



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о. заведующий кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Олларя Антона Андреевича

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Оценка конкурентной среды предприятия
(на примере ООО «Дельта-Пак»)»

Руководитель _____
работы: _____
Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Будкова С.В.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся _____
Олларь А.А.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующий кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)
« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Олларю Антону Андреевичу
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Оценка конкурентной среды предприятия
(на примере ООО «Дельта-Пак»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф
Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.
Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение _____ Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
_____ объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические основы оценки конкурентной среды
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ и оценка конкурентной среды
(наименование главы)

ООО «Дельта-Пак»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности

(наименование главы)

ООО «Дельта-Пак» с учетом параметров конкурентной среды

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных
Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

- 1 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)
- 2 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)
- 3 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15 » октября 2021г.

доцент, к.э.н. Будкова Светлана Викторовна

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

_____ (подпись)

М-4-2, Олларь Антон Андреевич

(фамилия, имя, отчество)

_____ (подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы оценки конкурентной среды предприятия	7
1.1 Понятие и сущность конкуренции	7
1.2 Понятие и сущность конкурентной среды предприятия	13
1.3 Оценка состояния конкурентной среды предприятия	18
2. Анализ состояния конкурентной среды ООО «Дельта-Пак»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Дельта-Пак»	26
2.2 Анализ факторов конкурентной среды ООО «Дельта-Пак»	32
2.3 Оценка конкурентной среды ООО «Дельта-Пак»	40
3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Дельта-Пак» с учетом параметров конкурентной среды	48
3.1 Тенденции изменения конкурентной среды ООО «Дельта-Пак»	48
3.2 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Дельта-Пак»	57
Заключение	65
Список использованных источников	68
Приложения	72

Введение

Стрежнем современного рыночного механизма называют конкуренцию, масштабы которой постоянно растут, поэтому для разработки мер повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности все предприятия должны постоянно анализировать свою конкурентную среду и прогнозировать тенденции ее изменения. Исследования конкурентной среды играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности предприятий, поскольку от ее состояния зависит стабильность функционирования и устойчивость развития предприятия.

Необходимость мониторинга, анализа и оценки параметров конкурентной среды обусловлена не только ужесточением конкуренции практически на всех современных рынках, но и повышением степени неопределенности среды и высокой скоростью происходящих изменений. Мониторинг и конкурентный анализ отраслевого рынка помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил на рынке (или его сегменте), найти такую позицию, в которой предприятие будет максимально защищено от влияния существующих конкурентных сил, и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

В рамках анализа конкурентной среды в первую очередь выявляются две группы факторов:

- 1) факторы, которые представляют наибольшую угрозу для нормального функционирования и развития предприятия;
- 2) факторы, которые представляют наилучшие возможности предприятию в достижении стратегических и тактических целей.

Не менее важным моментом в процессе анализа конкурентной среды предприятия, считается выявление тех изменений среды, которые оказывают наиболее серьезное воздействие на разные стороны деятельности предприятия и на стратегию развития. Ведь сегодня рыночная конкуренция настолько интенсивна, что для обеспечения устойчивости конкурентных преиму-

ществ каждого предприятия должны быть созданы инструменты защиты стратегии, способствующей завоеванию им прочных позиций на отраслевом рынке.

Решение проблемы оценки конкурентной среды осложняется отсутствием универсальных методик и комплексных показателей для оценки конкурентной среды и выявления влияющих на нее факторов. Оценка и прогноз динамики изменения конкурентной среды предприятия для различных видов рынков стали особенно актуальными, как с точки зрения решения проблем обоснования общехозяйственной и маркетинговой стратегии развития предприятия.

Теоретическими и методологическими проблемами оценки конкурентной среды предприятия занимались такие учёные, как Г. Ассэль, В.Я. Горфинкель, А.Е. Карлик, М.И. Кныш, Ю.И. Коробов, М. Портер, Г.Г. Серебренников, Ю.Б. Рубин, Х.А. Фасиев, Р.А. Фатхутдинов, М.Л. Шухгальтер, С.В. Юрков и многие другие.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование конкурентной среды предприятия и разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия в соответствии с тенденциями изменений конкурентной среды.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие ООО «Дельта-Пак», основным видом деятельности которого является производство гибкой упаковки из полимерных пленок.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы оценки конкурентной среды предприятия с учетом условий и факторов ее формирования.
2. Провести анализ и дать оценку состояния конкурентной среды исследуемого предприятия ООО «Дельта-Пак».
3. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Дельта-Пак» с учетом параметров конкурентной среды.

Теоретической и методической основой выпускной квалификационной работы послужили концепции отечественных и зарубежных авторов в теории конкуренции и конкурентоспособности предприятия, законодательные и нормативные документы Российской Федерации, статистическая и финансовая отчетность предприятия ООО «Дельта-Пак» за 2020-2021 гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 67 страниц печатного текста, включая 10 таблиц, 27 рисунков и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы оценки конкурентной среды предприятия

1.1 Понятие и сущность конкуренции

Конкуренция – это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей. Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность труда. В соответствии с этим, о конкуренции говорят, как состязательной работе между товаропроизводителями за наиболее выгодные рынки сбыта. Конкуренцию трактуют также, как экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между предприятиями, которые функционируют на определенном рынке, и стремятся обеспечить наилучшие условия сбыта своей продукции [11, с. 174].

В экономической литературе выделяют следующие три основные функции конкуренции [32, с. 196]:

- 1) выявление или установление рыночной стоимости товара;
- 2) выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от различных затрат труда;
- 3) регулирование перелива средств между отраслями и производствами.

Помимо этого, конкуренция способствует распределению ресурсов среди товаропроизводителей и приводит к их дифференциации, побуждает предприятия адаптировать производство к изменяющимся условиям рынка, стимулирует товаропроизводителей и потребителей, а также обеспечивает экономическую свободу товаропроизводителей. Конкуренция выполняет роль регулятора темпов и объемов производства, побуждая при этом производителя внедрять научно-технические достижения, повышать производи-

тельность труда, совершенствовать технологию, организацию труда и т.д. Конкуренция – необходимое явление при условии, что предложение превышает спрос и, как правило, возникает между товарами, а не производителями.

В экономической литературе указывается несколько видов конкуренции. В условиях рыночных отношений вся совокупность видов конкуренции рассматривается как форма соперничества предприятий за возможность реализации своей продукции, удовлетворяя тем самым растущие потребности покупателей. Но, чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нужно обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара и средств его продвижения на рынке.

Конкуренцию классифицируют на группы в зависимости от целого ряда критериев, среди которых наиболее распространены те, что представлены на рис. 1.1.

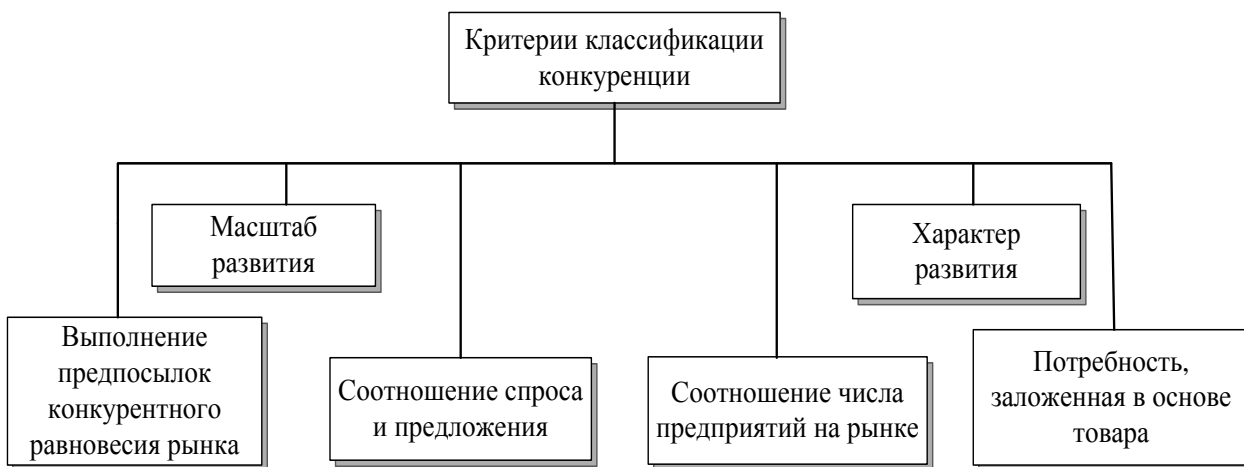


Рисунок 1.1 – Критерии классификации конкуренции

В зависимости от характера развития конкуренцию подразделяют на свободную и регулируемую, которая в свою очередь разделяется на ценовую и неценовую. Ценовая конкуренция наиболее часто применяется в сфере услуг (при оказании услуг по транспортировке продукции). В основе неценовой конкуренции лежит совершенствование технологии производства или качества продукции, внедрение инноваций и др.

Неценовая конкуренция характеризуется стремлением предприятия захватить часть отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, которые либо принципиально отличаются от своих предшественников и аналогов, производимых конкурентами.

В соответствии с выполнением предпосылок конкурентного равновесия рынка выделяют совершенную и несовершенную конкуренцию.

Совершенная конкуренция – это конкуренция, основанная на выполнении предпосылок конкурентного равновесия, к которым можно отнести следующие: наличие множества независимых производителей и потребителей; возможность свободной торговли факторами производства; самостоятельность субъектов хозяйствования; однородность, сопоставимость продукции; наличие доступности информации о рынке.

Несовершенная конкуренция – это конкуренция, основанная на нарушении предпосылок конкурентного равновесия, к которым можно отнести следующие: раздел рынка между несколькими крупными фирмами или полное господство; ограниченная самостоятельность предприятий; дифференциация продукции и контроль за сегментами рынка.

В зависимости от масштаба развития выделяют следующие виды конкуренции:

- индивидуальная, когда отдельный участник рынка стремится выбрать наилучшие условия сбыта своих товаров и услуг;
- отраслевая, когда в рамках отрасли или рынка идет конкурентная борьба за получение наибольшей доли (дохода);
- межотраслевая, когда соперничают представители разных отраслей, стремясь привлечь на свою сторону наибольшее количество покупателей;
- национальная, связанная с соперничеством производителей (резидентов) продукции или услуг внутри страны;
- глобальная, связанная с соперничеством производителей продукции или услуг из разных стран на мировом рынке.

Наряду с указанными выше критериями классификации конкуренции ее разделяют на такие виды как: добросовестная и недобросовестная конкуренция [11, с. 127].

В рамках добросовестной конкуренции основными инструментами конкурентной борьбы являются: гибкая ценовая политика, повышение качества продукции, послепродажный сервис, модификация продукция на основе инновационных технологий и пр.

Недобросовестная конкуренция связана с нарушением законов, общепринятых правил и норм конкуренции. В рамках недобросовестной конкуренции используются такие методы конкурентной борьбы как: сокрытие дефектов продукции, обман потребителей, валютные махинации, промышленный шпионаж, демпинг, продажа товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности, ложная информация и реклама.

На практике, конкуренцию упрощенно разделяют только на такие четыре вида как: функциональная (возникает из-за того, что одну и ту же потребность можно удовлетворить по-разному), видовая (выпуск аналогичных товаров разными предприятиями или одним предприятием, но разного оформления), предметная (возникает, как правило, между аналогичными товарами разных предприятий), ценовая / (рис. 1.2).

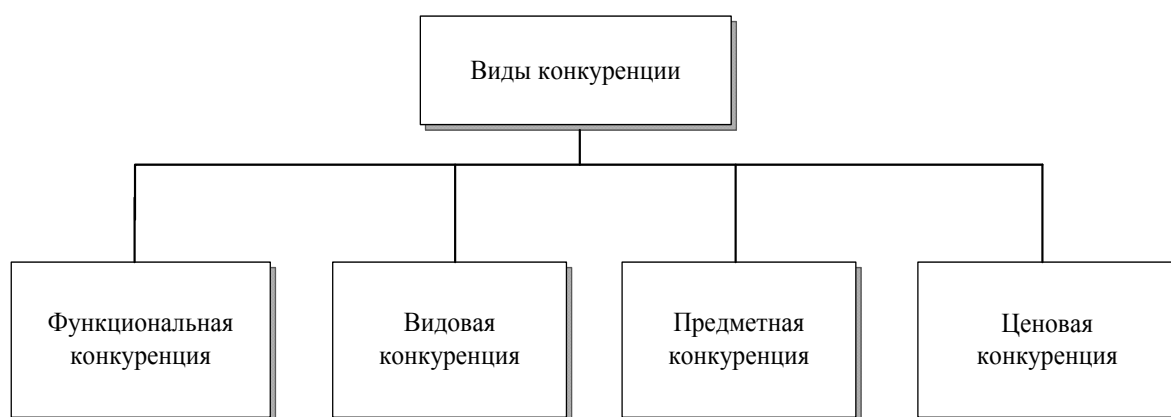


Рисунок 1.2 – Виды конкуренции

Анализ конкуренции играет важную роль в определении привлекательности рынков и их сегментов. Он является обязательным элементом марке-

тинговых исследований и этапом разработки стратегии развития предприятия. Изучение конкурентов дает возможность оценить положение предприятия на рынке и прогнозировать его изменение. Мониторинг изменяющихся запросов потребителей и действий конкурентов, производящих аналогичную продукцию (или услуги), позволяет опережать конкурентов и расширять свою клиентскую базу.

Знание сильных и слабых сторон конкурентов, возникающих возможностей и угроз, позволяет менеджерам предприятия достаточно объективно оценивать деятельность конкурентов, и корректировать свою стратегию с учетом динамики рыночной среды. Благодаря этому, предприятие может сконцентрировать свои усилия именно на тех направлениях своего развития, где у него есть конкурентные преимущества, а конкурент – слабее. В соответствии с этим, основными целями проведения анализа деятельности конкурентов является:

- выявление существующих и возможных конкурентов;
- исследование слабых и сильных сторон всех конкурентов;
- определение настоящих и потенциальных конкурентов;
- разработка прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов.

Процесс анализа конкуренции обычно начинается с определения основных конкурентов предприятия. Для этого используют различные приемы выбора конкурентов [17, с. 132].

1. Выбор ближайших конкурентов. В список входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, объем реализации которой в натуральном и стоимостном выражении ближе всего к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия. Такой подход наиболее продуктивен при большом количестве конкурентов, когда на рынке господствует преимущественно монополистическая конкуренция. В этом случае выводы будут касаться текущих, позиционных преимуществ. Их нельзя распространять на отдельную перспективу и строить на их основе стратегические планы.

2. Выбор более мощных конкурентов. Выбираются предприятия более мощные в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Обычно это предприятия, определяющие характер конкурентной борьбы и имеющие явные конкурентные преимущества. Изучение данных конкурентов позволяет строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером и т.д.)

3. Выбор конкурентов, обладающих значительной суммарной долей на рынке. Как правило, это наиболее представительная часть предприятий (суммарная доля рынка более 50%), определяющих основные тенденции и традиции данного товарного рынка. Анализ на основе такой базы более полный и трудоемкий, чем во втором случае. Он позволяет детализировать выводы относительно конкурентных преимуществ для различных конъюнктурных ситуаций и разрабатывать широкий спектр действий как атакующего, так и оборонительного характера.

4. Выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых объектов. Результаты анализа могут использоваться для определения стратегических конкурентных преимуществ.

5. Выбор всех возможных конкурентов. Помимо действующих предприятий в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на анализируемом рынке. Важным критерием отбора является сопоставимость масштабов деятельности. Однако необходимо отметить, что группа значительно уступающих по масштабам предприятий (каждое из которых можно не рассматривать в качестве конкурента) в результате конъюнктурного совпадения интересов (целей) может оказаться достаточно сильным конкурентом [12, с. 138].

Выявление действующих и потенциальных конкурентов производится обычно на основе одного из двух подходов:

- первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими предприятиями;
- второй ориентируется на группировку конкурентов в соответствии с применяемыми ими типами рыночных стратегии.

Стратегическая модель анализа конкуренции была разработана известным американским ученым М. Портером в 1979 году. В этой модели он описал способы формирования конкурентного преимущества предприятия и товара, а также способы, с помощью которых предприятие сможет обеспечить себе доходность и сохранить конкурентоспособность [36, с. 102].

Теория конкуренции М. Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели М. Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности (рис. 1.3).

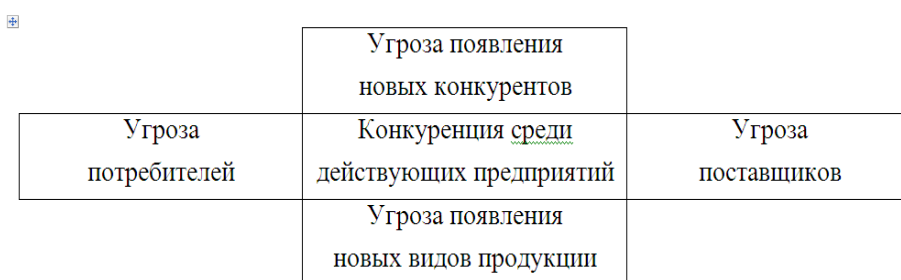


Рисунок 1.3 – Модель пяти сил конкуренции

Золотое правило теории пяти сил конкуренции М. Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможности к получению высокой прибыли в отрасли имеет предприятие. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одно предприятие не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Эксперты отмечают, что из пяти сил конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии конкретного предприятия. Поэтому внимание фокусируют

на том факторе, на который предприятие может оказывать наибольшее влияние с целью его изменения с учетом ее ключевой компетенции [27, с. 124].

Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

1.2 Понятие и сущность конкурентной среды предприятия

Реализация функций конкуренции приводит к необходимости создания в экономике конкурентной среды, как в интересах товаропроизводителей, так и потребителей, а также связывает функции конкуренции с конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью предприятий и продуктов.

Первым, кто описал экономическое явление, называемое сегодня конкурентной средой, был немецкий исследователь экономической политики Вальтер Ойкен. По мнению В. Ойкена, конкурентную среду нужно рассматривать как конкурентный порядок на основе конституирующих и регулирующих принципов:

- а) отсутствие конъюнктурной политики, направленной на ограничение механизма цен с помощью валютного контроля, кредитной экспансии и т.д.;
- б) недопущение ограничения спроса и предложения;
- в) запрещение налоговой политики, стимулирующей процессы конДельта-Пакации на рынке.

Сегодня конкурентную среду предприятия характеризуют как совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции.

Наиболее распространенное определение трактует конкурентную среду как совокупность рыночных субъектов/сил и факторов, определяющих их функционирование.

В экономической литературе существует несколько подходов к определению конкурентной среды.

Конкурентную среду в экономической теории определяют как исторически конкретную социально-экономическую структуру общественного хозяйства, обеспечивающую товарно-денежный обмен согласно законам товарного производства. Наличие такой среды характерно для рыночной экономики – особой фазы в развитии общественного производства. С точки зрения данного подхода к ее определению, полноценная конкурентная среда создает предпосылки:

- 1) для рационального размещения ресурсов предприятия и оптимального их использования,
- 2) для развития деловой активности предприятия,
- 3) для свободного движения факторов производства.

Формирование конкурентной среды невозможно без становления рыночной конкуренции как таковой и столкновения частных экономических интересов, обусловленных собственностью на факторы производства, продукт и доход. Соответственно, чем больше носителей и самих экономических интересов, тем вероятнее возможность возникновения полноценной конкуренции как системы отношений между экономически самостоятельными хозяйствующими субъектами, определяющими новые способы реализации своих экономических интересов.

Согласно трактовке сущности понятия «конкурентная среда» по М. Портеру, конкурентную среду можно рассматривать как часть рынка, которой присущи совокупность факторов и условий, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов, а также взаимоотношения этих субъектов в процессе конкуренции, характеризующиеся системой качественных и количественных показателей [37, с. 124]. В соответствии с этим, можно выделить следующие особенности конкурентной среды:

- 1) служит основной характеристикой рынка;
- 2) отражается системой качественных и количественных показателей;

- 3) определяется совокупностью факторов и условий, влияющих на функционирование хозяйствующих субъектов, а также их взаимоотношения в процессе конкуренции.

Российский исследователь проблем формирования конкурентной среды Н.И. Усик считает, что понятие «конкурентная среда» связано с каким-то государственным или региональным образованием, т.е. основывается на географически определенной территории, имеющей развитую инфраструктуру, более или менее унифицированные инструменты бюджетно-налоговой, кредитно-денежной политики и соответствующие институты.

В широком смысле слова, конкурентную среду определяют как область рынка, в которой есть конкуренция.

Формирование конкурентной среды – это сложный и длительный процесс. К важнейшим условиям формирования конкурентной среды эксперты относят: законодательство и экономическую политику государства.

Законы и правовые акты призваны способствовать развитию конкуренции, росту экономики и влияют на участников конкуренции, регулируя их отношения. Законы и правовые акты устанавливают нормы, регулирующие экономическую деятельность производителей, запрещают осуществление монополистической деятельности предприятий и пр. [16, с. 152].

В настоящее время во всех странах мира есть специальные системы контроля монополистической деятельности, действуют антимонопольные законодательства и специальные государственные органы. Традиционно различают американскую и европейскую модели антимонопольного законодательства. Первый тип предусматривает формальное запрещение монополий (антитрестовское законодательство США), второй строится на принципе контроля за монополистическими объединениями и ограничении их злоупотреблений. В настоящее время, государственная политика во многих странах оказывает мощнейшее воздействие на структурные изменения в конкурентной среде путем регулирования таких важных элементов, как [19, с 162]:

- 1) методы ведения конкурентной борьбы,

- 2) вхождение (барьеры) в отрасль,
- 3) уровень прибыльности.

В частности, одной из форм государственного регулирования является лицензирование, которое ограничивает вхождение в отрасль, и тем самым создает определенный барьер, защищающий функционирующие в ней предприятия. Наряду с этим, широко используется система государственного регулирования ценовой и тарифной политики.

Опосредованное влияние на конкурентную среду оказывают такие формы государственного воздействия, как [15, с 76]:

- 1) регулирование качества и безопасности продукции;
- 2) введение стандартов качества (обязательная сертификация);
- 3) регулирование инвестиционных процессов;
- 4) амортизационная политика и пр.

Таким образом, построение конкурентной среды происходит при взаимодействии всех ветвей государственной власти, различных экономических законов, научных подходов, принципов и методов управления, стратегического маркетинга, инновационных структурных элементов экономики, менеджмента и т.д.

Сильное влияние на конкурентную среду оказывает научно-технический прогресс, поскольку развитие науки и техники охватывает все элементы, входящие в конкурентную среду. Инновационные технологии и продукты могут обеспечить экономию на масштабе, уменьшить капиталоемкость производства, сократить издержки, совершенствовать методы ведения хозяйственной деятельности, улучшить качество продукции, выполняемых работ или оказываемых услуг. Между научно-техническим прогрессом и развитием экономики любого уровня имеется прямая зависимость, поэтому для повышения конкурентоспособности предприятия переходят на инновационный путь развития.

Существенное влияние на развитие рынка и формирование благоприятной конкурентной среды оказывает финансовая структура бизнеса. Фактор,

определяющий затраты на ведение хозяйственной деятельности на отдельно рассматриваемом рынке, может способствовать развитию бизнеса, применяться для его регулирования. Сюда входят такие аспекты, как процентная ставка на заемный капитал, уровень налогообложения, приобретение патентов и лицензий, таможенные пошлины, привлекательность или непривлекательность инвестиционного климата и др.

Немаловажную роль в ведении хозяйственной деятельности предприятия играет его отраслевая принадлежность. Этот фактор, обусловленный отраслевой спецификой, определяет уровень операционного риска и успешность деятельности предприятия в той или иной отрасли, а также влияет на организацию бизнеса. Эксперты считают необходимым выделять в зависимости от отраслевой специфики предприятия такие ключевые факторы формирования конкурентной среды как [32, с 169]:

- потребители, которые влияют на конкурентную среду, понижая цены в отрасли путем уменьшения количества покупаемых ими товаров (услуг) или требуя повышения качества продукта при сохранении прежней цены;
- поставщики, которые влияют на конкурентную среду, с помощью цен на поставляемое сырье и материалы, воздействуя на себестоимость продукции и, соответственно, на прибыль;
- посредники, которые влияют на конкурентную среду, путем завышения цен на готовую продукцию предприятия или на поставляемое сырье и материалы. Чем больше количество посредников в цепочке, тем более высоким будет их влияние на цену.

Именно взаимодействие выше рассмотренных факторов и условий формирования конкурентной среды порождает конкуренцию между предприятиями отрасли и увеличивает (ограничивает) перспективы появления в ней новых предприятий конкурентов.

С понятием конкурентной среды тесно связано понятие конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества предприятия позволяют ему не

только выживать в условиях ожесточения конкуренции, но и побеждать в конкурентной борьбе.

Впервые ввел и научно обосновал понятие «конкурентные преимущества» М. Портер, считая, что это экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на конкурентном рынке.

Основными видами конкурентных преимуществ являются [14, с. 179]:

- ресурсные: наличие доступа к дешёвому и качественному сырью; отлаженная система эффективного использования ресурсов; поставщики;
- рыночные: возможность доступа к рынкам; высокая доля рынка, каналов распределения; наличие рекламы, эффективной системы сбыта и послепродажного обслуживания;
- технологические: имеющееся современное оборудование, патентованные технологии, влияющие на производительность и качество товаров;
- интеллектуальные (управленческие): высококвалифицированные работники; наличие оптимальной системы менеджмента;
- инновационные: обеспечиваются за счёт применения в производственной деятельности хозяйствующего субъекта результатов НИОКР и позволяют формировать разнообразие ассортимента выпускаемой продукции с усовершенствованными характеристиками.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях М. Портера, выделяются три вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки; дифференциация товаров; фокусирование (конДельта-Пакация) на отдельном сегменте рынка. Низкие издержки, согласно М. Портеру, отражают способность предприятия производить продукцию с меньшими затратами, чем конкуренты. Это дает предприятию низкоценовое лидерство на рынке [36, с. 187].

Современному предприятию в условиях высокого насыщения рынка важно не только сохранять уже имеющиеся конкурентные преимущества, но

и постоянно их развивать, и создавать новые. Как показывает практика успешных компаний, затраты на формирование конкурентных преимуществ не всегда бывают значительными, в то время как результаты их использования – высокоэффективными.

1.3 Оценка состояния конкурентной среды предприятия

Оценке состояния конкурентной среды предприятия предшествует ее анализ, который проходит поэтапно и предполагает детальное исследование всех элементов среды.

В ходе первого этапа анализа – исследования факторов, формирующих конкурентную среду отрасли (рынка) – выявляется и ранжируется перечень наиболее значимых факторов среды, воздействующих на ее состояние и развитие, а также экспертно оценивается степень важности факторов для конкретной отрасли [14, с 196]. В составе базовых для каждой отрасли (рынка) факторов эксперты обычно рассматривают: экономические, организационные, технологические и административные. В процессе оценки факторов конкурентной среды предприятия очерчиваются продуктовые и географические границы рынка.

В рамках второго этапа анализа устанавливается перечень всех продавцов и покупателей, приобретающих продукцию/услугу у конкретного продавца, на рассматриваемом рынке. Целью такого анализа является оценка возможности контроля условий продаж, поскольку действующие на рынке продавцы могут ограничивать друг друга.

Анализ интенсивности конкуренции в рассматриваемой отрасли (на рынке), предполагает изучение статистических данных каждого предприятия не только об объемах производства продукции, но и об объемах продаж продукции/услуги на соответствующих сегментах рынка.

Главной задачей анализа структуры отрасли (рынка) является выявление существующих барьеров входа на данный рынок для новых участников

(потенциальных конкурентов) и оценка возможности их преодоления. Наличие барьеров, которые препятствуют входу новых участников на рынок (или какой-либо его сегмент), эксперты устанавливают путем изучения статистических данных о появлении на рынке новых продавцов (обычно за последние 3-5 лет).

Анализ неравнозначности конкурентов позволяет:

- 1) выявить ключевых игроков, действующих на отраслевом рынке (сегменте) и именуемых «ядром» рынка (сегмента),
- 2) рассчитать степень неравномерности распределения долей между участниками отраслевого рынка;
- 3) определить тип конкуренции на рынке: равноправная конкуренция или неравноправная конкуренция.

На завершающем этапе анализа конкурентной среды отрасли (рынка) на основе полученных результатов осуществляется построение конкурентной карты рынка (рис. 1.4).

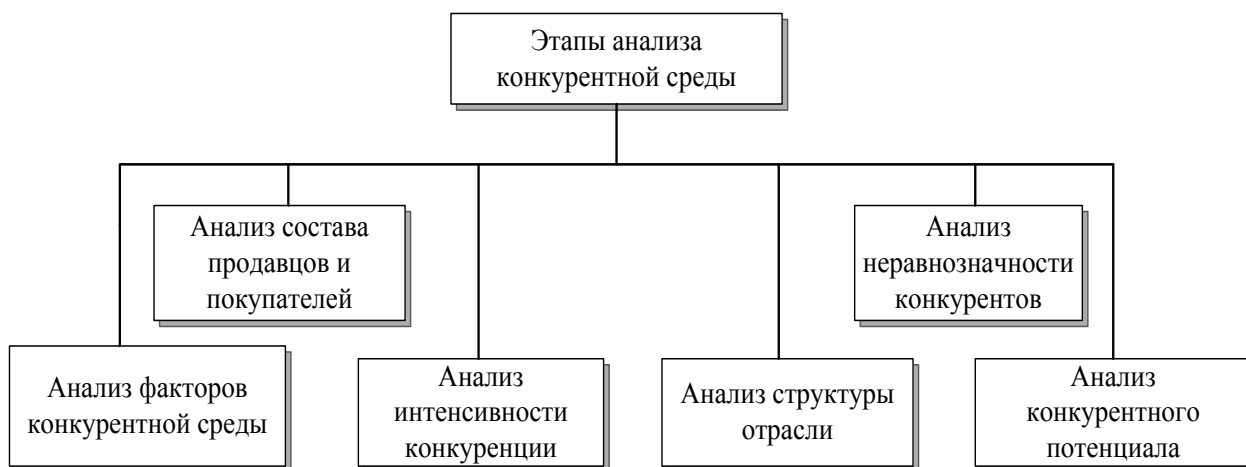


Рисунок 1.4 – Этапы анализа конкурентной среды предприятия

Для характеристики рыночной (конкурентной) среды используется целый ряд качественных и количественных показателей, таких как [28, с 147]:

- степень монополизации;
- наличие барьеров для входа на рынок;

- уровень интеграции предприятий;
- степень диверсификации производства продукции/услуг;
- уровень дифференциации конкурирующих видов продукции/услуг;
- уровень и структура затрат на производство и сбыт продукции/услуг.

Оценка состояния конкурентной среды связана с оценкой совокупности субъектов рынков, оценкой сил конкуренции, оценкой типов конкуренции рынков, оценкой ассортимента продукции/услуг и др.

В рамках оценки конкурентной среды рассматривают факторы, влияющие на конкурентную борьбу [31, с 149]:

- 1) размер рынка (чем больше рынок, тем сильнее конкуренция);
- 2) темпы роста рынка (быстрый рост рынка облегчает проникновение на рынок);
- 3) требования к размерам капитальных вложений для входа-выхода на рынок;
- 4) барьеры для проникновения новичков на рынок;
- 5) экономический потенциал предприятия;
- 6) вертикальная интеграция предприятий;
- 7) рыночные цены;
- 8) уровень стандартизации и сертификации продукции/услуг.

В процессе оценки состояния конкурентной среды эксперты выделяют следующие элементы [36, с 157]:

- 1) оценку государственной политики в области регулирования конкуренции;
- 2) оценку возможности появления новых конкурентов;
- 3) оценку характера влияния потребителей продукции на интенсивность конкуренции
- 4) оценку влияния поставщиков продукции на интенсивность конкуренции;
- 5) оценку угрозы со стороны товаров-заменителей.

На практике для оценки структуры региональных рынков и анализа поведения предприятия может применяться индекс Лернера (L), который учитывает отклонения цены от предельных затрат [19, с 176]:

$$L = (p - c) / c, \quad (1.1)$$

где p – цена;

c – предельные издержки.

Предельные издержки предприятия связаны с неэффективным размещением ресурсов в условиях монополии.

Индекс Лернера растет при отклонении цены от конкурентных норм, а в условиях чистой конкуренции индекс Лернера равен нулю.

Интенсивность конкуренции, по мнению экспертов, определяют следующие факторы:

- характер распределения долей между конкурентами;
- темпы роста рынка;
- уровень доходности рынка.

Для оценки характера распределения долей между конкурентами используется четырехдольный показатель конкуренции CR-4 [9, с 146]:

$$CR-4 = (OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4) / OP \quad (1.2)$$

где OP – общий объем продаж продукции заданного ассортимента;

OP_i – объем продаж продукции i -го предприятия;

OP_1 – $\max(OP_i)$ для всех $i = 1, 2, 3, \dots, n$;

OP_2 – $\max(OP_i)$ для всех $i = 1, 2, 3, \dots, (n-1)$;

OP_3 – $\max(OP_i)$ для всех $i = 1, 2, 3, \dots, (n-2)$;

OP_4 – $\max(OP_i)$ для всех $i = 1, 2, 3, \dots, (n-3)$;

n – общее количество предприятий, которые реализуют продукцию заданного ассортимента.

Показатель концентрации CR-4 представляет собой общую часть (долю) рынка четырех первых предприятий рынка, которые реализуют максимальный объем продукции в общем объеме продукции на данном рынке.

Простейшая оценка концентрации производится на основе однопорогового критерия CR-4, равного 50 %.

При его превышении рынок характеризуется как концентрированный, а при меньшем уровне – как неконцентрированный.

В последнее время широкое распространение получила трехпороговая оценочная шкала Бейна. В соответствии с ней выделяют 4 типа рынка на основе определенных значений коэффициента концентрации [9, с 147]:

- 1) рынок высококонцентрированной олигополии (CR-4 больше 65 %, CR-8 больше 85%).
- 2) рынок умеренно-концентрированной олигополии (50% < CR-4 < 65 %, 70% < CR-8 < 85%).
- 3) рынок низко концентрированной олигополии при 35% < CR-4 < 50% и 45% < CR-8 < 70%.
- 4) неконцентрированный рынок CR-4 < 35%, CR-8 < 45%.

Наряду с показателем CR-4 для оценки конкуренции может рассчитываться также индекс Херфиндала–Хершмана, который представляет собой сумму квадратов удельных весов всех действующих на рынке предприятий.

Значения индекса Херфиндала–Хершмана могут изменяться от 0 (при полной деконцентрации производства) до 10 000 (в случае абсолютной монополизации):

$$HHI = \sum_{i=1}^N D_i^2, \quad (1.3)$$

где D_i – выраженная в процентах доля i -го хозяйствующего субъекта, действующего на товарном рынке,

N – общее количество хозяйствующих субъектов, действующих на данном товарном рынке.

В соответствии с различными значениями индекса рыночной концентрации Герфиндала-Гиршмана выделяются следующие уровни концентрации товарного рынка [29, с. 61]:

- высокий – $2000 \leq \text{НИИ} \leq 10000$;
- умеренный – $1000 \leq \text{НИИ} < 2000$;
- низкий – при $\text{НИИ} < 1000$.

Если в отрасли функционирует лишь одно предприятие, то $D_1 = 100 \%$, а $\text{НИИ} = 10\,000$. Если в отрасли 100 одинаковых предприятий, то $D = 1 \%$, а $\text{НИИ} = 100$.

Российским законодательством установлен простейший количественный критерий для отнесения того или иного предприятия к категории предприятий-монополистов или занимающих доминирующее положение на рынке – превышение пороговой доли на данном торговом рынке. В настоящее время она определена в 35 %. Превышающие эту долю предприятия включаются в Государственный реестр предприятий-монополистов.

Оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке (согласно вышеуказанному Порядку) включает заключение о том, к какому виду рынков относится рассматриваемый рынок (к рынку с развитой конкуренцией, к рынку с недостаточно развитой конкуренцией или к рынку с неразвитой конкуренцией) и оценку перспективы изменения конкурентной среды на рассматриваемом товарном рынке.

2. Анализ состояния конкурентной среды предприятия

ООО «Дельта-Пак»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «Дельта-Пак»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрана компания ООО «Дельта-Пак», специализирующаяся на производстве рулонных упаковочных материалов на основе полимеров. Сведения о регистрации ООО «Дельта-Пак» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «Дельта-Пак»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Дельта-Пак»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «Дельта-Пак»
Юридический адрес:	396657, Воронежская область, г. Россошь, ул. Химзаводская, д. 4
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 36 № 27015690 юридического лица ООО «Дельта-Пак» зарегистрировано 11 ноября 2002 года Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №1 по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1023601233677
Размер уставного капитала:	7661740 рублей
Основной вид деятельности:	Производство прочих изделий из пластмасс, не включенных в другие группировки, кроме устройств пломбирочных из пластика
ИНН	3627015690
КПП	362701001
Генеральный директор	Дорошевский Виктор Тимофеевич
Официальный сайт	http://dpack.ru
Телефон/факс	+7 (47396) 2-14-14

Цель создания компании ООО «Дельта-Пак» – обеспечение экономически эффективного производства многослойных упаковочных материалов и другой полимерной продукции.

Миссией ООО «Дельта-Пак» является обеспечение потребности Воронежской области в высококачественных и экологически чистых упаковочных материалах с учетом изменяющихся требований рынка к качеству и ассортименту выпускаемой продукции. К перспективным целям развития ООО «Дельта-Пак» можно отнести:

- увеличение рыночной доли на рынке многослойных комбинированных рулонных материалов в Воронежской области.
- постоянную модернизацию и автоматизацию производства, обеспечивающую повышение рентабельности деятельности предприятия и уровень капитализации.

ООО «Дельта-Пак» – одно из самых крупных предприятий среди производителей многослойных рулонных материалов в Воронежской области.

Компания специализируется на выпуске рулонных гибких материалов на основе полимерных пленок с нанесением высококачественной флексографской печати для различных отраслей пищевой и отдельных отраслей непищевой промышленности, обладающих надёжными барьерными свойствами, обеспечивающими герметичность и, следовательно, длительность хранения продукта, сохранение вкусовых качеств.

Современные инновации и мобильность производства, грамотное сочетание технологии переработки полимеров и собственных ноу-хау в этой сфере позволяют предприятию выпускать продукцию высочайшего качества и создают основу для перспективного развития.

За двадцать пять лет своего существования ООО «Дельта-Пак» завоевало репутацию надежного поставщика, сформировав значительную базу потребителей и расширив географию поставок своей продукции.

В процессе своего развития ООО «Дельта-Пак» никогда не отступало от своей главной цели – обеспечение экономически эффективного производства продукции. Собственное производство предприятия базируется на принципах обеспечения максимально высокого уровня качества изделий и культуры производства.

На начальном этапе своего развития мощность ООО «Дельта-Пак» была небольшой, и номенклатура выпускаемой продукции была не очень широкой. По мере своего развития и реализации инвестиционных проектов по модернизации оборудования и технологий предприятие увеличило свои производственные мощности, и сегодня выпускает довольно широкий ассортимент продукции:

- гибкая упаковка для кондитерских изделий;
- гибкая упаковка для бакалейной продукции;
- гибкая упаковка для масложировой продукции;
- гибкая упаковка для замороженных продуктов;
- гибкая упаковка для товаров по уходу за животными;
- гибкая упаковка для бытовой химии;
- полиэтиленовые пленки под печать и ламинацию;
- упаковка для молочной продукции;
- этикетки для напитков;
- готовые пакеты (гассетные пакеты, пакеты для фасовки продуктов под вакуумом, пакеты с дегазационным клапаном, пакеты для одновременной фасовки двухкомпонентных продуктов и др.).

ООО «Дельта-Пак» производит печать на широчайшем спектре упаковочных материалов, осуществляет их ламинацию и резку в соответствии с потребностями заказчиков. Использование разных видов сырья позволяет изготавливать качественный упаковочный материал по индивидуальному заказу потребителей с учётом всех требований.

Созданная на предприятии «Дельта-Пак» система контроля качества позволяет контролировать весь процесс производства упаковочных материалов. Высокое качество продукции ООО «Дельта-Пак» – это следствие использования современного оборудования, профессионализма сотрудников и эффективных организационно-управленческих решений.

В ООО «Дельта-Пак» работает грамотный инженерно-технический персонал, опытные и высококвалифицированные специалисты. Общая чис-

ленность персонала компании – 238 человек. Более половины менеджеров, работников инженерного состава и рабочих предприятия прошли специальное обучение как внутри него, так и за его пределами, получили профессиональные разряды и повысили свою квалификацию.

На предприятии имеется собственная дизайн-студия, которая оснащена самым современным оборудованием. Ее персонал по заказам потребителей разрабатывает привлекательный дизайн упаковки, наиболее соответствующий конкретной продукции.

Предприятие «Дельта-Пак» размещается в четырех производственных цехах, оснащенных высокотехнологичным оборудованием

Укрупненная организационная структура ООО «Дельта-Пак» отражена на рис. 2.1.

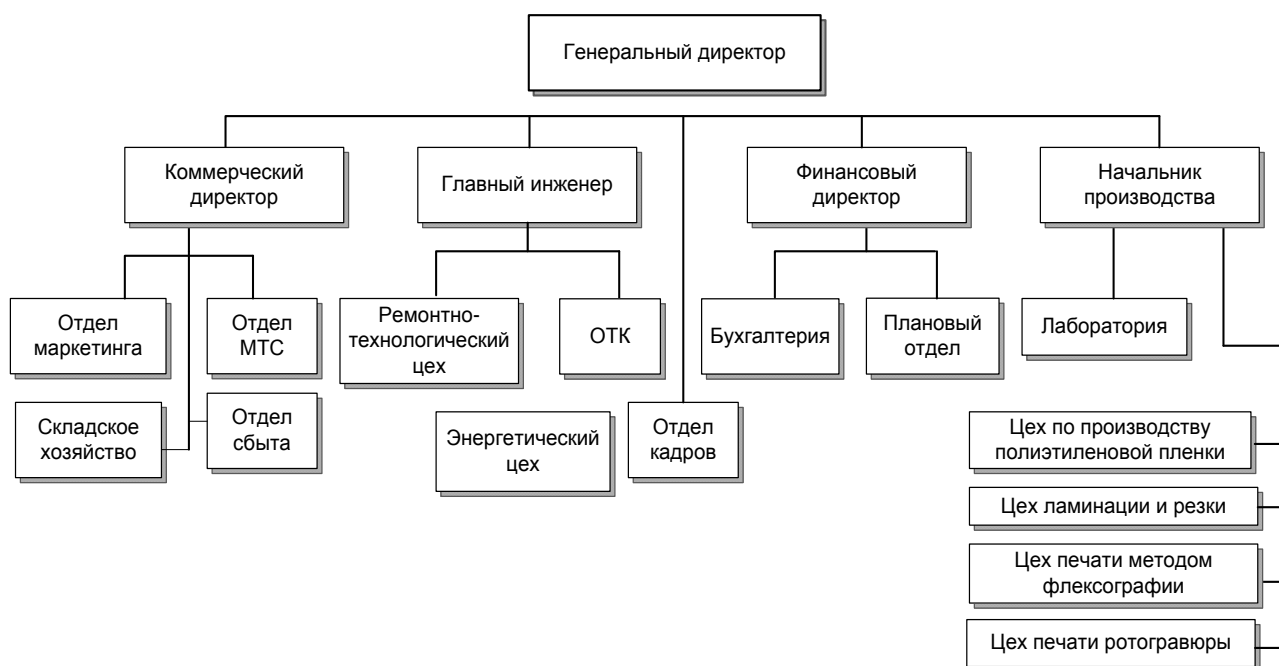


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Дельта-Пак»

На предприятии используется самое современное оборудование, которое приобреталось у лидеров мирового рынка.

В частности, в ООО «Дельта-Пак», у первой в России компании, появилась, и введена в эксплуатацию автоматическая машина ламинатор «СОМЕХI ML1 MC». Эта высокопроизводительная техника предназначена

для клеевой обработки и ламинации широкого ассортимента материалов (полиэтилена, алюминия, бумаги и т.д.).

В апреле 2021 года предприятие ООО «Дельта-пак» приступило к реализации нового инвестиционного проекта по производству FULL PE (pouch) легко перерабатываемой гибкой полимерной упаковки. С этой целью в рамках осуществления проекта было приобретено инновационное оборудование: пятислойная экструзионно-выдувная линия с узлом для моноосиальной ориентации пленок (MDO, Machine Direction Orientation) производства компании «HOSOKAWA ALPINE» (Германия). Специалисты по выдувным пленкам компании «HOSOKAWA ALPINE» разработали линию для оптимального производства ориентированных пленок в тесном сотрудничестве с технологами ООО «Дельта-Пак».

Упаковочные многослойные решения с использованием «мономатериала» FULL PE, внедряемые в производство в результате реализации данного проекта, – это перспективная замена используемых полимерных структур (от обычных до высокобарьерных пленок).

В отличие от существующих упаковочных решений, новый мономатериал FULL PE POUCH подлежит полной переработке (на 100%). Упаковка, изготовленная из одноосно-ориентированной пленки, не только пригодна для вторичной переработки, но и отвечает самым высоким механическим и оптическим стандартам качества.

Сертифицированное по международному стандарту ISO 9002, ООО «Дельта-Пак» выпускает продукцию высокого качества. Имеющиеся у предприятия современные складские помещения создают оптимальные условия для хранения продукции.

Поскольку для успешного функционирования и сохранения хорошего положения ООО «Дельта-Пак» на отечественном рынке полимерной упаковки, необходимо обеспечение высокого качества продукции, на предприятии решается проблема повышения заинтересованности в этом трудового коллектива.

В ООО «Дельта-Пак» успешно реализуется система управления качеством на следующих этапах производства:

- входной контроль сырья и материалов;
- контроль параметров изготовления продукции;
- контроль характеристик готовых изделий.

Высокое качество выпускаемой продукции обеспечивается применением полимерных материалов ведущих мировых и российских производителей, использованием высокотехнологического оборудования.

Большое внимание ООО «Дельта-Пак» уделяет связям с деловыми партнерами. Основным принципом делового общения являются: индивидуальный подход, цивилизованный диалог, позволяющий максимально учитывать интересы обеих сторон в договоре. К любому предложению о сотрудничестве руководство компании всегда относится внимательно и серьезно, независимо от того, исходит оно от солидной фирмы или от индивидуального предпринимателя, только начинающего свой бизнес.

Продукция компании «Дельта-Пак» представлена в следующих городах и регионах: Воронеж, Москва, Санкт-Петербург, Астрахань и Астраханская область, Волгоград и Волгоградская область, Псков и Псковская область, Саратов и Саратовская область, Ставрополь и Ставропольская область, Уфа, Екатеринбург, Челябинск, Курган, Новосибирск, Оренбург, Пермь, Сыктывкар, Ухта, Самара, Липецк, Смоленск, Вологда, Череповец, Орел, Иваново, Рязань, Пенза и др. География поставок продукции ООО «Дельта-Пак» продолжает расширяться.

Успех предприятия ООО «Дельта-Пак» базируется на учете интересов потребителей в долгосрочной перспективе, постоянном мониторинге рыночной ситуации и высоком уровне коммерческой, технической, финансовой и юридической компетентности их специалистов в производстве и реализации продукции.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Дельта-Пак» за 2020 – 2021 гг. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности
ООО «Дельта-Пак» за 2020 – 2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменение
Выручка, тыс.руб.	1111738	1652770	541 032
Себестоимость продаж, тыс.руб.	979515	1317143	337 628
Валовая прибыль, тыс.руб.	132223	335627	203 404
Чистая прибыль, тыс.руб.	125168	162581	37 413
Активы, тыс.руб.	911529	1553971	642 442
Собственный капитал, тыс.руб.	367878	530459	162 581
Среднесписочная численность работников, чел.	236	238	–2
Среднегодовой выпуск продукции на 1 рабочего, тыс.руб.	4 711	6 944	2 234
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	498684	767291	268 607
Фондоотдача, руб./руб.	2,23	2,15	–0,08

Согласно данным таблицы 2.2, в 2021 году наблюдался значительный рост выручки ООО «Дельта-Пак» (прирост 48,67%), темпы роста которой опередили темпы роста себестоимости (прирост 34,47%). Это привело к росту валовой прибыли более чем в 2,5 раза (на 153,83%). Чистая прибыль предприятия увеличилась на 29,89% в 2021 году. Предприятие ООО «Дельта-Пак» работает эффективно и с растущей прибылью.

2.2 Анализ факторов конкурентной среды ООО «Дельта-Пак»

В условиях нынешних реалий изменения потребительского поведения упаковка товара начинает играть едва ли не главенствующую роль в обеспечении успешности продаж товаров, – ведь зачастую именно она позволяет донести концепцию данного товара до покупателя, помогает выделить товар на полке магазина и не только обратить на себя внимание покупателя, но и запомниться ему надолго. Иначе говоря, в условиях современного рынка упаковка приобретает сильнейшую коммуникативную функцию, особенно в связи с интенсивным ростом магазинов самообслуживания, когда покупатель остается практически один на один с товаром, и сама упаковка выступает как инструмент продвижения товара на потребительский рынок и воздействует на потребителя непосредственно от лица производителя.

В настоящее время на отечественном рынке упаковки пластиковая упаковка является лидером с долей 38% (рис. 2.2).

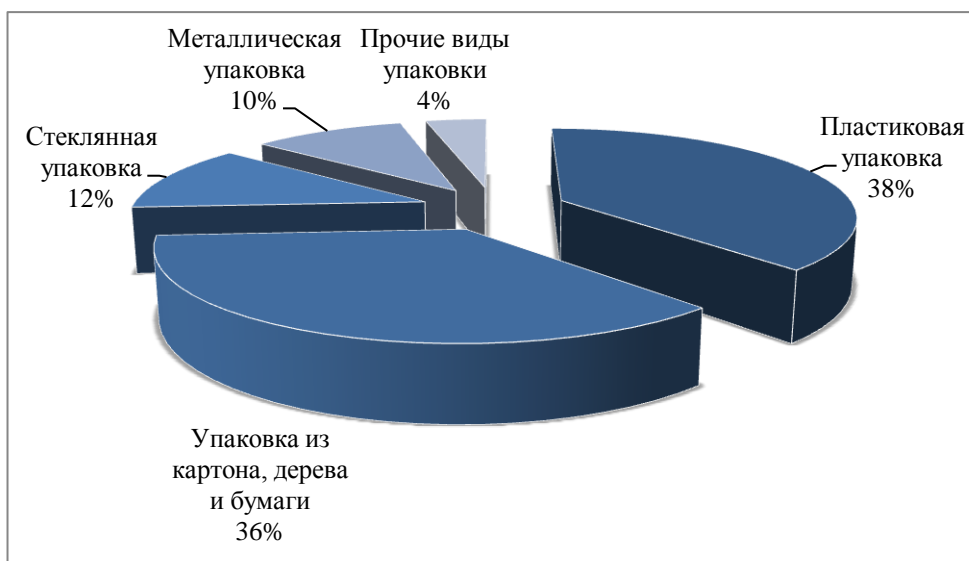


Рисунок 2.2 – Структура российского рынка упаковки (по данным 2021 года)

В свою очередь, рынок пластиковой упаковки делится на сегменты, одним из лидеров которых является рынок гибкой упаковки с долей 48%, что можно видеть на рис. 2.3.

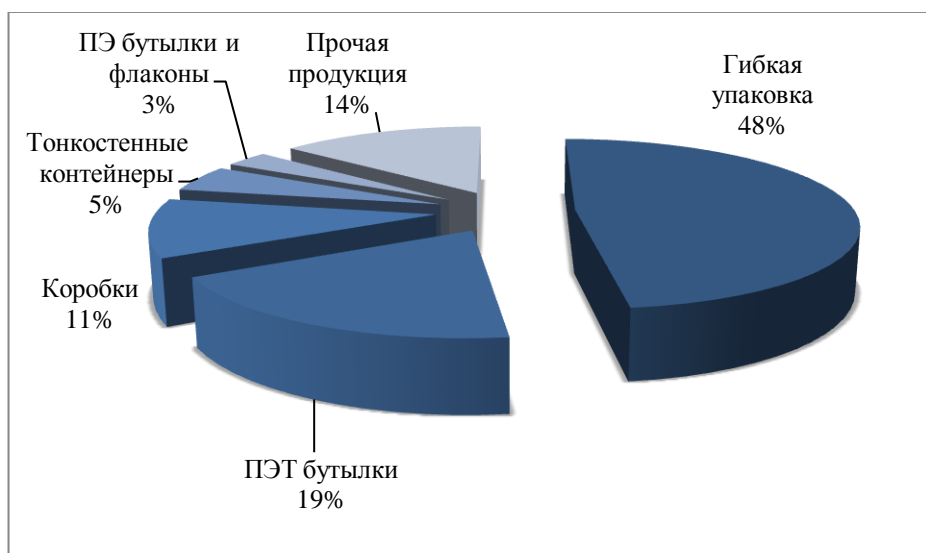


Рисунок 2.3 – Структура российского рынка пластиковой упаковки в 2021 г.

Гибкую упаковку в настоящее время можно по праву считать одним из самых популярных упаковочных материалов в мире. Она является хорошей альтернативой для таких видов упаковки, как: пластиковые контейнеры, картонные коробки, бумажные пакеты.

Возможность комбинировать материалы при производстве гибкой упаковки, придавать разные формы упакованной продукции, и пользоваться целым рядом способов отделки упаковки, обеспечивает как широту ее применения, так и весьма удачно использовать содержащиеся в ней свойства – и защитные, и «продвигающие». Для изготовления гибкой упаковки используются полимерные или комбинированные материалы, что позволяет выпускать продукцию с самыми разнообразными свойствами в зависимости от требований потребителей.

Гибкую упаковку можно произвести многослойной по индивидуальным заказам, и она будет уникальной вследствие применения инновационных технологий и оборудования, особого варианта чередования слоев, что обеспечит оптимальный уровень адгезионного взаимодействия.

Современные технологии позволяют производителям гибкой упаковки выпускать широкий ассортимент продукции с разными индивидуальными свойствами.

Российский рынок гибкой упаковки относится к числу самых динамично развивающихся в последнее десятилетие. По прогнозам аналитиков, сделанном в 2017 году, при оптимистичном варианте развития рынка гибкой упаковки, и стабильном растущем спросе за счет роста объема отечественного производства продуктов питания, его объем должен был достигнуть в 2021 году 640 тыс. т.

Однако, в реальности, отечественный рынок гибкой упаковки, несмотря на то, что вырос в стоимостном выражении по сравнению с предыдущим годом, не достиг в 2021 году даже и 500 тыс. т.

Рост внутреннего потребления гибкой упаковки в нашей стране сдерживается в последнее время негативным влиянием группы макроэкономических факторов: снижается покупательская способность населения, потребители отдадут предпочтение более дешевым видам упаковки. Рост динамики объема рынка гибкой упаковки России замедляется. Хотя все же такая ситуация рассматривается как временная и с улучшением экономической ситуации

можно ожидать активный рост потребления гибкой упаковки, как в количественном, так и в качественном выражении.

В 2019 году общая емкость рынка гибкой упаковки России составила 450 тыс. т или около 140 млрд. руб. (1,9 млрд. евро). В 2020 году емкость рынка в тоннаже и в рублях осталась той же, а сумма в евро из-за роста курса снизилась до 1,7 млрд. евро. Значительных изменений в структуре отечественного рынка гибкой упаковки в 2021 году по сравнению с прошлым годом не произошло. Его объем остался на прежнем уровне (рис. 2.4).

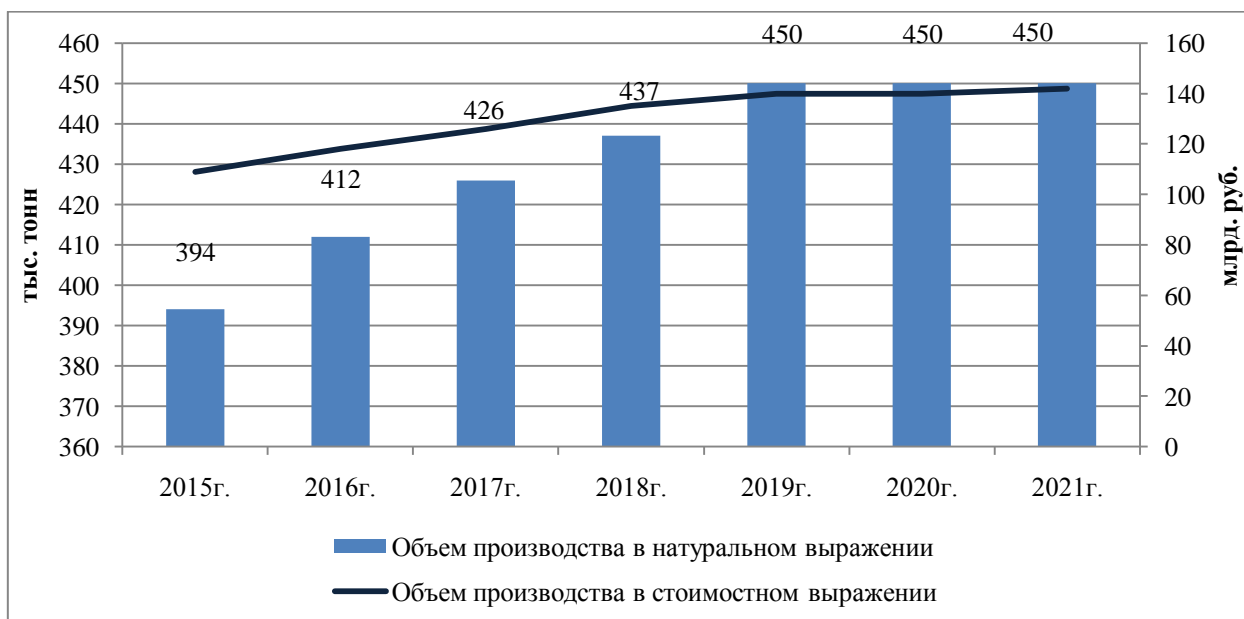


Рисунок 2.4 – Динамика российского рынка гибкой упаковки за 2015–2021 гг.

В 2020 году были очень значительные колебания спроса от месяца к месяцу. Так, в начале 2020 года ситуация на российском рынке гибкой упаковки была стабильной; в марте 2020 года произошел резкий скачок спроса на многие виды продуктов вследствие пандемии, которые в свою очередь вызвали резкий спрос на упаковку со стороны ритейлеров и поставщиков продукции. В апреле 2020 года спрос на упаковку сократился.

Но уже в мае 2020 года, когда большая часть населения находилась в своих домах, на самоизоляции, и перестала посещать заведения общепита, то люди стали заказывать доставку продуктов питания в небольших объемах. Это потребовало от пищевых предприятий изменить структуру продаж и су-

ущественно нарастить объем продаж в мелкой фасовке, что спровоцировало рост спроса на упаковочные материалы.

Потребность ритейлеров и поставщиков продукции в больших объемах гибкой упаковки создала для упаковочной отрасли особые условия и шанс на комфортную работу в ситуации, когда многие предприятия были вынуждены сокращать рабочие места, или вовсе закрывались.

В августе 2020 года произошло очередное падение спроса производителей пищевой продукции на гибкую упаковку вследствие снятия ограничений. Согласно данным исследований, у некоторых производителей упаковки объем производства упал почти на 40%.

Нестабильность загрузки производителей гибкой упаковки в 2020 году сменилась в 2021 году более серьезной проблемой – резким ростом стоимости на полимерное сырье из-за снижения объемов производства на некоторых заводах нефтехимической промышленности (это произошло из-за природных катаклизмов, а также в связи со сложной эпидемиологической ситуацией и мерами против коронавируса, когда в США и Европе многие заводы остановили свою деятельность).

Параллельно с этим начал расти спрос на нефтехимическую продукцию из-за роста спроса на средства индивидуальной защиты, упаковку и пр. Следствием данной ситуации стал рост цен.

Дефицит пластика и резкий рост их стоимости в 2021 году стал проблемой сразу для нескольких отраслей экономики – от переработчиков пластмасс до ритейла. Потребители полимерного сырья также были вынуждены повышать цены на свою продукцию (переложить возросшие издержки на ее покупателей).

Хотя Россия считается одной из крупнейших нефтегазодобывающих стран, ее доля на мировом рынке полимеров очень низка, и не превышает 3,5%. Поэтому многие отечественные производители гибкой упаковки покупали некоторые виды сырья и материалов, в том числе краски для печати, клеи и др., за рубежом.

Рост цен на три самых популярных упаковочных полимера – полиэтилентерефталат (ПЭТ), полиэтилен (ПЭ), пропилен (ПП) – начался ещё в июле 2020 года, а летом 2021 года цена полимерного сырья по сравнению с летом 2020 года выросла практически вдвое.

На данный момент ситуация стабилизировалась, но на рынке опасаются нового подорожания, для которого уже есть предпосылки. Весной 2022 года для производителей гибкой упаковки, как и для других секторов отечественной промышленности, особенно остро встали логистические проблемы с международными поставками, обусловленные ростом ставок на фрахт и дефицитом контейнеров.

Вследствие этого, участники рынка гибкой упаковки и эксперты понимают, что существенного снижения стоимости полимеров в России и в мире не ожидается в перспективе, и отмечают, что по-прежнему остаются предпосылки для их дальнейшего роста.

Производственные мощности по выпуску гибкой упаковки в России распределены по регионам страны неравномерно. Как показывает анализ географической структуры размещения производства упаковочных материалов, практически в каждом регионе имеется одно или несколько предприятий, производящих различные виды гибкой упаковки (рис. 2.5).

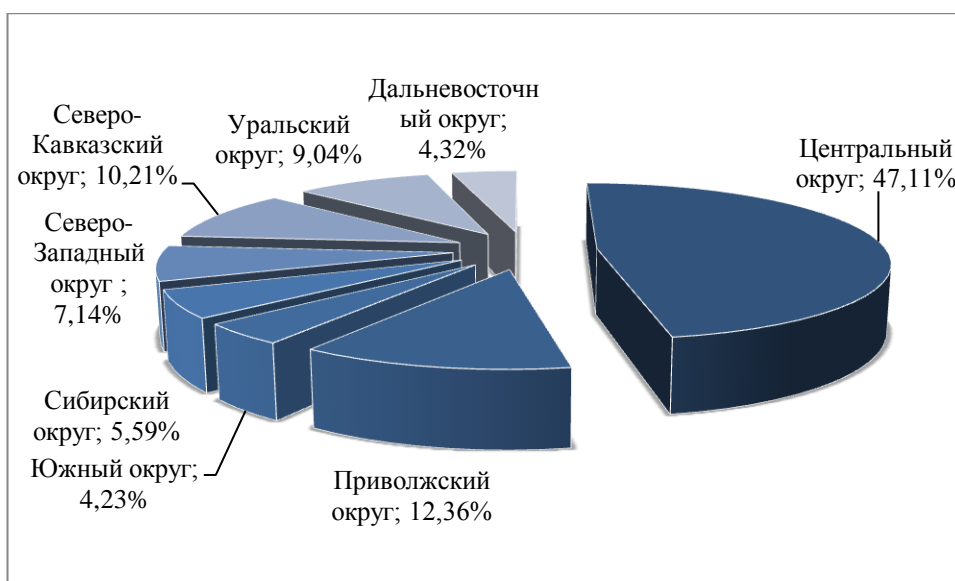


Рисунок 2.5 – Структура производства гибкой упаковки по федеральным округам России в 2021 году (в натуральном выражении)

Лидером производства гибкой упаковки является Центральный федеральный округ, в котором производится почти половина всей упаковки. Очень много предприятий по производству гибкой упаковки размещены в Подмосковье. В Центральном Черноземье выпускается около 6,7% общего объема упаковки. Значительные объемы гибкой упаковки приходятся на Приволжский (12,36%), Северо-Кавказский (10,21%) и Уральский (9,04%) федеральные округа.

Из общего объема производимой в России упаковочной пленки на традиционную однослойную полимерную пленку приходится 11,38%. Значительная часть гибкой упаковки (40,21%) представляет собой современные пленочные материалы на основе биаксиальноориентированной полипропиленовой пленки и высокотехнологичных многослойных пленок (с внутренней печатью, ламинированных, металлизированных). На долю комбинированных материалов приходится 24,36% объема упаковки и 9,47% – на пленки для упаковки молочной продукции (рис. 2.6).

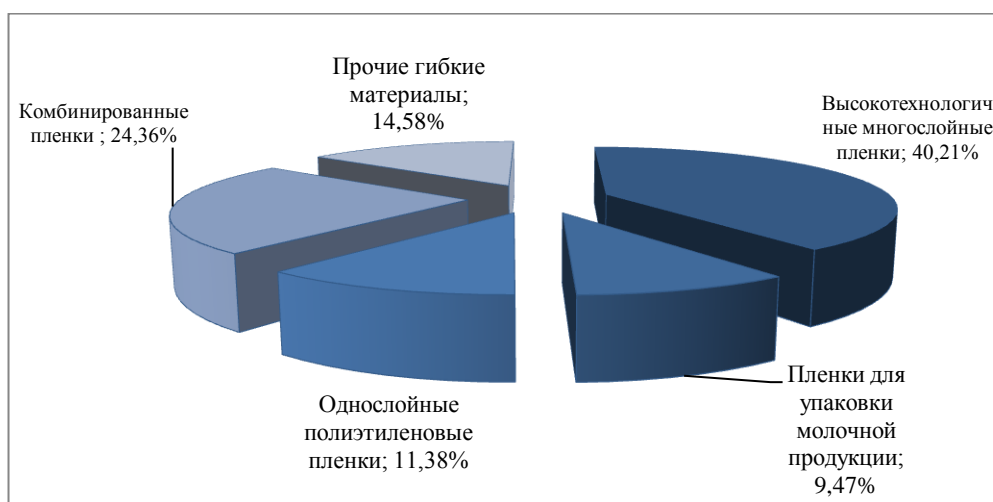


Рисунок 2.6 – Видовая структура гибкой упаковки (по данным 2021 года)

Более 70% всей производимой гибкой упаковки в России предназначена для пищевых продуктов и напитков, поэтому динамика развития пищевой промышленности оказывает существенное влияние на уровень спроса на упаковочные материалы, и является показателем рентабельности их производства.

Производством гибкой упаковки в России занимаются более 1500 предприятий. В числе самых крупных предприятий можно выделить:

- ГК «Данафлекс» – ведущий производитель качественной современной гибкой упаковки и гибких упаковочных материалов для различных отраслей: масложировая, кондитерская, бакалейная, снеговая, кисломолочная, отрасль замороженных продуктов, мороженого и др. (г. Казань);
- ЗАО «Конфлекс» – производитель гибкой упаковки для пищевой продукции и товаров повседневного спроса (г. Санкт-Петербург);
- ЗАО «Мультифлекс» специализируется на производстве многослойных гибких упаковочных материалов с высокими барьерными свойствами для пищевой и фармацевтической промышленности;
- АО «Тико-пластик» с 1999 года производит гибкие упаковочные материалы, заказные и серийные пакеты (г. Дзержинск Нижегородской области);
- ГК «Флексо» – Динамично развивающееся производство рулонной упаковки и пакетов с флексопечатью (Белгородская область).

Структуру российского рынка гибкой упаковки иллюстрирует рис. 2.7

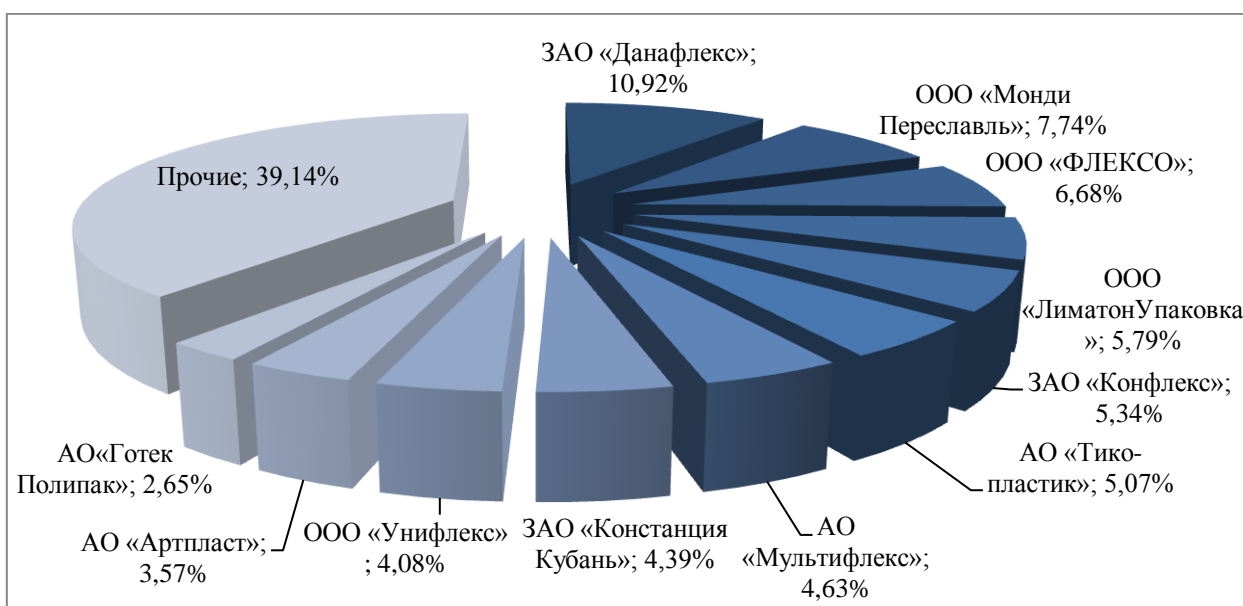


Рисунок 2.7 – Структура российского рынка гибкой упаковки в 2021 году
(в натуральном выражении)

Анализ потребления гибкой упаковки показал, что самый большой объем ее потребления приходится на Центральный федеральный округ, – его удельный вес составил 31,1% в общей структуре потребления гибкой упаковки в России по данным Росстата 2021 года (рисунок 2.8).

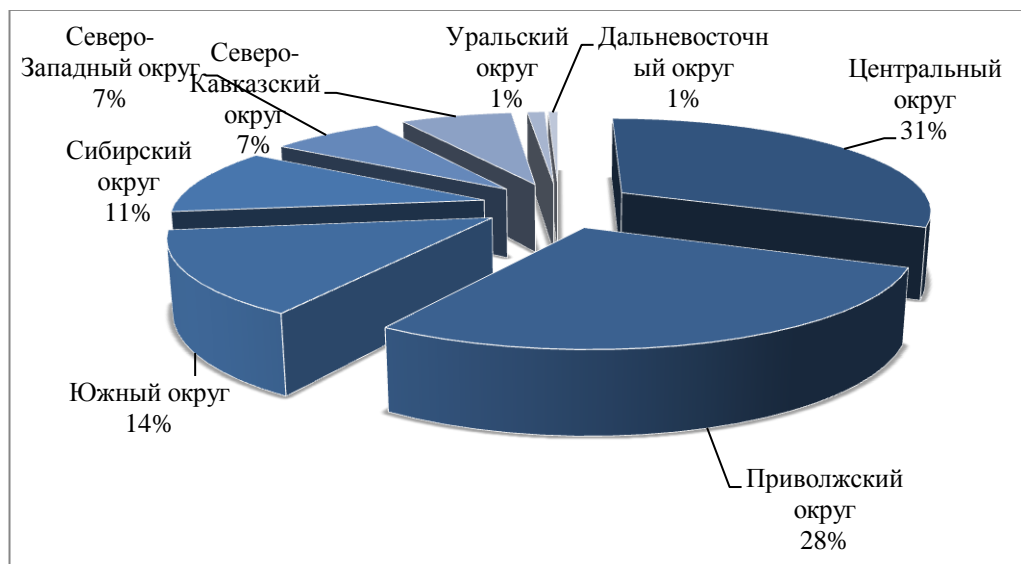


Рисунок 2.8 – Структура потребления гибкой упаковки по федеральным округам России в 2021 году (в натуральном выражении)

На втором месте по уровню потребления находится Приволжский федеральный округ, – его удельный вес составил 27,8% в общей структуре потребления гибкой упаковки в России. 14,2% от общего объема потребления упаковки в натуральном выражении приходится на Южный федеральный округ, в котором наблюдается значительный дефицит мощностей по производству гибкой упаковки, который покрывается за счет ее поставок в основном из Центрального и Приволжского федеральных округов.

2.3 Оценка конкурентной среды ООО «Дельта-Пак»

Анализ конкурентной среды помогает предприятию выявить количество конкурентов на рынке (много их или рынок монополизированный), определить наиболее серьезных из них и сформировать конкурентные стратегии для взаимодействия с ними, с учетом своих возможностей.

Уровень рыночной концентрации российского рынка гибкой упаковки был рассчитан для пяти производителей упаковки, лидирующих по объемам поставок продукции на данный рынок в 2021 году: ГК «Данафлекс», ООО «Монди Переславль», ООО «Флексо», ООО «Лиматон Упаковка», ЗАО «Конфлекс» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели концентрации российского рынка гибкой упаковки в 2021 году

Наименование показателя	Значение показателя
Коэффициент рыночной концентрации CR_n	38%
Индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана ННІ	897
Уровень концентрации товарного рынка	умеренный

На долю 5 компаний – лидеров отечественного рынка гибкой упаковки – приходится 38% рынка. Результаты расчета коэффициента рыночной концентрации и индекса рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана ННІ свидетельствуют о низком уровне концентрации данного рынка.

Для оценки характера конкуренции на региональном рынке гибкой упаковки была составлена таблица 2.4.

Таблица 2.4 – Основные конкуренты ООО «Дельта-Пак» на региональном рынке гибкой упаковки

Наименование предприятия	Тип конкуренции	Основная продукция
ЗАО «Дананфлекс»	ценовая и неценовая	гибкая упаковка
ЗАО «Конфлекс»	ценовая и неценовая	гибкая упаковка
АО «Мультифлекс»	ценовая и неценовая	гибкая упаковка
АО «Готэк-Полипак»	ценовая	гофрокартон и гибкая упаковка
АО «Тико-пластик»	неценовая	гибкая упаковка
ООО «Унифлекс»	ценовая	гибкая упаковка
ООО «Дон-Полимер»	ценовая	термоусадочные пленки
АО «Пластик»	ценовая	термоусадочные пленки
ООО «Диспак»	ценовая	термоусадочные пленки
ООО «Пак-Пласт»	ценовая	термоусадочные пленки
ООО «Промполимер»	неценовая	термоусадочные пленки

В таблице 2.4 эксперты дали качественную оценку десяти конкурентам ООО «Дельта-Пак» – предприятиям, продукция которых представлена на региональном рынке, – для оценки силы воздействия каждого конкурента и определения угрозы с их стороны для исследуемого предприятия. По уровню конкурентной силы все предприятия в таблице были условно разделены на 3 группы с точки зрения угрозы для бизнеса ООО «Дельта-Пак» с целью определения стратегии защиты от сильных конкурентов:

- 1) К сильным конкурентам были отнесены такие предприятия, как ЗАО «Дананфлекс», ЗАО «Конфлекс» и АО «Мультифлекс». Они являются прямыми конкурентами и основной угрозой для развития бизнеса ООО «Дельта-Пак», поэтому оно должно разработать стратегию защиты потребителей своей продукции;
- 2) К средним конкурентам были отнесены такие предприятия, как АО «Готек-Полипак» и АО «Тико-пластик», которые являются косвенными конкурентами ООО «Дельта-Пак». Хотя они и не представляют такой угрозы как сильные конкуренты, но их действия нуждаются в постоянном мониторинге.
- 3) К слабым конкурентам были отнесены ООО «Унифлекс» и воронежские предприятия. Данные конкуренты – источники дальнейшего роста для бизнеса ООО «Дельта-Пак», которому необходимо разработать специальные программы по привлечению потребителей для увеличения объема продаж и доли на воронежском рынке.

Для оценки конкурентной позиции предприятия ООО «Дельта-Пак» проводился анализ его сильных и слабых сторон с помощью SWOT-анализа (табл. 2.5). К преимуществам ООО «Дельта-Пак» можно отнести наличие собственных разработок и технологий и программу обновления основных фондов, а к существующим недостаткам – дефицит инвестиционных ресурсов и отсутствие единой концепции продаж. Главными возможностями предприятия можно считать позиционирование ассортимента для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка и освоение новых видов продукции.

Таблица 2.5 – Результаты SWOT – анализа ООО «Дельта-Пак»

Преимущества	Возможности
1. Наличие собственных разработок и технологий	1. Позиционирование ассортимента для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка
2. Завод реализует программу обновления основных фондов	2. Разработка и освоение новых видов продукции
3. Наличие свободных производственных мощностей	3. Создание системы гибкого ценообразования и применения системы скидок
4. Надежность поставки в установленные сроки	4. Возможность установления постоянных связей с потребителями
Недостатки	Угрозы
1. Дефицит инвестиционных ресурсов	1. Усиление конкуренции
2. Отсутствие единой концепции продаж	2. Рост насыщения рынка
3. Снижение качества продукции	3. Снижение покупательской способности
4. Отсутствие единой концепции ресурсосбережения	4. Существенная зависимость от поставщиков сырьевых ресурсов

Оценка слабых и сильных сторон ООО «Дельта-Пак» проводилась также в сравнении с главными конкурентами (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Оценка слабых и сильных сторон конкурентов предприятия

Критерий оценки	Главные конкуренты ООО «Дельта-Пак»			ООО «Дельта-Пак»
	ЗАО «Данан-флекс»	ЗАО «Кон-флекс»	АО «Мультифлекс»	
Современные технологии производства	4,9	4,2	4,2	4,1
Высокий уровень качества продукции	4,8	4,3	4,3	4,3
Низкие цены	4,1	4,2	4,2	4,3
Высокий уровень организации торговли	4,9	4,4	4,3	4,0
Постоянное обновление продукции	4,9	4,3	4,3	4,2
Широта продуктовой линии	4,8	4,2	4,4	4,1
Скорость поставки товара	4,2	4,0	4,1	4,9
Надежность поставки в установленные сроки	4,4	4,1	4,1	4,9
Квалификация сотрудников по работе с потребителями	4,9	4,2	4,3	4,2
Установления постоянных связей с потребителями	4,9	4,9	4,2	4,5

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что показатели конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО «Дель-

та-Пак» находятся не на высоком уровне, хотя оно обладает относительно высоким конкурентным потенциалом из-за наличия достаточной ресурсной базы, наличия собственных разработок и технологий, реализации программы модернизации и обновления устаревшего оборудования и способности адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Оценка влияния покупателей и поставщиков на деятельность ООО «Дельта-Пак» на региональном рынке проводилась в таблице 2.7 с помощью модели Майкла Портера.

Таблица 2.7 – Оценка влияния покупателей и поставщиков на деятельность ООО «Дельта-Пак»

Оценка влияния покупателей		Оценка влияния поставщиков	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Доля покупателей с большим объемом потребления	На долю 5 покупателей приходится более 50% продаж	Количество поставщиков	Ограниченный выбор поставщиков
Чувствительность покупателей к цене	Покупатели будут переключаться только при значимой разнице в цене на упаковку	Ограниченность ресурсов поставщиков	Имеются ограничения в объемах поставок
Степень удовлетворенности потребителей	Неудовлетворенность объемами поставок и второстепенными характеристиками гибкой упаковки	Издержки переключения на других поставщиков	Средние издержки к переключению на других поставщиков сырья и материалов
Склонность к переключению на продукты-заменители	Малый вес как отличительная черта гибкой упаковки снижает риск переключения на ее заменители	Приоритетность направления производственной деятельности для поставщиков	Невысокая приоритетность отрасли для поставщиков

На характер функционирования ООО «Дельта-Пак» сильное воздействие, по мнению экспертов, оказывают и поставщики, и потребители.

Оценка факторов микросреды ООО «Дельта-Пак» показала, что на деятельность предприятия примерно в равной степени влияют рыночная конкуренция и рыночная власть покупателей (таблица 2.8).

В условиях достаточно высокой конкуренции регионального рынка ООО «Дельта-Пак» необходимо проводить его постоянный мониторинг и отслеживать динамику предложения на рынке, чтобы оптимизировать свою то-

варную и ценовую политику, а также отслеживать ситуацию на рынке сырья и материалов.

Таблица 2.8 – Оценка степени влияния факторов микросреды на деятельность ООО «Дельта-Пак» по модели М. Портера

Наименование факторов микросреды	Степень влияния	Описание	Направления работ
Рыночная власть покупателей	высокая	Портфель покупателей диверсифицирован, требования покупателей к гибкой упаковке возрастают	Дальнейшая диверсификация портфеля покупателей, формирование специальных программ для разных групп покупателей
Рыночная конкуренция	высокая	Рынок является перспективным и конкурентным. Есть ограничения в повышении цен	Оптимизация товарной политики и повышение гибкости ценовой политики
Рыночная власть поставщиков	высокая	Стабильность со стороны поставщиков	Постоянное проведение мониторинга рынка сырья и выбор потенциальных поставщиков
Опасность появления продуктов - заменителей	низкая	Аналоги существуют и занимают значительно меньшую долю на рынке	Построение сильной торговой марки: дифференциация и позиционирование продукции

Рынок гибкой упаковки в Воронежской области является конкурентным, на нем лидируют:

- воронежское предприятие ООО «Дельта-Пак», которое контролирует примерно четвертую часть всего рынка;
- курское предприятие АО «Готек», удельный вес которого на рынке в натуральном выражении составляет 12%;
- казанское предприятие ЗАО «Дананфлекс», удельный вес которого на рынке в натуральном выражении составляет 10%;
- воронежское предприятие ООО «Дон – Полимер», удельный вес которого на рынке в натуральном выражении составляет 8%.

Влияние деятельности липецкого АО «Полимер» и тамбовского ООО «Промполимер», а также небольших воронежских предприятий как: АО «Пластик», ООО «Диспак», ООО «Пак-Пласт», ООО «Пак-Полимер»; ООО

«ГрандУпак»; ООО «Колорит»; ООО «Виктория», на региональный рынок гибкой упаковки незначительно. Конкурентная карта регионального рынка гибкой упаковки была построена на основе двух показателей: занимаемой предприятием рыночной доли и динамики его рыночной доли (таблица 2.9).

Таблица 2.8 – Конкурентная карта регионального рынка гибкой упаковки

Доля рынка Темпы роста доли рынка	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	–	–	–
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	1	1	1	1
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	2	3	3	5
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	–	–	2	3

Из группы лидеров к категории предприятий с быстро улучшающейся конкурентной позицией было отнесено ООО «Дельта-Пак», к категории предприятий с улучшающейся конкурентной позицией было отнесено АО «Готек», к категории предприятий с ухудшающейся конкурентной позицией – ООО «Диспак» и ООО «Пак-Пласт».

Влияние конкуренции на рынок гибкой упаковки отражает рис. 2.9.

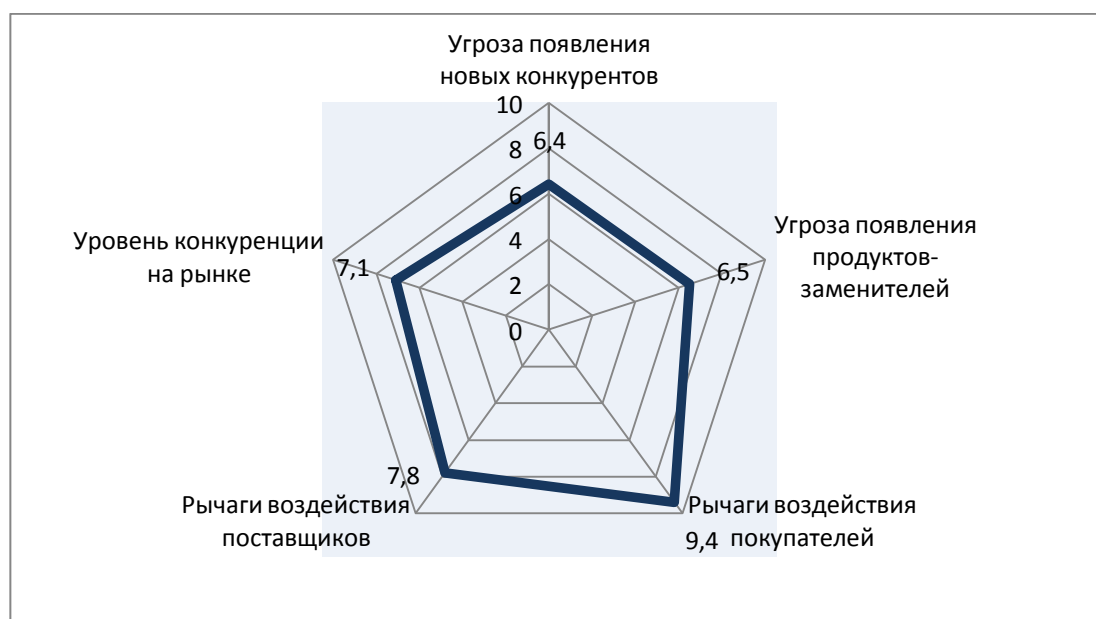


Рисунок 2.9 – Оценка влияния пяти факторов конкуренции Портера на региональный рынок гибкой упаковки

На рисунке 2.9 отражены результаты экспертной оценки влияния пяти факторов конкуренции М.Портера (по десятибалльной шкале) для определения характера воздействия конкурентных сил на региональный рынок гибкой упаковки.

Согласно результатам оценки можно сделать следующее заключение об уровне конкуренции на региональном рынке гибкой упаковки:

- рынок находится на уровне выше среднего показателя конкуренции;
- значительное влияние на рыночную конкуренцию оказывают покупатели гибкой упаковки;
- существенное влияние на рынок оказывает политика поставщиков;
- незначительно появление новых продуктов-заменителей.

Таким образом, воронежский рынок гибкой упаковки по характеру концентрации можно отнести к рынкам с низкой концентрацией. На рынке представлена продукция более 30 предприятий: на долю крупных предприятий приходится 34%, на долю средних предприятий – 48% и на долю малых предприятий – 18%.

Лидирующую позицию на воронежском рынке гибкой упаковки занимает предприятие ООО «Дельта-Пак», на долю которого приходится 24%. Часть гибкой упаковки ввозится на воронежский рынок из других регионов, – в основном из Московской, Курской, Белгородской, Тамбовской и Липецкой областей.

3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Дельта-Пак» с учетом параметров конкурентной среды

3.1 Тенденции изменения конкурентной среды

ООО «Дельта-Пак»

Росстат опубликовал предварительную оценку годового темпа роста ВВП в первом квартале 2022 года, который составил 3,5%. Оценка основана на данных о добавленной стоимости, созданной крупными компаниями всех отраслей экономики РФ, и на показателе «чистых» налогов. Более высокую предварительную оценку годового темпа роста ВВП дало Министерство экономического развития – 4%. Оценка динамики ВВП более точным производственным методом на основе расширенных данных Росстат даст только после 16 июня.

Банк России обнародовал первый официальный прогноз по экономике в условиях жестких санкций, введенных в феврале – апреле 2022 года.

Согласно новому базовому прогнозу Банка России ВВП вернется к росту только в 2024 году, а в 2022–2023 годах может упасть на 8–12,7%.

Экономический спад в России, по мнению аналитиков Банка РФ, фактически продлится два года: в 2022 году реальный ВВП упадет на 8–10%, в 2023 году – на 0–3%. Только в 2024 году будет возможен рост экономики на 2,5–3,5%. Потребительские цены вырастут на 18–23% к декабрю 2022 года, но к концу следующего года инфляция замедлится до 5–7%, следует из прогноза ЦБ РФ.

В отличие от прогноза Банка России, прогноз Министерства экономического развития менее пессимистичен: ожидаемый рост ВВП в 2023 году составит около 1,3%

Прогнозируемая динамика изменения ВВП выглядит весьма неблагоприятно для упаковочной отрасли: поскольку основной вклад в рост ВВП внесёт промышленность, в первую очередь – обрабатывающие отрасли.

Снижение ВВП и намечающееся снижение реальных денежных доходов населения и реальных заработных плат в 2022-2023 гг. не обеспечит восстановление потребительского спроса до уровня 2018 года.

В соответствии с вышеуказанными прогнозами, положительной динамики на отечественном рынке гибкой упаковки в ближайшие два года не стоит ожидать.

Помимо этого, неблагоприятным фактором для развития отрасли может послужить рост стоимости полимерного сырья, тем более, что оно составляет 50–70% стоимости готовой упаковки.

В ближайшем будущем, как отмечают аналитики ГК «Сибур», основное влияние на стоимость пластиков будет оказывать растущее в цене сырьё (нефть, нефтяные газы и СУГ). Цены на продукцию российских производителей нефтехимии следуют за мировыми трендами, и, если на отдельные виды продукции в мире наблюдается дефицит, то они не дешевеют или дешевеют незначительно на российском рынке (например, это полиэтилен низкой плотности для плёнок, поливинилхлорид, полистирол).

Вопреки отрицательным макроэкономическим прогнозам, некоторые эксперты рынка, считают, что рынок демонстрирует небольшую динамику развития за последние три года, даже, несмотря на действие множества неблагоприятных факторов, к которым относят:

- неблагоприятную геополитическую обстановку;
- сохранение санкций в отношении России;
- снижение реальных денежных доходов населения;
- сокращение розничного товарооборота;
- девальвация рубля;
- высокие процентные ставки по кредитам и их низкая доступность;
- стагнация спроса на упаковку;
- повышение цен на сырьё для упаковки и на саму упаковку.

По мнению экспертов, неблагоприятные изменения макроэкономической и политической конъюнктуры сопровождались возникновением факто-

ров, способствовавших росту производства некоторых видов гибкой упаковки вследствие активизации импортозамещения и увеличения экспорта в ряде отраслей экономики, а также изменения потребительских предпочтений и повышения требований к качеству упаковки. И это может служить важным фактором для развития некоторых сегментов рынка гибкой упаковки или сохранения объемов потребления отдельных ее видов на прежнем уровне.

В условиях действия множества неблагоприятных факторов, роста конкуренции на рынке гибкой упаковки, повышения требований потребителей к качеству упаковки, эффективно функционировать и устойчиво развиваться смогут только те предприятия, которые обладают инновационными технологиями и современным высокопроизводительным оборудованием.

Популярность гибкой упаковки в России, по мнению экспертов рынка, будет постоянно возрастать, повторяя тенденции развития мирового рынка гибкой упаковки. Широкое потребление гибкой упаковки в развитых странах мира обусловлено ее способностью эффективно решать три основные задачи функционирования сетевого ритейла:

- 1) обеспечивать сохранность качества упакованного товара;
- 2) защищать товар при транспортировке;
- 3) рекламировать товар.

Сегодня наибольший уровень потребления гибкой упаковки характерен для пищевой промышленности, ее удельный вес составляет около 70,1% в общей структуре потребления гибкой упаковки в России по данным Росстата 2021 года.

Согласно прогнозам экспертов, рост потребления гибкой упаковки в 2022-2023 гг. в России будет обусловлен дальнейшим наращиванием импортозамещения, увеличением экспорта и ростом объемов производства в отдельных отраслях экономики.

Основными факторами, влияющими на рост потребления гибкой упаковки в России, как и во всем мире, можно считать:

- экологическую безопасность упаковки;

- обеспечение эффективности складского хранения и транспортировки продукции;
- использование дизайна и визуального оформления упаковки для информирования потребителя о свойствах продукта и повышения ценности бренда.

Стоимость гибкой упаковки изменяется в достаточно широком ценовом диапазоне в зависимости от ее геометрических параметров и сложности конструкции и показателя слойности пленки.

Главным ценообразующим фактором для гибкой упаковки является стоимость основного сырья – полимеров.

Для многих предприятий отрасли (особенно малых и средних) характерна проблема высокого физического и морального износа оборудования, обновление которого требует от предприятий значительных инвестиционных ресурсов. На сегодняшний день современным оборудованием для выпуска качественной гибкой упаковки располагают только некоторые крупные предприятия и компании, созданные или приобретенные в собственность иностранными компаниями.

Развитие новых технологий в производстве гибкой упаковки позволит российским производителям значительно улучшить их потребительские качества и в перспективе расширить рынок потребления. Сегодня производителям гибкой упаковки приходится считаться с двумя важными факторами: ужесточением требований по охране окружающей среды и экономической целесообразностью.

На мировом рынке гибкой упаковки в настоящее время отмечается рост производства упаковки из более экономичных материалов, прочностные характеристики которых повышаются за счет совершенствования технологий изготовления.

Резюмируя, можно сделать следующие выводы относительно тенденций и направлений развития российского рынка гибкой упаковки в долгосрочной перспективе (рисунок 3.1):

- расширение ассортимента производимых видов гибкой упаковки за счет применения новых материалов с улучшенными свойствами;
- рост использования конструктивно сложных и более качественных видов гибкой упаковки, обеспечивающих надежную защиту товаров;
- ужесточение требований со стороны потребителей к экологичности и экономичности упаковки.

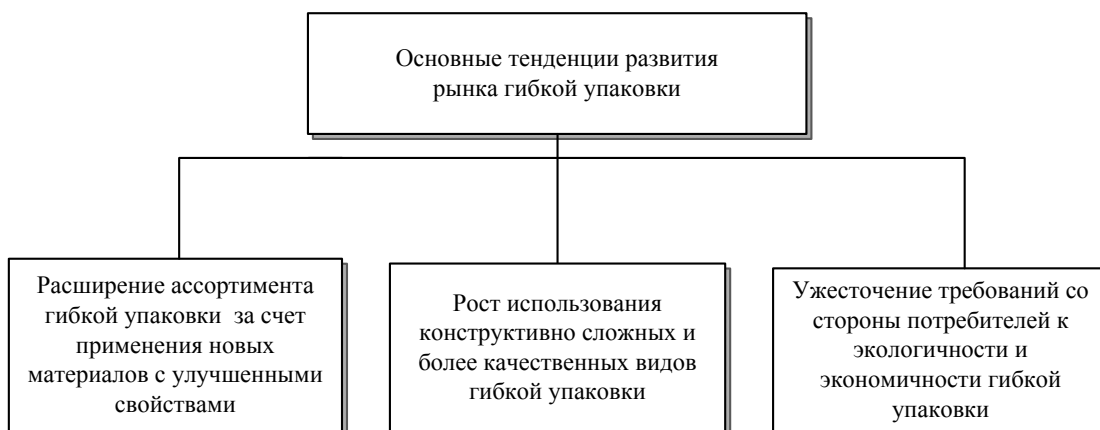


Рисунок 3.1 – Основные тенденции развития российского рынка гибкой упаковки

В последние годы наблюдается тенденция роста спроса на высококачественные виды гибкой упаковки с многоцветной печатью, что обуславливает рост требований к технологиям изготовления упаковки. Дальнейшее развитие производства гибкой упаковки невозможно без модернизации устаревших технологий и оборудования на предприятиях отрасли, которые должны эффективно функционировать в условиях обострения рыночной конкуренции и высокого динамизма внешней среды.

Технологии в области производства гибкой упаковки меняются стремительно. Еще совсем недавно процесс соэкструзии – процесс экструзии двух или более жидких полимеров в многослойную структуру или осаждение двух или более жидких полимеров на подложке для последующего формования – рассматривался как нечто уникальное, а сегодня более 40% продукции на рынке гибкой упаковки производится с помощью этой технологии, и со-

экструзия является ключевой технологией, обеспечивающим развитие перерабатывающей и упаковочной отраслей.

Поскольку в настоящее время нет ни одного материала, который обладал бы всем тем набором свойств, которые предъявляют современные производители пищевой продукции к упаковке, его научились создавать искусственно, используя комбинации двух или нескольких типов материалов. Многослойные пленки, состоящие из слоев разных материалов, суммируют различные дополнительные качества этих материалов, поэтому отличаются комплексом необходимых свойств, которые требуются для упаковки пищевых продуктов.

Многослойная пленка, как правило, имеет две поверхности и внутреннюю часть. Каждая составляющая отличается разными требованиями. Какая-то поверхность делает возможным термосваривание. Другая – требует пониженного трения, хладостойкости или должна отличаться невосприимчивостью к высоким температурам. Внутренняя часть обязательно должна гарантировать прочность, барьерные свойства. Полимерные барьерные слои должны регулировать уровень проницаемости кислорода, который зависит от влажности рабочей среды.

Современные многослойные плёнки должны отвечать следующим требованиям:

- 1) высокая прочность и антистатичность;
- 2) селективная проницаемость;
- 3) защита от запахов;
- 4) работоспособность при предельных показателях температуры;
- 5) защита от водяного пара, углекислого газа;
- 6) стойкость к ударам, разрывам;
- 7) устойчивость к абразивам и химикатам.

В настоящее время в гибкой упаковке широко используются некоторые пластики, которые имеют разные барьерные свойства по отношению к различным средам. И уже существует целый ряд типовых комбинаций слоев для

многослойной гибкой упаковки, которая должна удовлетворять определенным требованиям.

Скорость, с которой пищевая промышленность требует материалов со все более специальными характеристиками, ведет к тому, что пленки устаревают очень быстро, и что независимо от их замечательного успеха еще сегодня, завтра они уже не способны конкурировать с вновь разработанными образцами.

К числу последних новинок можно отнести упаковку из многослойного пленочного материала, которая может быть использована для долгосрочного хранения без потери качества мяса, готовых колбасных изделий и мясной деликатесной продукции, плавленых и твердых сыров, продукции овощеперерабатывающей и консервной промышленности.

Данная инновация связана с разработкой, получением и использованием «активных» многослойных пленочных материалов, содержащих в своем составе специальные модификаторы, придающие упаковке из полимерного материала одновременно комплекс новых свойств – химическую и биостойкость, а также пролонгированные антимикробные свойства, гигиеническую и экологическую безопасность, способность сохранять упакованный продукт длительное время без снижения его качества и пищевой ценности. Речь идет об упаковке, в полиолефиновый слой которой, контактирующий с продуктом, включена специальная антимикробная добавка.

В качестве такой добавки могут быть природные консерванты типа аскорбиновой кислоты, кориандрового, горчичного и укропного масел, или наполнители с активными ионами меди, серебра и кобальта, которые защищают продукцию от ее поражения плесневыми грибами и дрожжами.

Применение добавок в виде масел (кориандрового, укропного) или термонестабильных соединений (аскорбиновой кислоты) затрудняет и усложняет технологический процесс получения гибкой полимерной упаковки, поскольку использование органических пищевых кислот с низкой термостабильностью приводит к ограничению температурных режимов производства

новых упаковочных материалов. Ученые продолжают работать над решением проблемы повышения качества многослойных пленок и совершенствуют применяемые технологии и оборудование.

Успешность отечественных производителей гибкой полимерной упаковки подтверждает тот факт, что до начала 2000-х почти все виды упаковочной продукции, производимые из многослойной пленки, импортировались в Россию из Китая, Турции и стран Восточной Европы, а сегодня в результате программы импортозамещения доля отечественной продукции на рынке многослойной пленки превышает 80%.

В настоящее время одной из самых актуальных проблем российского рынка гибкой упаковки, как и общемирового, является переход на производство продукции из биоразлагаемых материалов. Все больше стран буквально погрязает в отходах из полимеров, а в отдельных государствах ситуация и вовсе находится на грани экологической катастрофы.

Биоразлагаемые полимеры или биodeградируемые полимеры (материалы с регулируемым сроком эксплуатации) – полимерные материалы, самопроизвольно разрушающиеся в результате естественных микробиологических и химических процессов.

Биоразлагаемую упаковку именуют упаковкой будущего, потому что она является очень многообещающей альтернативой пластику и помогает смягчить долгосрочные проблемы, связанные с чрезмерным использованием пластика. Она изготавливается из возобновляемых материалов, в отличие от пластмассы, изготовленной из нефти. Кроме того, биополимеры синтезируются в относительно энергоэффективном процессе, требующем гораздо меньше энергии, чем производство пластиковых полимеров. Еще одним важным преимуществом биоразлагаемой упаковки является то, что она не токсична для окружающей среды и человека.

Сегодня количество упаковки из биоразлагаемых материалов составляет на мировом рынке по разным оценкам от 10% до 15%. И в ближайшей перспективе предполагается увеличение ее доли до 30% – 40%.

Во всем мире защита окружающей среды выходит на первый план, и поэтому упаковка из биоразлагаемых полимеров завоевывает все большую популярность.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что комбинированные многослойные пленки, применяемые в настоящее время для пищевой промышленности, включают слои разного типа материалов. Они имеют большой диапазон применения, благодаря тому, что их свойства в значительной степени могут варьироваться за счет выбора состава композиционного материала, определенного порядка чередования слоев, обеспечения адгезии между слоями, выбора оптимальной технологии производства.

Пленки, используемые для упаковки пищевой продукции, должны отвечать следующим требованиям:

- для обеспечения герметичности упаковки и ее стойкости к ударным нагрузкам необходимы материалы, обладающие достаточной механической прочностью и эластичностью;
- для упаковки гигроскопичных продуктов – влагонепроницаемые материалы;
- для упаковки в вакууме или в атмосфере инертного газа – газонепроницаемые;
- при упаковке биологически активных продуктов, используют материалы с селективной газопроницаемостью.

Большой интерес в мире проявляется к биоразлагаемой упаковке вследствие ее экологичности, и ее доля на рынке гибкой упаковки имеет тенденцию к росту. Многие крупные торговые сети в мире используют только упаковку из биоразлагаемых полимеров.

В соответствии с указанным выше, для повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО «Дельта-Пак» можно порекомендовать диверсификацию бизнеса, и изменение ассортиментного состава выпускаемой продукции путем включения в него новых видов гибкой упаковки с инновационными свойствами.

В рамках реализации программы диверсификации бизнеса исследуемому предприятию ООО «Дельта-Пак» целесообразно освоить выпуск пользующихся сегодня высоким спросом видов многослойных пленок, чтобы повысить в структуре продуктового портфеля долю упаковки высокого ценового сегмента.

3.2 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Дельта-Пак»

ООО «Дельта-Пак» специализируется на выпуске широкого ассортимента упаковочной продукции из однослойных и многослойных полимерных пленок. В продуктивном портфеле ООО «Дельта-Пак» преобладает гибкая многослойная упаковка разного назначения, на долю которой приходится более 40% общего объема продаж предприятия в стоимостном выражении и упаковка для молочной продукции с долей 31,14% (рис. 3.2).

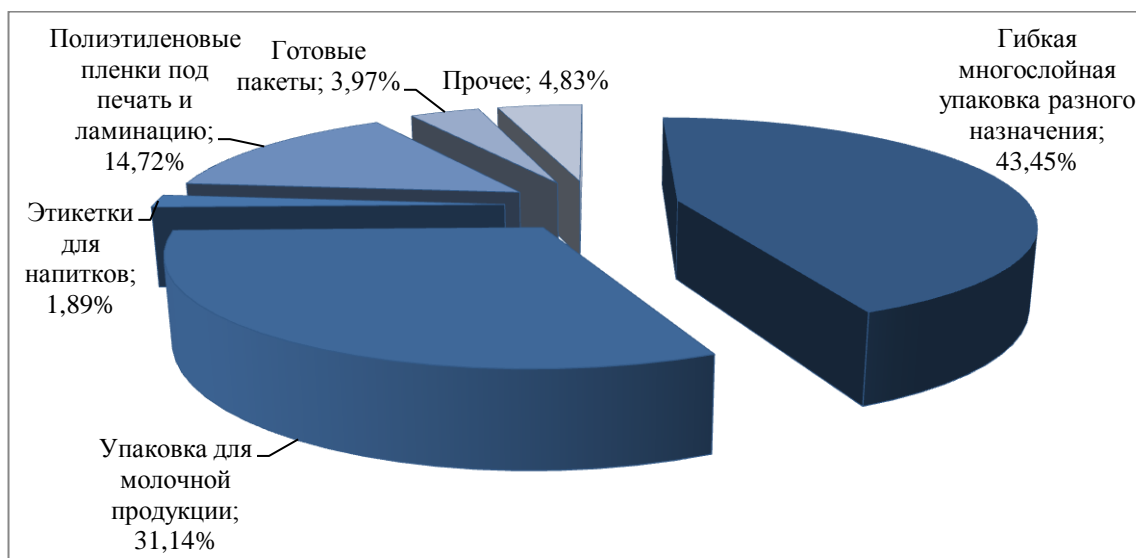


Рисунок 3.2 – Структура ассортимента продукции ООО «Дельта-Пак» в 2021 г.

Данная структура ассортимента сложилась на предприятии в течение последних пяти лет. Если рассматривать гибкую многослойную упаковку производства ООО «Дельта-Пак», то в ее структуре преобладает упаковка

для масложировой продукции (35,79%), для бакалейной продукции (14,96%) и для замороженных продуктов – 14,13% (рис. 3.3)

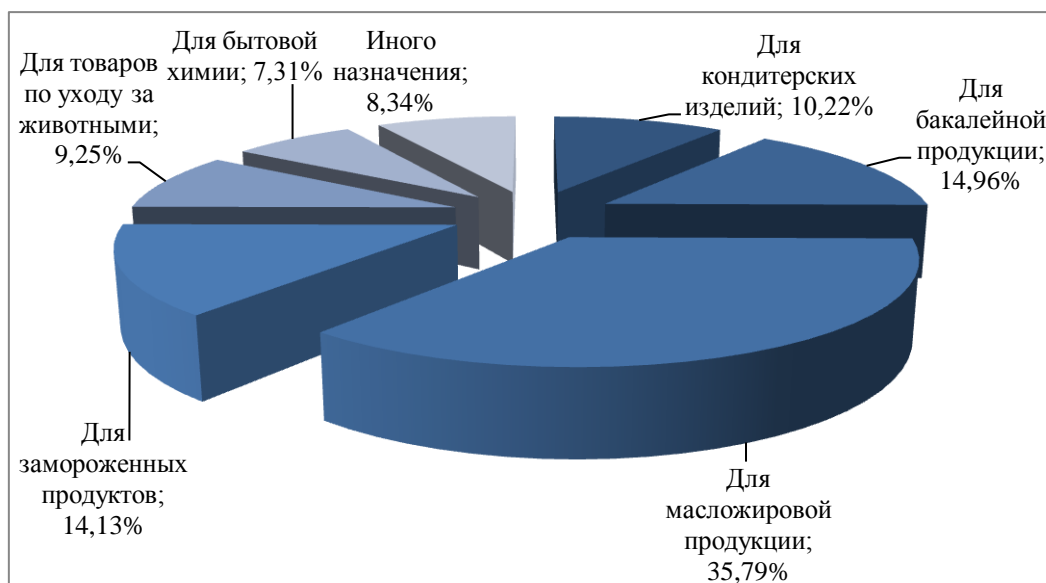


Рисунок 3.3 – Структура выпуска гибкой многослойной упаковки в ООО «Дельта-Пак» по назначению (по данным 2021 года)

Номенклатура и ассортимент выпускаемой компанией ООО «Дельта-Пак» продукции полностью формируется на основе заказов потребителей. Сезонные колебания объемов производства определяются изменениями в запросах потребителей к параметрам упаковки.

Многослойные виды упаковки являются наиболее рентабельным видом продукции в ассортиментной структуре гибкой упаковки, производимой в ООО «Дельта-Пак».

К числу наиболее крупных потребителей продукции ООО «Дельта-Пак» в последние годы относятся следующие предприятия: ООО «ПепсиКо Холдингс», АО «Вим Биль дан», ЗАО «Конти-Рус», ООО «Объединенные кондитеры», ГК «Солнечные продукты», ОАО «Конфешн», ГК «Оркла Брэндс Россия», ГК «Danone-Юнимилк», ПАО «Воронежский Комбинат «Воронежский», ООО «Пищевые Ингредиенты», ООО «Невский кондитер», ООО «Марс», ОАО «Воронежская кондитерская фабрика». На долю крупных потребителей упаковки приходится более половины реализуемой ООО «Дельта-Пак» продукции в натуральном выражении.

Общее число потребителей гибкой упаковки, производимой ООО «Дельта-Пак», превышает 200 предприятий, и их количество ежегодно растет. В составе потребителей продукции много представителей малого и среднего бизнеса с небольшими объемами закупаемой упаковки.

В частности, состав потребителей гибкой упаковки для кондитерских изделий, производимой ООО «Дельта-Пак» в 2021 году, и объем закупок отражают данные табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Объем продаж гибкой упаковки для кондитерских изделий, произведенной ООО «Дельта-Пак» в 2021 году

Наименование покупателя	Годовой объем продаж, т	Выручка, тыс. руб.	Доля в общем объеме продаж (в натуральном выражении),%
ООО «Объединенные кондитеры»	3464	19292	30,42
ОАО «Воронежская кондитерская фабрика»	1506	8387	13,23
ГК «Оркла Брэндс Россия»	1342	7474	11,79
ООО «Невский кондитер»	1314	7318	11,54
ЗАО «Конти-Рус»	1258	7006	11,05
ОАО «Конфешн»	628	3497	5,52
ООО «Азовская кондитерская фабрика»	274	1526	2,41
ООО «Марс»	256	1426	2,25
ООО «Азовская кондитерская фабрика»	228	1270	2,00
ООО «Полет»	182	929	1,60
ООО «Сенежская кондитерская фабрика»	124	633	1,09
ЗАО «Ферреро Россия»	115	587	1,01
ОАО «Брянконфи»	105	536	0,92
ОАО «Кондитерская фабрика «Ударница»	104	531	0,91
ООО «Дансония»	102	521	0,90
ООО «Роял Кейк»	100	511	0,88
ООО «Сласти»	98	500	0,86
ОАО «Пищекомбинат Бежицкий»	94	480	0,83
ООО «ЮНИКОН»	92	470	0,81
Итого	11386	62893	100

Лидером потребления гибкой упаковки для кондитерских изделий, реализованной ООО «Дельта-Пак» в 2021 году является ООО «Объединенные кондитеры» (30,42%). Доли еще четырех крупных покупателей: ОАО «Воро-

нежская кондитерская фабрика», ГК «Оркла Брэндс Россия», ООО «Невский кондитер» и ЗАО «Конти-Рус», – составляют в сумме 47,6%. А на долю остальных 15 покупателей (небольших по мощности предприятий) приходится около 22% общего объема продаж.

Аналогичная ситуация складывается и в отношении других покупателей гибкой упаковки: производителей масложировой продукции; производителей молочной продукции и мороженого, производителей замороженных полуфабрикатов, производителей снеков и др.

ООО «Дельта-Пак» предпочтительно работать с небольшим количеством более крупных потребителей упаковки, чем с большим количеством представителей малого бизнеса. Потому что во втором случае упаковка производится более мелкими сериями, нередки ситуации с просрочкой дебиторской задолженности и пр.

Однако у ООО «Дельта-Пак» не хватает производственных мощностей для работы только с крупными клиентами, и предприятию не всегда удается получить допуск к участию в тендерах, чтобы получить выгодный заказ.

Рост спроса на гибкую упаковку в течение 2021 года, по данным Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области, продемонстрировали:

- молокоперерабатывающие предприятия;
- кондитерские предприятия;
- мукомольные предприятия;
- мясоперерабатывающие предприятия;
- птицеводческие комплексы и др.

По мнению экспертов, на воронежском рынке гибкой упаковки с начала 2020 года спрос на упаковку стал смещаться в сторону более качественной и конструктивно сложной продукции, относящейся к верхнему ценовому сегменту рынка.

Многие потребители продукции компании ООО «Дельта-Пак» продолжают динамично развиваться даже в сложившейся в России неблагоприятной

экономической ситуации и планируют в ближайшей перспективе увеличить объем закупок упаковки, что можно рассматривать как положительный фактор для развития ООО «Дельта-Пак».

В соответствии с тенденциями развития российского рынка гибкой упаковки для повышения конкурентных преимуществ ООО «Дельта-Пак» необходимо реализовать проект по модернизации и техническому перевооружению производства, что приведет к кардинальному изменению положения предприятия в отрасли.

Освоение новой технологии и оборудования для производства гибкой упаковки позволит ООО «Дельта-Пак» не только увеличить объемы выпуска продукции и расширить ее ассортиментный состав (с использованием инновационных технологий и оригинальных решений в конструкции и дизайне упаковки), но и обеспечить выход на новые рынки или сегменты покупателей гибкой упаковки.

Ко вторым по значимости возможностям, которые появятся у ООО «Дельта-Пак» после реализации проекта модернизации, можно отнести повышение гибкости товарной и ценовой политики, повышение квалификации персонала и обучение его инновационным технологиям, увеличение производительности за счет повышения уровня автоматизации производства, повышение экономичности производства за счет снижения потерь от брака и отходов при резке, появление новых поставщиков сырья и пр.

Наиболее высокий уровень прироста объема поставок гибкой упаковки возможен в отношении следующих компаний–потребителей многослойной упаковки:

- 1) АО «Вим Биль дан», входящего в состав ГК «ПепсиКо Холдингс»;
- 2) ОАО «Воронежская кондитерская фабрика», входящего в состав ГК «Объединенные кондитеры»;
- 3) ОАО «Евдаковский МЖК»;
- 4) ООО «Пищевые Ингредиенты», входящего в состав ГК «Эфко»;
- 5) ООО «Невский кондитер».

Предполагается, что с 2023 года ввиду увеличения объемов производства компания ООО «Дельта-Пак» сможет принимать постоянное участие в тендерах на поставку своей продукции таким крупным потребителям упаковки как: АПХ «Мираторг»; ГК «Агро-Белогорье»; ООО «Объединенные кондитеры»; ГК «ЭФКО»; ГК «ПепсиКо Холдингс» и др.

В результате реализации инвестиционного проекта по модернизации и развитию производства, общий возможный прирост годового объема продаж продукции ООО «Дельта-Пак» постоянным потребителям в целом может увеличиться на 80% по сравнению с показателями 2021 года.

Следствием диверсификация портфеля потребителей гибкой упаковки ООО «Дельта-Пак» и изменения его структуры за счет роста в ней удельного веса крупных потребителей станет:

- 1) сокращение коммерческих расходов;
- 2) снижение сбытовых рисков.

Изменение профиля конкурентных преимуществ ООО «Дельта-Пак» до и после реализации проекта, которое определялось на основе экспертных оценок (по десятибалльной шкале), отражено на рисунке 3.4.

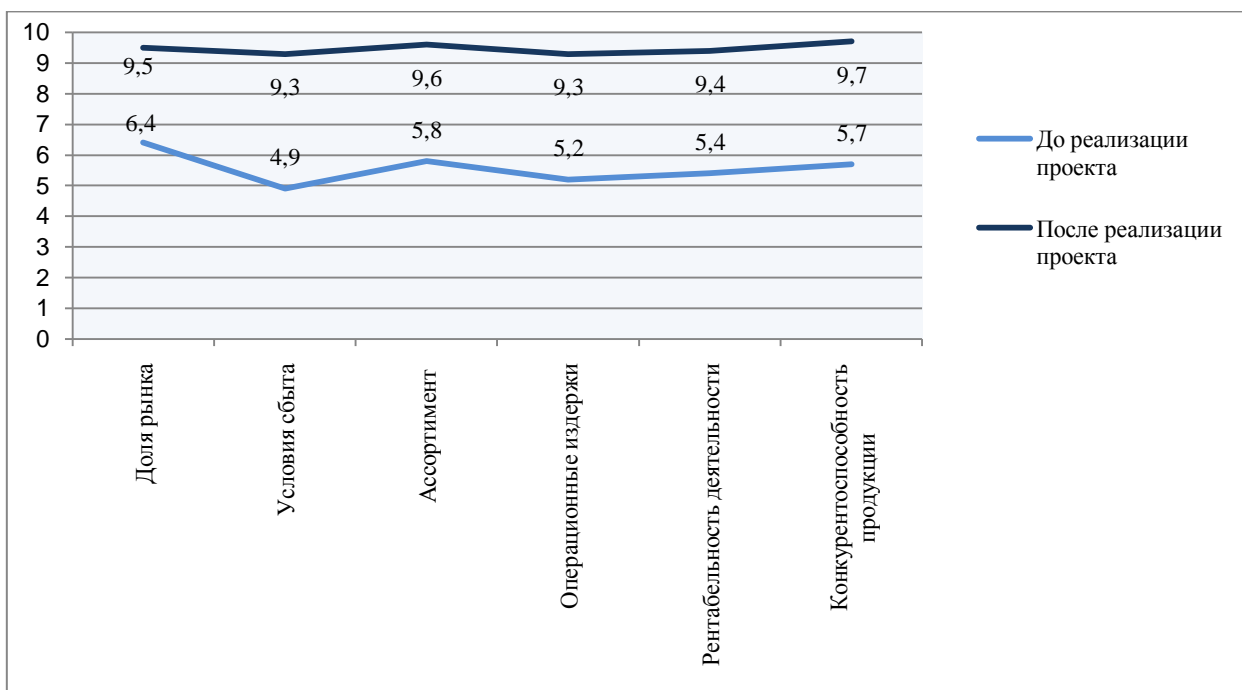


Рисунок 3.4 – Сравнение профиля конкурентных преимуществ ООО «Дельта-Пак» до и после реализации проекта модернизации производства

Внедрение новой технологии и оборудования для производства гибкой упаковки в компании ООО «Дельта-Пак» приведет к расширению номенклатуры и ассортиментного состава выпуска продукции. ООО «Дельта-Пак» может осуществлять производство многослойных пленок с высококачественной печатью и технологически сложных видов упаковки, а также освоить выпуск биоразлагаемых видов упаковки.

При этом, в плановой структуре выпуска продукции ООО «Дельта-Пак» существенно вырастет удельный вес инновационной гибкой упаковки, относящихся к верхнему ценовому сегменту (рисунок 3.5).

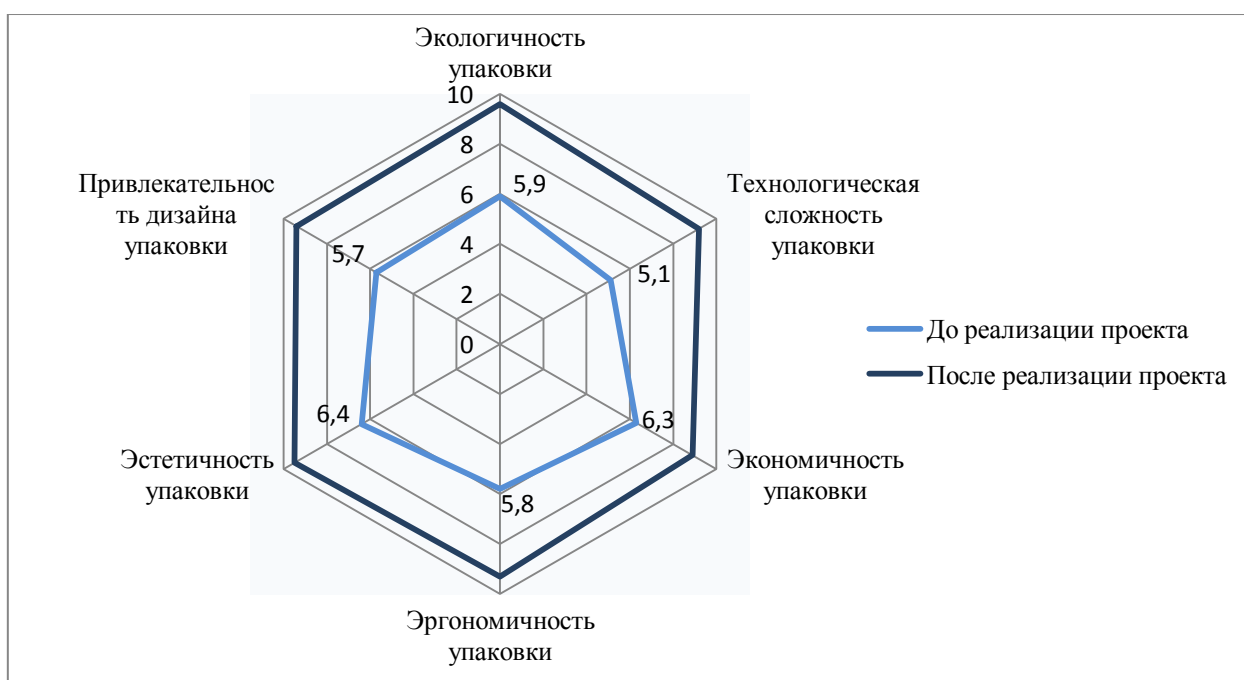


Рисунок 3.5 – Экспертное сравнение конкурентных преимуществ продукции ООО «Дельта-Пак» до и после реализации проекта модернизации

Таким образом, усилению конкурентных позиций ООО «Дельта-Пак» в результате реализации инвестиционного проекта модернизации производства будет способствовать:

- увеличение объемов производства (рыночной доли предприятия) за счет модернизации оборудования и внедрения новых технологий;
- улучшение условий сбыта за счет возможности увеличения объемов и расширения географии поставок гибкой упаковки;

- повышение качества и конкурентоспособности гибкой упаковки за счет совершенствования технологии изготовления;
- увеличение рентабельности деятельности предприятия за счет оптимизации ассортимента продукции и сокращения затрат.

Факторами повышения рентабельности деятельности ООО «Дельта-Пак» до уровня передовых предприятий отрасли являются, прежде всего, рост масштабов производства (выручки) и сокращение затрат вследствие использования более производительного оборудования, инновационных технологий и высокоэффективного труда персонала.

Улучшение функциональных характеристик планируемой к выпуску гибкой упаковки, высокая скорость выпуска и снижение издержек ее производства в ООО «Дельта-Пак» на базе новых технологий, обеспечит предприятию более дешевое производство и распределение продукции, т.е. продуктивное и ценовое лидерство на региональном рынке.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена оценке конкурентной среды предприятия и проблемам поиска путей повышения его конкурентоспособности на примере ООО «Дельта-Пак», которое является лидером регионального рынка гибкой упаковки.

Рынок гибкой упаковки по характеру концентрации относится к низкоконцентрированным: на долю 5 компаний – лидеров отечественного рынка гибкой упаковки – приходится всего 38% рынка.

На рынке представлена продукция более 1500 предприятий. В числе самых крупных предприятий можно выделить:

- ГК «Данафлекс» – ведущий производитель качественной современной гибкой упаковки для различных отраслей;
- ЗАО «Конфлекс» – производитель гибкой упаковки для пищевой продукции и товаров повседневного спроса;
- ЗАО «Мультифлекс» специализируется на производстве многослойных гибких упаковочных материалов;
- АО «Тико-пластик» с 1999 года производит гибкие упаковочные материалы.

По уровню конкурентной силы все предприятия конкуренты ООО «Дельта-Пак» были условно разделены на 3 группы с точки зрения угрозы для его бизнеса и с целью определения стратегии защиты от сильных конкурентов:

- 1) К сильным конкурентам были отнесены такие предприятия, как ЗАО «Данафлекс», АО «Конфлекс» и АО «Мультифлекс». Они являются прямыми конкурентами и основной угрозой для развития бизнеса ООО «Дельта-Пак», поэтому оно должно разработать стратегию защиты потребителей своей продукции;
- 2) К средним конкурентам были отнесены такие предприятия, как АО «Готек-Полипак» и АО «Тико-пластик», которые являются косвен-

ными конкурентами ООО «Дельта-Пак». Хотя они и не представляют такой угрозы как сильные конкуренты, но их действия нуждаются в постоянном мониторинге.

- 3) К слабым конкурентам были отнесены ООО «Унифлекс» и воронежские предприятия микро и малого бизнеса, производящие в основном однослойные и термоустойчивые пленки. Данные конкуренты – источники дальнейшего роста для бизнеса ООО «Дельта-Пак», которому необходимо разработать специальные программы по привлечению потребителей для увеличения доли на рынке.

Для оценки конкурентной позиции предприятия ООО «Дельта-Пак» выявлялись его сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. К преимуществам ООО «Дельта-Пак» можно отнести наличие собственных разработок и технологий и программу обновления основных фондов, а к существующим недостаткам – дефицит инвестиционных ресурсов и отсутствие единой концепции продаж. Главными возможностями предприятия можно считать позиционирование ассортимента для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка и освоение новых видов продукции.

По результатам экспертной оценки конкурентоспособности ООО «Дельта-Пак» в сравнении с главными конкурентами был сделан вывод о том, что показатели конкурентоспособности предприятия находятся не на высоком уровне. Однако оно обладает относительно высоким конкурентным потенциалом из-за наличия достаточной ресурсной базы, наличия собственных разработок и технологий, реализации программы модернизации и обновления устаревшего оборудования и способности адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Оценка факторов микросреды ООО «Дельта-Пак» по модели М. Портера показала, что на деятельность предприятия в равной степени влияют рыночная конкуренция и рыночная власть покупателей.

Перед ООО «Дельта-Пак», функционирующем в условиях обострения конкуренции и насыщения рынка гибкой упаковки, возникает целый ком-

плекс проблем, связанных с поиском путей повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности. На текущем этапе своего существования компания ООО «Дельта-Пак» подошла к пределу достижения экономической рентабельности и повышения качества продукции вследствие ограниченных возможностей применяемых технологий и оборудования. Для дальнейшего развития ООО «Дельта-Пак» необходимо техническое и технологическое переоснащение производства, поскольку на рынке гибкой упаковки уже в настоящее время меняется структура потребления и требования потребителей смещаются в сторону увеличения спроса на продукцию с лучшими потребительскими качествами.

В соответствии с тенденциями развития российского рынка гибкой упаковки для повышения конкурентоспособности ООО «Дельта-Пак» предлагается реализовать проект по модернизации и техническому перевооружению производства, что приведет к кардинальному изменению положения предприятия в отрасли. К основным источникам улучшения конкурентного положения ООО «Дельта-Пак» после реализации инвестиционного проекта модернизации производства можно отнести:

- увеличение объемов продаж гибкой упаковки;
- улучшение условий сбыта и структуры продаж за счет фокусирования на крупных потребителях гибкой упаковки;
- дифференциацию ассортимента гибкой упаковки;
- сокращение операционных издержек;
- повышение рентабельности деятельности и финансовой прочности;
- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Список использованных источников

1. Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках, утвержденный приказом ФАС РФ № 108 от 25 апреля 2006 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. ГОСТ 10354-82 «Пленка полиэтиленовая. Технические условия» [Электронный ресурс].–Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
4. Аксенов Е.К. Конкурентоспособность: 10 заповедей и 21 инструмент [Текст]/ Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб: Питер, 2014. – с.464.
5. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст].– М.: Экономика, 2015–328 с.
6. Аристов, О.В. Управление качеством: Учебник [Текст] / О.В. Аристов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 224 с.
7. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст]: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 804 с.
8. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 365 с.
9. Беляев М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия [Электронный ресурс]: монография / М.К. Беляев. – Электрон. текстовые данные. – М.: Издательский дом «Наука», 2016. – 148 с. – 978-5-9902331-2-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25451.html>
10. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М.: Русская Деловая Литература, 2011. – 416 с.
11. Булатов А.С. Экономика: Учебник [Текст]. – М.: Бек, 2019 – 785с.

12. Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования [Текст] – СПб: Питер, 2014. – 752 с.
13. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.С. Головачев. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Высшая школа, 2020. – 319 с. – 978-985-06-1862-7. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20082.html>
14. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 718с.
15. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие/ Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред. И.С.Минко. – М.: Инфра–М, 2019. – 255 с.
16. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст]. – М.: Экономика, 2019. – 256 с.
17. Дэй Дж. Стратегический маркетинг [Текст]. – М.: Юрайт, 2015. – 640 с.
18. Егорова, М. М. Маркетинг [Текст]: конспект лекций/ М.М. Егорова. – М.: Инфра – М, 2021. – 60 с.
19. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2019. – 528 с.
20. Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше [Текст]. – СПб.: Питер, 2019. – 304 с.
21. Ковалева Н.Е. Проблемы стратегического управления организацией в условиях конкуренции. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2020. – 432 с.
22. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Ахенбах [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2020. – 274 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>
23. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 433 с.
24. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.

25. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст]/ Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 623 с.
26. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
27. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Корпорация «Диполь», 2013. – 388 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16743.html>
28. Пирс, П. Д. Стратегический менеджмент [Текст]/ Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
29. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/ Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453 с.
30. Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) [Текст]/ А.А Потапова. – М.: КноРус, 2019. – 320 с.
31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 6-е изд. – М.: «Новое издание», 2013. – 789 с.
32. Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Чмищенко [и др.]. – Электрон. текстовые данные.– Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2019. – 150 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30131.html>
33. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
34. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью [Текст]. – М.: Высшая школа, 2019. – 319 с.
35. Экономика предприятия Учебник [Текст]/ под ред. О.И. Волкова – М.: Инфра-М, 2020. – 600 с.
36. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов [Текст]/ под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2021. – 663 с.

37. Буклова М.А., Марьянкова А.В., Скорниченко Н.Н. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов // Школа университетской науки. – 2020. – № 2. – С. 11 – 14.
38. Дёмчева Е.А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности / Е.А. Дёмчева, В.Б. Люкманов // Предпринимательство. – 2021. – №6. – С.27–32.
39. <http://www.dpack.ru/>
40. <https://www.rbc.ru/economics/29/04/2022/626bc2939a7947ebdf90a9f1>
41. <https://www.kommersant.ru/doc/5356916>

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2021
Организация _____ ООО «Дельта-Пак»	Форма № 1 по ОКУД	49757789		
Идентификационный номер налогоплательщика _____	по ОКПО	3627015690		
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	ИНН	2522350		
Организационно-правовая форма / форма собственности _____	по ОКДП	12300	16	
_____ ООО / частная	ОКОПФ/ОКФС	384/385		
Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>	по ОКЕИ			
Местонахождение (адрес) <u>г. Россошь, улица Химзаводская, д. 4</u>				

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	64	64	64
1	Основные средства	1130	767 291	498 684	360 292
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
	Финансовые вложения	1150	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1160	1 061	606	-
	Прочие внеоборотные активы	1170	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	768 416	499 354	361 226
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	300 201	145 679	139 214
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 164	19	-
3	Дебиторская задолженность	1230	178 171	135 593	132 445
	Финансовые вложения	1240	-	-	-
	Денежные средства	1250	300 548	129 300	127 067
	Прочие оборотные активы	1260	1 471	1 584	1 542
	Итого по разделу II	1200	785 555	412 175	400 268
	БАЛАНС	1600	1 553 971	911 529	761 494

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	7662	7662	7662
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
	Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
	Резервный капитал	1360	–	–	–
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	522 797	360 216	235 048
	Итого по разделу III	1300	530 459	367 878	242 710
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	584 540	307 020	165 798
	Отложенные налоговые обязательства	1420	17 801	1 186	–
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450	–	–	–
	Итого по разделу IV	1400	602 341	308 206	165 798
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	28 048	17 574	13 540
5	Кредиторская задолженность	1520	393 123	217 871	339 446
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	–	–	–
	Прочие обязательства	1550	–	–	–
	Итого по разделу V	1500	421 171	235 445	352 986
	БАЛАНС	1700	1 553 971	911 529	761 494

Отчет о финансовых результатах

за 2021 г.

	Форма № 2 по ОКУД	Коды	
	Дата (число, месяц, год)	0710001	
Организация <u>ООО «Дельта-Пак»</u>	по ОКПО	31	12 2021
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	49757789	
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКДП	3627015690	
Организационно-правовая форма / форма собственности _____	ОКОПФ/ОКФС	2522350	
<u>ООО / частная</u>	по ОКЕИ	12300	16
Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>		384/385	
Местонахождение (адрес) <u>г. Россошь, улица Химзаводская, д. 4</u>			

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	1 652 770	1 111 738
	Себестоимость продаж	2120	(1 317 143)	(979 515)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	335 627	132 223
	Коммерческие расходы	2210	–	–
	Управленческие расходы	2220	(121 334)	–
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	214 293	132 223
	Доходы от участия в других организациях	2310	–	–
	Проценты к получению	2320	–	–
	Проценты к уплате	2330	(10 781)	(11 256)
	Прочие доходы	2340	34 571	71 828
	Прочие расходы	2350	(34 202)	(36 034)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	203 881	156 761
	Налог на прибыль	2410	(41 300)	(31 593)
	текущий налог на прибыль	2411	(25 140)	(30 143)
	отложенный налог на прибыль	2412	(16 160)	(1 450)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	–
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	–	–
	Прочее	2460	–	–
	Чистая прибыль (убыток)	2400	162 581	125 168

	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Совокупный финансовый результат периода		162 581	125 168
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		–	–

