ю. Экономическая теория [Текст] / А.Ю. Юданова, А.Г. Грязнова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 544с.

