

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2021 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение конкурентоспособности ООО Новый пол

Исполнитель

студент группы 772 об

Д.А. Губарь

(подпись, дата)

Руководитель

доцент, к. э. н.

А.В. Васильева

(подпись, дата)

Нормоконтроль

ассистент

С.А. Петрова

(подпись, дата)

Благовещенск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит: 68 с., 34 таблицы, 10 рисунков, 5 формул, 1 приложение.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол.

Объектом исследования является ООО Новый пол.

Предмет исследования – конкурентные преимущества предприятия ООО Новый пол и пути их совершенствования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий, их роль в создании рынка здоровой конкуренции. Пути повышения конкурентоспособности и методы оценки их эффективности.

Во второй части работы исследован текущий уровень конкурентоспособности предприятия ООО Новый пол. Выявлены основные проблемы, которые снижают ее уровень, определены направления повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В третьей части работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол, представлен план реализации предложенных мероприятий и рассчитана их экономическая эффективность.

В процессе написания работы использовались методы экономического анализа, инструменты маркетинга: PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ, а также аналитические и программный методы планирования.

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО Новый пол за период 2018 - 2020 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятие, сущность конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Виды конкурентных преимуществ	13
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	22
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Новый пол»	28
2.1 Краткая характеристика ООО «Новый пол»	28
2.2 Анализ внешней среды ООО «Новый пол»	30
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Новый пол»	34
2.4 Анализ текущей конкурентоспособности ООО «Новый пол»	39
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Новый пол»	49
3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Новый пол»	49
3.2 Разработка направлений по повышению конкурентоспособности ООО «Новый пол»	51
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Новый пол»	60
Заключение	65
Библиографический список	67
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО Новый пол за период 2018 – 2020 гг.	69

ВВЕДЕНИЕ

Особенностью современных экономических отношений является требование поддержания необходимого уровня конкурентоспособности предприятия. Основной причиной данного требования выступает потребность рынка именно в той продукции, товарах, работах и услугах, на которые предъявляется платёжеспособный спрос. В результате этого предприятие вынуждено соответствовать именно тем ожиданиям, которые предъявляются к нему и к его продукции, так как в противном случае оно лишится сбыта. В результате этого можно сделать вывод о постоянной актуальности данной теме исследования, так тот или иной уровень показателя конкурентоспособности у предприятия должен быть всегда.

В период кризиса, который мы наблюдаем на сегодняшний день, вопросы конкурентоспособности и её увеличения приобретают ещё большее значение, так как в эти периоды существенно обостряются скрытые до поры проблемы, которые есть у предприятий. В результате этого, предприятия, которые были лидерами до кризиса, могут оказаться в составе догоняющих. Напротив, кризис даёт предприятиям, которые до его наступления не имели возможностей для активного развития, стимул к занятию большей доли рынка, увеличению объёмов производства и усилению собственной клиентской базы.

Ключевое значение конкурентоспособность имеет для небольших организаций. Такие организации, как правило, не скованы требованием учёта размеров собственной деятельности, взаимоотношений с государством, взаимодействия с конкурентами на уже распределённом рынке и прочими аспектами. В результате этого, у них существуют возможности по эффективному увеличению своей рыночной доли за счёт роста как абсолютных, так и относительных показателей конкурентоспособности. С другой стороны, не обладая существенными материальными и финансовыми ресурсами для них также характерен и значительный объём рисков, связанных с хозяйственной деятельностью, а также с процессом расширения, так как этот требует больших изменений в управлении предприятием.

Цель работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол.

ООО Новый пол - субъект малого предпринимательства, деятельность которого сопровождается высоким уровнем конкуренции в привлекательной отрасли рынка строительных и отделочных материалов. Для осуществления эффективной деятельности и получения прибыли исследуемой организации необходимо исследовать и повышать конкурентоспособность.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические аспекты определения конкурентоспособности предприятия;
- дать краткую характеристику предприятия и провести оценку конкурентоспособности ООО Новый пол;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО Новый пол.

Предмет исследования – конкурентные преимущества предприятия ООО Новый пол и пути их совершенствования.

В работе рассмотрены такие основные направления анализа, как анализы рынка, конкурентов, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Применены следующие методы исследований: методы системного подхода (системный анализ, моделирование, логико-теоретические методы (абстрагирования, сравнения), эмпирико-теоретические (измерение, наблюдение, описание), изучения документов, социологических исследований, SWOT-анализ и другие.

При написании данной работы основными теоретическими и методологическими источниками использовались российские и иностранные издания, посвященные изучению конкурентоспособности, маркетинга и управлению маркетинговой деятельностью на предприятии.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: диалектический и системный анализ, экономико-статистические методы; методы системного анализа и экспертных оценок.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий, их роль в создании рынка здоровой конкуренции. Пути повышения конкурентоспособности и методы оценки их эффективности.

Во второй части работы исследован текущий уровень конкурентоспособности предприятия ООО Новый пол. Выявлены основные проблемы, которые снижают ее уровень, определены направления повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В третьей части работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол, представлен план реализации предложенных мероприятий и рассчитана их экономическая эффективность.

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО Новый пол за период 2018 - 2020 гг.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса теоретических, методических положений и практических рекомендаций по формированию организационно-экономических направлений повышения конкурентоспособности организации ООО Новый пол – базы исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы не только организацией ООО Новый пол, но и любой организацией, имеющей сходные слабые стороны и возможности с целью повышения конкурентоспособности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность конкурентоспособности предприятия

В эпоху развития рыночных отношений, предприятие, которое обходится без проведения регулярного оценивания своего положения в конкурентной среде и продаваемых товаров в условиях конкуренции, далеко не всегда может функционировать нормально. В связи с этим, большинство предприятий направляет свои ресурсы на разработку индивидуальной стратегии, которая позволяла бы им доминировать в конкурентной среде, вне зависимости от существования каких-либо общепринятых форм и методов борьбы.

Конкуренция как процесс представляет собой своеобразную силу, которая побуждает компании совершенствовать выпускаемый продукт, снижать издержки производства, усиливать производительность труда с одновременным снижением уровня затрат. Продукт в форме товаров и услуг выступает средством конкуренции. Именно с его помощью компании стремятся захватить наибольшую долю рынка, и, соответственно, заполучить прибыль больше, чем компании-конкуренты.

Говоря о фундаментальных составляющих понятия конкурентоспособности можно выделить её следующие компоненты:

- конкурентоспособность связывается с производимым товаром, где упор делается, по большей части, на их качество;
- конкурентоспособность задаёт вектор экономике создания сервиса и сбыта товара, учитывая возможности потребителей и разного рода экономические ограничения;
- конкурентоспособность напрямую связана с восприятием выпускаемой продукции потребителями (она может быть приятная или неприятна ему).

Следует заметить, что изучение аспектов понятия конкурентоспособности, а именно предпринимателей как субъектов, в наши дни реализуется с точки зрения воздействия материально-вещественных и производственных факторов. Основополагающую роль в стимулировании процессов конкурентоспособ-

ности организаций играют, конечно же, интеллектуальный актив и все нематериальные ресурсы, связанные с ним. Данный процесс с трудом усваивается на территории России, поскольку страна характеризуется периодическим отсутствием стабильности отношений рыночного характера, слабой правовой защищённостью субъектов экономики, ограниченностью в информационном плане.

Конкурентоспособность как процесс способна протекать на разных уровнях:

- конкурентоспособность услуг и товаров;
- конкурентоспособность предприятий и организаций;
- региональная конкурентоспособность, конкурентоспособность страны;
- отраслевая конкурентоспособность.

Возможно говорить о существенной взаимосвязи данных уровней конкурентоспособности. Часто они не могут быть разделены, что требует мероприятий комплексного характера, что позволяет влиять на уровень конкурентоспособности на разных уровнях одновременно.

Экономический словарь наших дней приводит следующее определение понятия конкурентоспособности: «...это способность сферы экономики государства принимать участие в торговле на международном уровне, расширяя и удерживая доли рынка, производить товары и услуги, которые актуализированы в мире на данный момент». Эта способность напрямую коррелирует с техническим и экономическим уровнем производства стране, качеством производства, количеством издержек, наличием каких-либо преимуществ, уровнем развития инфраструктуры.

Современные учёные выявили такие уровни конкурентоспособности, как:

- микроуровень (конкурентоспособность «финальной» формы, как наиболее оптимальное соотношение качества товара и его цены);
- мезоуровень (конкурентоспособность формируется в виде тенденции развития на отраслевом уровне, охватывая целые группы предприятий);
- макроуровень (фиксируются первичные условия функционирования всей экосистемы, в которой будет протекать конкурентоспособность).

Представляется очевидным, что значительная доля преимуществ конкуренции складывается на втором – мезоуровне – на уровне фирм и предприятий, которые внедряют в практику инновационные технологии, более оптимизированные виды и формы организации труда. Благодаря этому и появляются товары и услуги, которые обретают эту силу конкурентоспособности. Вследствие того, что на этом уровне представляется формирование наибольшей части процессов конкурентоспособности, ряд учёных ставят под сомнение макроуровень конкурентоспособности.

Конкурентоспособность на уровне предпринимателей как субъектов предпринимательской деятельности представляет собой главный критерий оценивания уровня эффективности предприятия в плане создания товаров и услуг, выпуска продукции. Это экономически многоплановая категория, которая также призвана отражать конечные показатели эффективности всей системы управления предприятия в целом.

Данное понятие коррелирует со всеми факторами внешней и внутренней среды. Представим эти факторы на рисунке 1.

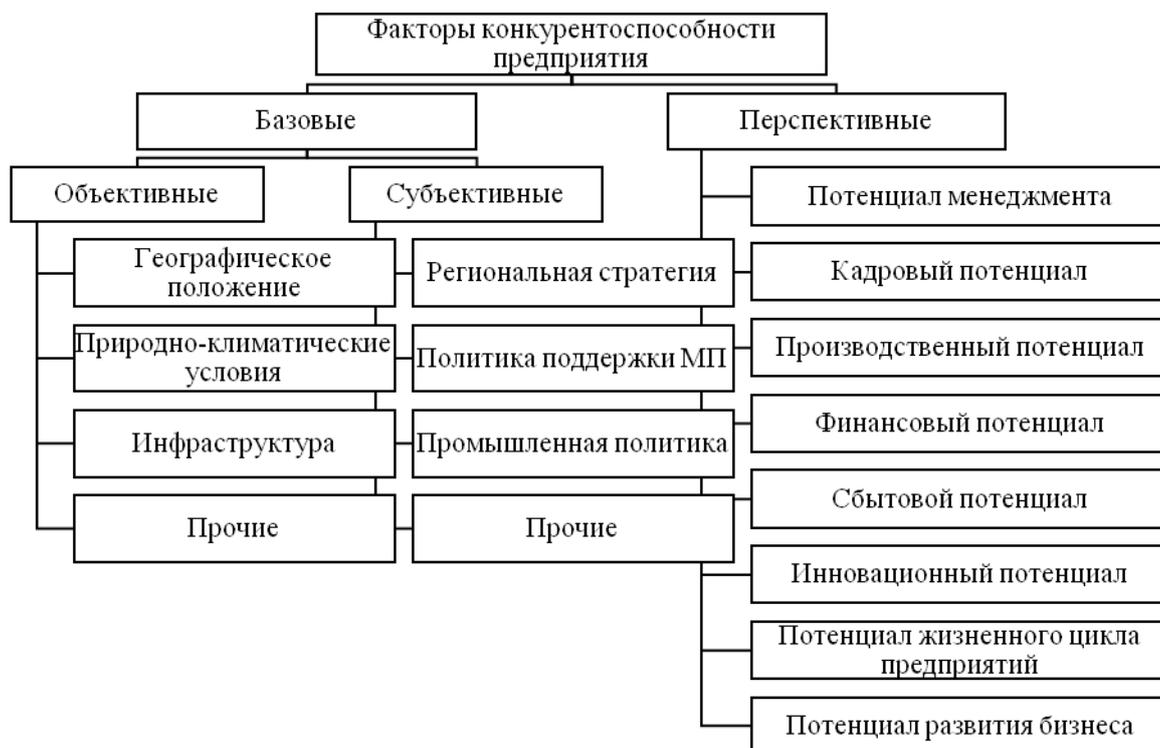


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность как фактор выступает тем компонентом, который требуется для изменения или оптимизации критериев конкурентоспособности. Факторный анализ, как процесс исследования причин снижения показателей критериев конкурентоспособности выступает важнейшим процессом для различного рода предприятий.

Анализ успешности тех или иных компаний на рынке позволяет сделать вывод о том, что в качестве основных факторов конкурентоспособности современных предприятий выступают:

- наличие быстрой реакции на изменения, происходящие на рынке, что позволяет подстраиваться под них в постоянном режиме, не допуская «застревания» компании на той или иной продукции, сохраняя постоянно актуальным ассортимент;
- высокий уровень квалификации и самостоятельности персонала;
- международный характер деятельности, что позволяет компенсировать проблемы конкурентоспособности на одних рынках за счёт других;
- активное внедрение инноваций, как в продуктовый ряд, так и в собственную деятельность компании;
- формирование партнёрских отношений с другими субъектами рынка, исключение конфронтационного подхода к взаимодействию с конкурентами;
- определение собственной рыночной ниши, в которой компания является признанным лидером, и её авторитет не подвергается сомнению;
- наличие системы управления качеством, что позволяет как экономить издержки, так и соответствовать требованиям рынка в части качества;
- небольшой размер управленческого аппарата.

С точки зрения зависимости конкурентоспособности компании от наличествующих факторов, можно выделить:

- источники преимуществ конкуренции и их очевидное видение (например, чрезмерно дешёвое сырьё, зависимость от одного поставщика, одна техно-

логия и т.д., однако в случае, если источники преимуществ конкурентов слишком очевидны, повышается вероятность того, что конкуренты начнут стремиться лишить компанию этих преимуществ);

- инновационные подходы, где сроки реализации инноваций должны быть приравнены к сроку возможной реализации этой же самой инновации конкурентами (или даже превзойти её), чтобы сохранять положение лидера;

- осознанный отказ от какого-либо существующего преимущества ради получения нового (это способствует созданию неких «барьеров» для конкурентов-имитаторов).

Среды основополагающих факторов конкурентоспособности выделяют:

- динамика лидерства;
- государственное регулирование рынка;
- динамика эффективности;
- маркетинговые инновации;
- динамика масштабов долгосрочного спроса;
- покупательские предпочтения;
- динамика структуры спроса; обновление продукта;
- технологические инновации;
- диффузия достижений.

После того, как факторы конкурентоспособности компании тщательно исследованы, имеет смысл представить факторы конкурентоспособности сегодняшней предпринимательской организации:

- способность постоянно совершенствовать и развивать персонал;
- использование передовых технологий;
- способность управлять стоимостью предоставляемых услуг;
- численность и сравнительная сила конкурирующих предприятий;
- способность осваивать и внедрять пользующиеся спросом новые виды услуг;
- повышение качества услуг;
- способность постоянно совершенствовать процесс оказания услуг;

- международная деятельность¹;

Стоит заключить, что конкурентоспособность субъекта деятельности предпринимательской отрасли выступает как объединяющий критерий эффективности результатов финансово-хозяйственной деятельности. Опираясь на специфику отрасли, статус и форму организационно-правового аспекта, а также на пространственно-временное положение, она зависит от факторной среды внешнего и внутреннего уровня. Количественное и качественное оценивание процессов конкурентоспособности обуславливается созданием учёными-экономистами специального комплекса инструментов, направленного на реализацию критериального, системного подхода к идентификации степени конкурентоспособности того или иного субъекта предпринимательского дела.

1.2 Виды конкурентных преимуществ

Учёные отмечают, что без преимуществ в конкурентной среде не может существовать и возможностей в условиях рынка, как и не может существовать предприятия, у которого отсутствует потребность в создании товаров и услуг. Критерий конкурентных преимуществ позволяет повысить узнаваемость бренда предприятия, а также создать барьер от вмешательств и воздействий конкурентов.

Понятие конкурентного преимущества трактуется как своеобразная система, наделённая индивидуальной ценностью, которая выступает критерием превосходства над другими участниками рынка – конкурентами, вне зависимости от сферы деятельности. Эта ценность даёт возможность предприятию более успешно манипулировать имеющимися средствами и инструментами.

Превосходство в конкуренции всегда условно. Оно может трактоваться относительно какого-либо конкурента, который меньше рассматриваемого занимает долю рынка или долю сегмента рынка.

В долгосрочной же перспективе выгода от реализации инновационной стратегии, которая призвана создавать ценности, называется устойчивым кон-

¹ Ильина, В.Н. Конкуренция: основные понятия: учебник. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/k005/toc.htm> (дата обращения 15.05.2021).

курентным преимуществом. Его главная отличительная черта – невозможность конкурентов скопировать и перенять эту инновацию.

Цели и задачи предприятия, которому посилено их выполнение с учётом заданной планки качества и реальных условий внешней и внутренней среды выступают оценочным базисом для конкурентных преимуществ. Функциональные и структурные сдвиги в организации призваны наладить функционирование компетенций организации (учитывая изменения внешней среды), обеспечить фундамент для её надлежащей работы. Такие трансформации и есть процесс создания и развития конкурентных преимуществ.

Формирование конкурентных преимуществ связывается с развитием потенциала организации как набора ресурсов, которые необходимы для выполнения тех или иных целей и задач. Задействование уже сформированного потенциала и конкурентных преимуществ призвано способствовать достижению всех результатов, которые соответствуют поставленным задачам (целям) в процессе деятельности. На практике выделяют ряд способов задействования потенциала даже при условии, когда цель одна. В данных обстоятельствах условия диктуются средой извне. Так, работа организации содержит в себе два компонента:

- целевая установка на деятельность (задействование конкурентных преимуществ);
- развитие (разработка и внедрение конкурентных преимуществ).

Поставленная задача, направленная на развитие деятельности предприятия может звучать так: необходимо сделать выбор такого вектора развития, при котором уже сформированный уровень потенциала позволял выполняться хотя бы одному методу реализации необходимых результатов работы.

Основополагающая задача предприятия кроется в стремлении быть лучше своих конкурентов (главных на рынке), которые работают в тех же условиях. Это служит причиной того, что любые итоги работы предприятия должны всегда соотноситься с итогами фирм-конкурентов. Например, чтобы оценить снижение издержек на 15 %, нужно сначала узнать этот же показатель у конкурентов. В случае, если у конкурентов показатель выше, то данное событие как

итог работы не может называться благотворным.

Преимущество в конкурентной среде порой не выглядит очевидным. В сфере бизнеса между конкурентами и рассматриваемой организацией различия могут быть довольно субъективными. Это зависит, в первую очередь, от того, как руководство распределяет акценты – на факторы внутри фирмы, или на клиентов, или на конкурентов.

Перечислим варианты создания конкурентного преимущества:

- ориентировка на клиентскую базу и на удовлетворение потребностей клиентов. При данном варианте управленцы организации опираются, обычно, на отзывы и мнения потребителей (как их предприятие работает по сравнению с другими фирмами-конкурентами);

- ориентировка на перспективу рынка. При данном варианте внимание акцентируется и на потребителей, и на конкурентов;

- акцентирование внимания только на конкурентах. При данном варианте фирма активно сравнивает себя с ближайшими конкурентами. При этом, среда рынка характеризуется высокой силой).

Чтобы тот или иной компонент не являлся исключительно конкурентным, но был и решающим фактором, нужно сделать так, чтобы он имел уникальность и первостепенное значение.

Ряд факторов, которые выступают определителями преимуществ в конкурентной среде как феноменально сложной, и в то же время открытой, многофункциональной и иерархической системой экономического и социального характера, являются очень разнообразными и многочисленными, говоря об их характере проявления и источниках. Их классификация так же довольно затруднена. Обычно выделяют пять групп таких факторов преимуществ конкурентной среды. Представим их на рисунке 2².

²Виханский, О, Стратегии создания конкурентных преимуществ/ О.Виханский / Центр креативных технологий - 2015 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0009/>(дата обращения 15.05.2021).



Рисунок 2 – Иерархия понятий конкурентоспособности (виды)³

Данные факторы обычно также дополняются рядом факторов, автором которых является австрийский экономист Йозер Шумпетер – организационно-структурные факторы. Он относил к ним все те факторы, которые создавали эффект синергии, которые достигался посредством:

- упрощения системы производства;
- процессов поглощения и интеграции в перспективных сферах с точки зрения стратегии;
- объединения хозяйственных операций;
- изменения структуры деятельности какой-либо компании, посредством продаж единиц бизнеса, имеющих нерентабельный или бесперспективный характер.

Не зря огромное количество финансовых компаний, банков, промышленных объектов, компаний, занимающихся коммуникациями и связью, торговлей и прочими отраслями деятельности предпочитают достигать намеченные стратегические преимущества вместо упрочнения имеющихся средств по увеличению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия имеет существенное отличие от

³ Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. Проспект - Москва, 2019. 368 с.

конкурентоспособности товара. Оно заключается в том, что конкурентоспособность предприятия никак не может быть сформирована и реализована в короткий срок.

Конкурентоспособность компании повышается вследствие кропотливой и тщательной работы на своём рынке. Таким образом, становится понятно, что те предприятия, которые имеют более существенный опыт работы, имеют и больший уровень конкурентоспособности. А конкурентоспособность компании предопределяет их преимущества в конкурентной среде.

Американский исследователь Майкл Юджин Портер разработал теорию конкурентных преимуществ. В своих трудах он выделил две категории такого преимущества компании:

- дифференциация товаров как способность компании предоставлять потребителям уникальные и наиболее ценные на рынке товары высокого качества;

- низкий уровень издержек, как отражения возможности предприятия производить товары и услуги с наименьшими затратами, в отличие от фирм-конкурентов.

Преимущество конкурентной среды при обоих условиях показывает, очевидно, большую эффективность, чем фирмы-конкуренты. Компании, имеющие малый уровень издержек при приблизительно одинаковом ценовом диапазоне с предприятиями-конкурентами, получают более существенную прибыль. Таким же образом и предприятия, из инструментария которого применяется дифференциация товаров, будут получать больше прибыли с каждой единицы товара или услуги, чем конкуренты, поскольку дифференциация предоставляет возможность назначать более большую цену на товар или услугу, что даст большую прибыль даже при условии равнозначных издержек.

Сильный уровень компетентности, который кроется в доминировании над предприятиями-конкурентами в отрасли экономики, организационной, технической и технологической областях деятельности также может являться преимуществом компании в конкурентной среде.

Группы факторов, которые усиливают преимущества в конкурентной среде:

- лучшие способности, навыки, умения – все те факторы, которые связываются с повышением качества товара и эффективностью их производства;
- ресурсное превосходство (низкие цены, высокое качество и т.д.).

Особую роль играют те преимущества в конкурентной среде, которые достигались посредством совершенствования мастерства, способностей в том или ином ремесле, поскольку данный фактор сложнее всего скопировать конкурентам, а также он требует значительных интеллектуальных активов.

Преимущества в конкурентной среде, как правило, воплощаются в ценах и качестве товаров и обслуживания клиентов, наименьшем уровне издержек и прочих индикаторах эффективности работы компании. Эти преимущества измеримы и оценимы через экономические показатели (доля рынка, объем продаж, рентабельность и т.д.), они воспринимаются потребителем.

Преимущества конкурентной среды, которые не были своевременно внедрены при борьбе с конкурентами не могут называться преимуществами, так как преимуществами признаются только факторы, повлиявшие на улучшение деятельности предприятия, повышение его эффективности, увеличение прибыли.

Структура преимуществ напрямую связывается со спецификой деятельности, с отраслью.

Так, фирмы, которые имеют дело с массовым спросом, могут иметь преимущества в виде высокого уровня брендируемости (узнаваемости бренда), низкий уровень издержек, удобное расположение с точки зрения инфраструктуры. А высокотехнологичные компании могут иметь преимущества в форме доминирования в техническом плане.

На рисунке 3 отражены основополагающие требования, которые относятся к конкурентным преимуществам.

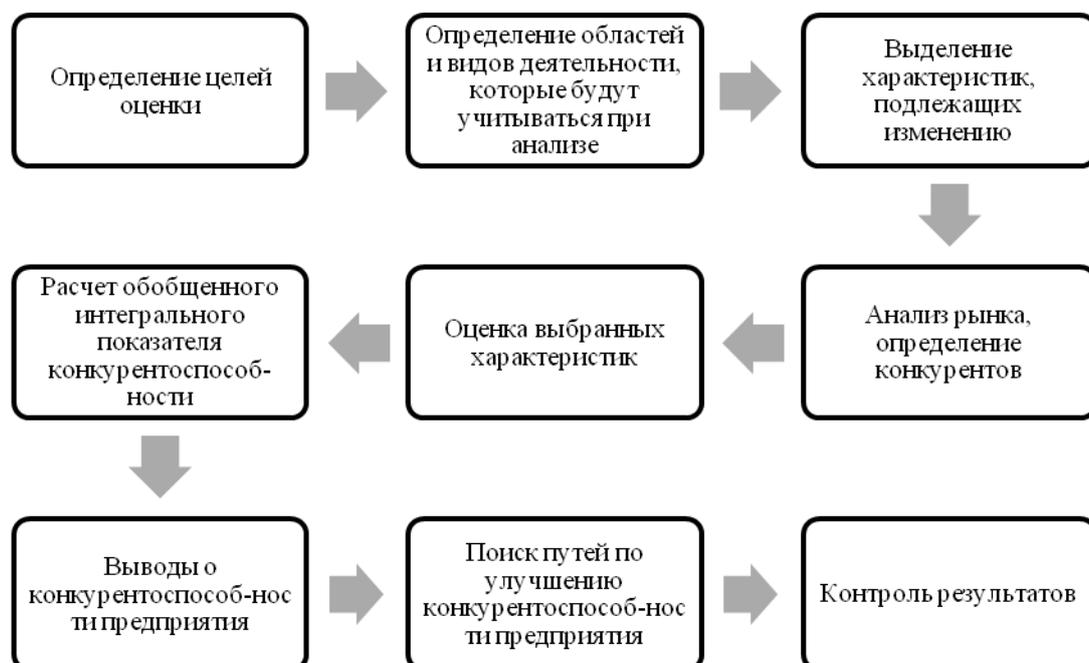


Рисунок 3 - Алгоритм определения конкурентоспособности⁴

Преимущества конкурентной среды наделены источниками создания и специфическими факторами. Факторы – это причины или условия, которые определяют характерные черты процесса или объекта. Ими обычно выступают компоненты системы производственно-хозяйственного уровня, а именно:

- информация;
- кадры;
- технология;
- методология управления;
- финансовые средства и т.д.

Помимо этого, ими могут выступать элементы системы бизнеса:

- возможности конкурентов, их технологии;
- отраслевой рынок;
- входные барьеры.

Методы оценки конкурентоспособности предоставлены на рисунке 4.⁵

⁴ Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. Проспект - Москва, 2019. 368 с.

⁵ Кузубов, А.А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий // Фундаментальные исследования. 2019. № 12-4. С. 801-805.



Рисунок 4 – Система методов оценки конкурентоспособности

Всю совокупность методов оценки уровня конкурентоспособности, применяемых на практике, можно разделить на две крупные группы:

- комплексные методики, основывающиеся на многосторонней оценке состояния организации и её деятельности;
- методики, основывающиеся на оценке конкурентоспособности каких-либо отдельных направлений деятельности предприятия.

Пример макета таблицы, которая может быть использована для комплексной оценки конкурентоспособности приведён в таблице 1.

Таблица 1 – Макет таблицы оценки конкурентоспособности предприятия

Выбранные характеристики	a_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b_i	$a_i * b_i$	b_i	$a_i * b_i$	b_i	$a_i * b_i$
X 1							
X 2							
X 3							
Общий балл							

В качестве выбранных характеристик оценки, посредством которых оценивается уровень конкурентоспособности, выступают:

- маркетинговая деятельность предприятия, в том числе – его рекламная активность;
- уровень финансового состояния;
- ассортимент реализуемой продукции, товаров, услуг;
- уровень соответствия потребительским предпочтениям;
- потребительские характеристики реализуемой продукции, товаров;
- имидж фирмы в глазах потребителей, контрагентов;
- уровень квалификации и эффективности использования персонала;
- прочие характеристики.

По итогам определения уровня оценки по отдельным направлениям формируется итоговый показатель, как для анализируемого предприятия, так и для его выбранных конкурентов по формуле:

$$K = \sum_{i=1}^N B_i B_i, \quad (1)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности;

B – коэффициент весомости каждого показателя;

B – баллы согласно показателя у организации.

Для определения коэффициента весомости (B) для каждой из характеристик применяется следующая формула ⁶:

$$a_1 = (n - r_n + 1) / S_n, \quad (2)$$

где n – число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n – ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

Применение методик, нацеленных на определение уровня конкурентоспособности по отдельным направлениям деятельности организации рационально в

⁶ Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2020. 114 с.

тех случаях, когда имеются весомые основания к тому, чтобы предполагать их определяющее влияние на деятельность компании. Кроме того, они широко применяются к наиболее важным аспектам деятельности организации, например, к её сбытовой или производственной деятельности, маркетинговым мероприятиям, так как именно они наиболее сильно влияют в краткосрочном периоде на уровень конкурентоспособности.

Подводя итог, можно заключить, что данные факторы – это объекты решений управленцев. Источник же выступает как следствие их реализации. Источником преимущества в конкурентной среде представляется основа фиксирования количественных показателей величин преимуществ конкурентов. Факторы отражают слабые и сильные стороны компании, если сопоставить их с теми же факторами конкурентов. Это будет способствовать идентификации конкурентных преимуществ. Так, самая лучшая технология производства является фактором, а источником преимущества в данной ситуации будет являться снижение издержек производства.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Для определения направлений повышения конкурентоспособности организации необходимо производить ряд исследований, которые покажут, какие продукты и услуги наиболее востребованы. Результаты исследований конкурентоспособности конкретной организации подскажут, какие есть слабые места и в каком направлении в дальнейшем следует развивать бизнес. Сами мероприятия по повышению конкурентоспособности имеют обобщенную классификацию⁷. Классифицировать мероприятия принято в зависимости от целей их внедрения. Существуют две основные группы мероприятий:

Первая группа – это мероприятия, которые направлены на повышение конкурентоспособности конкретного продукта или услуги, реализуемой организацией. Вторая группа мероприятий имеет направленность более глобаль-

⁷Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.

ную, развивается предприятие в целом, повышается его конкурентоспособность на конкретном рынке товаров или услуг (рисунок 5).

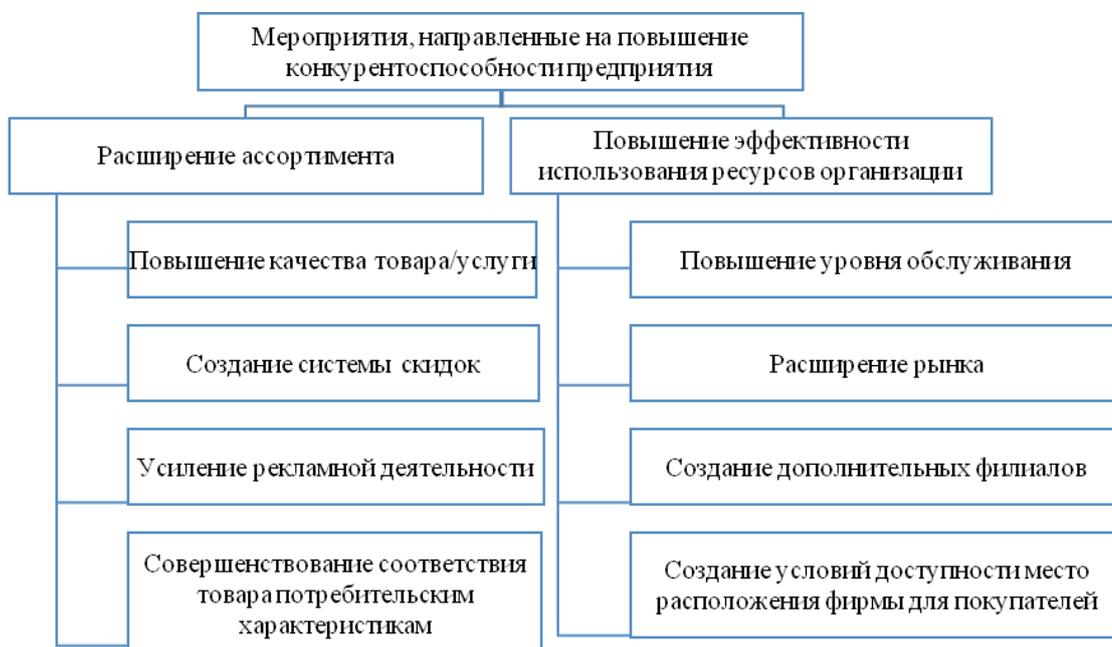


Рисунок 5 – Мероприятия, по повышению конкурентоспособности

Оба направления повышения конкурентоспособности взаимосвязаны и взаимозависимы, но некоторые различия все-таки имеются.

Если внимание фирмы сконцентрировано на повышении конкурентоспособности товара, то необходимо стремиться к росту его рентабельности и повышению маржинального дохода от реализации именно этого товара. Если повышается конкурентоспособность фирмы в целом, то рассматриваются более общие показатели – выручки от всех видов деятельности и рентабельности производства в целом.

При наличии высокой степени конкуренции на определенном сегменте, на котором фирма реализует свой товар, то целесообразно сосредоточиться на повышении его конкурентоспособности и конкурентоспособность фирмы в целом повысится соответственно. Чаще всего для повышения конкурентоспособности товара выбираются наиболее проблемные позиции или новые виды товаров, услуг, инновационные товары требуют мероприятий по повышению конкурентоспособности – априори. В этом случае, товар будет конкурировать со

всеми известными аналогами.

Из вышеизложенного материала следует, что для определения направлений повышения конкурентоспособности анализ рынка является первым и неизбежным шагом.

Методы повышения конкурентоспособности также разнообразны, и также вытекают из проблем, которые определены в ходе анализа рынка, внутренней и внешней среды предприятия:

- расширение ассортимента;
- развернутая рекламная компания;
- ребрендинг;
- повышение инновационности и т.д.

Расширение ассортимента позволит привлечь внимание потребителя за счет иллюзии выбора. Разнообразие ассортимента может быть как незначительным, так и кардинальным. Для расширения ассортимента используют такие показатели, как широта, глубина и насыщенность.

Можно расширить ассортимент реализуемой продукции и товаров за счёт следующих основных мероприятий:

- увеличения масштабов производства, так как это позволяет увеличить количество видов производимой продукции;
- заключения договоров с большим количеством поставщиков.

Увеличению уровня качества продукции, товаров и услуг, а следовательно, и их уровня конкурентоспособности, может способствовать реализация следующих мероприятий:

- контроль и управление ходом работ в процессе производства и реализации;
- внедрение контроля качества продукции, как в целом по итогам процесса производства, так и на отдельных стадиях;
- контроль качества исходных материалов, работ и услуг, используемых в основном производственном процессе предприятия;
- внедрение систем управления качеством, в том числе – системы всеоб-

щего управления качеством.

Важной составляющей повышения уровня конкурентоспособности является совершенствование процесса обслуживания клиентов. Повышение уровня данного процесса предполагает:

- обучение персонала методам взаимодействия с покупателями;
- контроль процесса коммуникаций между персоналом и покупателями;
- оценка качества коммуникаций между персоналом и покупателями.

Одним из наиболее распространённых инструментов увеличения уровня конкурентоспособности выступает применение скидок. Безусловным их достоинством для предприятия является увеличение уровня внимания к нему со стороны клиентов, а также рост продаж. С другой стороны, применение скидок всегда является временной мерой, которая завершается в те или иные сроки, так как зачастую скидки приводят к существенному снижению экономической эффективности предприятия. Применение скидок направлено на достижение следующих целей:

- рост спроса на продукцию и товары предприятия;
- увеличение уровня внимания потенциальных клиентов;
- создание определённого информационного поля относительно продукции, товаров и услуг компании, привлечение внимания СМИ;
- освобождение складских и торговых площадей под новый товар и другие.

Крайне важным инструментом повышения уровня конкурентоспособности предприятия выступает его маркетинговая, прежде всего, рекламная активность. Предприятие может использовать в качестве мест размещения рекламных сообщений следующие медиа:

- печатные издания, в том числе – журналы, газеты, прочие, для которых характерен длительный период воздействия на читателя, при относительно низком уровне данного воздействия;
- реклама в сети Интернет, для которой характерен высокий уровень целевой направленности;

– реклама на телевидении, которая воздействует на крупные массы населения, однако, данное воздействие крайне ограничено по времени;

– реклама в социальных сетях, позволяющая охватить значительные объёмы населения, однако, распространение которой должно подкрепляться ссылкой на надёжный источник информации;

– реклама на радио.

В большинстве случаев продукция и товары, которые не имеют необходимого уровня конкурентоспособности, могут быть модернизированы с тем, чтобы более эффективно удовлетворять потребности населения. Более того, часто не требуется даже внесение в них изменений, так как все основные мероприятия приходится на позиционирование продукции, товара или услуги, то есть на изменение представления о них потребителя.

Ввиду того, что для большинства предприятий характерен достаточно узкий ассортиментный ряд, конкурентоспособность продукции или товара может оказывать решающее влияние на уровень конкурентоспособности фирмы. Соответственно, необходима реализация мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности продукции и реализуемых товаров в первую очередь.

С целью повышения уровня конкурентоспособности предприятие должно выявить проблемы, которые мешают её росту. С этой целью необходимыми в реализации являются такие мероприятия, как:

– модернизация процесса производства, с целью выпуска более современной или качественной продукции;

– привлечение инвестиций, направляемых как в производство и реализацию, так и в проведение маркетинговых мероприятий;

– уменьшение уровня затрат на производство и переход к стратегии лидерства по издержкам, что позволяет получить большую норму рентабельности и увеличить возможности для манёвра по цене продукции;

– выявление резервов по снижению себестоимости, отказ от необязательных затрат.

Ещё одним направлением, по которому возможно увеличение уровня

конкурентоспособности, является модернизация организационной культуры предприятия. Она позволяет повысить ответственность работников за результаты труда, его качество. В качестве основных мероприятий по данному направлению, связанных с повышением уровня конкурентоспособности, выступают следующие:

- применение мер по гуманизации труда;
- развитие каналов взаимодействия между администрацией и работниками, как по производственным, так и по непроизводственным вопросам;
- проведение мероприятий по тимбилдингу;
- реализация наставничества в компании;
- организация взаимопомощи сотрудников, а также материальной и организационной помощи со стороны компании;
- выпуск корпоративных изданий – журналов, газет;
- модернизация системы управления и прочие.

Ещё одним направлением повышения уровня конкурентоспособности предприятия является развитие его бренда, прежде всего, повышение уровня его узнаваемости. Это даёт возможность повысить уровень информированности потребителей о продукции и товарах фирмы, увеличивает вовлечённость данных лиц в деятельность компании. Реализация данного направления повышения уровня конкурентоспособности предполагает следующие мероприятия:

- увеличение объёмов рекламы в выбранных СМИ;
- участие в общественных мероприятиях – выставках, конкурсах, съездах, ярмарках и прочих;
- мониторинг СМИ об уровне отношения к компании и её продукции;
- приведение в соответствие с конкурентными условиями цены и качества продукции и прочие.

В качестве других мероприятий, предполагающих увеличение уровня конкурентоспособности компании, могут выступать мероприятия по увеличению охвата рынка. Это позволяет напрямую взаимодействовать с клиентами, исключает из данного процесса посредников, увеличивает возможности по по-

лучению прибыли.

Одним из вариантов увеличения охвата рынка выступает открытие дополнительных территориальных подразделений. Следствием этого является увеличение удобства для клиентов при взаимодействии с компанией, в том числе, в процессе приобретения товаров и продукции. Наряду с этим сокращается время, которое тратится на проведение покупки, увеличиваются возможности по выбору продукции или товара, что также можно рассматривать как увеличение уровня конкурентоспособности.

Выводы по главе 1:

1) под конкурентоспособностью организации следует понимать наличие у неё возможностей по соответствию рыночной среде. При этом, данные возможности могут быть непосредственно реализованы на практике;

2) оценка конкурентоспособности предполагает применение той или иной методики. Различают комплексные и частные методы оценки. Комплексные методики ориентированы на определение уровня конкурентоспособности предприятия в целом, частные – на отдельные направления его деятельности. При этом, следует рассматривать конкурентоспособность предприятия в контексте уровня данного понятия – международную, страновую, региональную, товара, прочих;

3) основными факторами влияния на уровень конкурентоспособности организации оказывают цели, которые она ставит перед собой, имеющиеся ресурсы для влияния на конкурентоспособность, факторы внешней среды. Применяемые мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности могут быть разделены на мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предприятия и на мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции или товара. В качестве конкретных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности выступают расширение ассортимента, увеличение качества, процесс обслуживания, реклама, брендинг, организационная культура и прочие.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «НОВЫЙ ПОЛ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Новый пол»

Предприятие ООО Новый пол работает на рынке города Благовещенска с 26 июня 2016 года – 5 лет. Состоит в реестре малого и среднего предпринимательства. Зарегистрирована как юридическое лицо по адресу: 675000, Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Пионерская, д. 154. Уставной капитал компании составляет 100 тыс. руб.

Основным видом деятельности является: «Торговля оптовая прочими бытовыми товарами» (код ОКВЕД 46.49). Компания является официальным дистрибьютером марки «WONDERFUL VINYL FLOOR» – производителя инновационной кварц-виниловой плитки одноименного бренда.

Компания постоянно расширяет свой ассортимент и совершенствует качество продукции. На сайте компании в подробном каталоге представлены все доступные артикулы. Кварц-виниловая плитка для пола пользуется немалым успехом среди покупателей, однако, это не дает нам право стоять на месте. Торговая марка «WVFFLOOR» постоянно развивается, изобретая более передовые технические решения и последовательно внедряя их в производство.

Одним из важнейших факторов успеха компании является дружный коллектив профессионалов, которые прекрасно знают и любят свою работу.

Не менее важным является мнение покупателей плитки «WONDERFUL VINYL FLOOR», отзывы о ней внимательно изучаются сотрудниками компании, которые затем вносят необходимые изменения. Компания ООО Новый пол, вместе с представителями бренда «WONDERFUL VINYL FLOOR», регулярно принимает участие в тематических международных выставках («ИНТЕРСТРОЙЭКСПО», «MOSBUILD», «Design&Decor»), а также в известных телевизионных проектах («Квартирный вопрос», «Школа ремонта», «Фазенда», «Дачный ответ»). Это добавляет популярности продукции «WONDERFUL VINYL FLOOR», купить которую можно у официальных дилеров в каждом регионе России. В Благовещенске представителем марки является

ООО Новый пол.

Миссия предприятия заключается в удовлетворении общественного спроса на качественные услуги по формированию домашнего интерьера.

Структура данной организации (рисунок 6) определяется как линейно-функциональная и считается наиболее универсальной. Данная структура основана на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм.

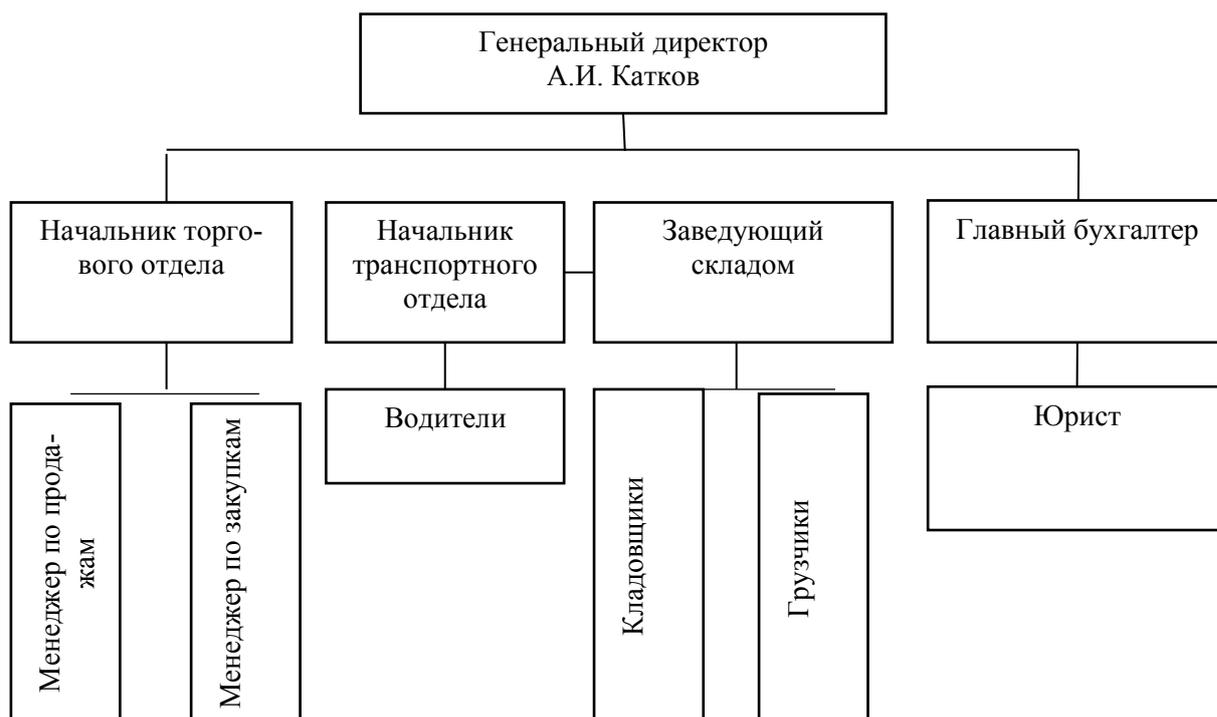


Рисунок 6 – Организационная структура ООО Новый пол

Ключевой особенностью данного вида организационной структуры является возможность прямого управления подчинёнными, путём отдачи им тех или иных указаний и распоряжений. При этом, в ООО Новый пол основными структурными руководителями, наряду с Генеральным директором, выступают начальник торгового отдела, начальник транспортного отдела, заведующий складом, а также главный бухгалтер. При этом, в ООО Новый пол имеется одна функциональная связь между начальником транспортного отдела и заведующим складом по вопросам перевозки материальных ценностей. При этом, дру-

гих функциональных связей на предприятии не имеется, что не позволяет говорить об организационной структуре ООО Новый пол как о линейно-функциональной.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Новый пол»

На деятельность ООО Новый пол активно влияют различные факторы внешней среды, сложившиеся на рынке. При этом, само ООО Новый пол также имеет возможности по определённому влиянию на внешнюю среду, посредством применения, прежде всего, маркетинговых мероприятий. При этом, в составе внешней среды данной компании можно выделить ближнее и дальнее окружение.

В состав внешней среды ближнего окружения входят:

- клиенты компании, среди которых есть как физические, так и юридические лица;
- главный поставщик в лице компании «WONDERFUL VINYL FLOOR»;
- транспортные компании, осуществляющие доставку товаров от главного поставщика и других поставщиков в ООО Новый пол;
- компании-конкуренты, предоставляющие аналогичные товары и услуги;
- бизнес-партнёры и контрагенты, деятельность которых непосредственно связана с деятельностью ООО Новый пол;
- органы государственного регулирования и контроля – подразделения Федеральной налоговой службы, внебюджетные фонды, Пожарная инспекция, органы санэпидемнадзора и прочие;
- финансовые организации – банки, кредитующие деятельность ООО Новый пол;
- контактная аудитория – члены семей работников, их знакомые.

В качестве второй составляющей внешней среды выступает дальнее окружение ООО Новый пол. Оно представлено, прежде всего, экономико-политическими факторами, которые в целом оказывают положительное влияние на деятельность компании. Наряду с этим наблюдается повышение уровня доходов населения, что ведёт к росту спроса на товары компании.

Ввиду того, что количество компаний на рынке ремонта помещений и их отделки не уменьшается, можно сделать вывод о том, что данная деятельность имеет высокий уровень востребованности. При этом, значительного уровня государственного регулирования в части нормативных правовых актов не наблюдается, что повышает уровень привлекательности данной деятельности, снижает порог входа в неё.

С учётом вышеприведённых соображений проведём PEST-анализ деятельности ООО Новый пол (таблица 3).

Таблица 3 – PEST-анализ факторов макросреды ООО Новый пол

Описание фактора	Оценка воздействия	Влияние фактора	Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
Политические		X	X	X
Законодательства: поддержка малого предпринимательства	1	3	4	1,2
Ужесточение законодательства в части налогообложения	-1	2	1	-0,2
Государственное регулирование в отрасли строительных материалов, антимонопольные меры	1	3	3	0,9
Вступление государства в ЕАЭС	1	2	2	0,4
Итого		10	10	2,3
Экономические		X	X	X
Сдержанные темпы роста инфляции	1	2	1	0,2
Низкий уровень доходов населения	-1	2	0,5	-0,1
Экономическая нестабильность стране, связанная с закрытием границ	-1	2	0,75	-0,2
Укрепление курса рубля	1	1	2	0,2
Повышение налогового бремени	-1	1	2,25	-0,2
Рост уровня безработицы в Амурской области	-1	1	1,75	-0,2
Рост стоимости энергетических, сырьевых и коммуникационных ресурсов	-1	1	1,75	-0,2
Итого		10	10	-0,4
Социальные		X	X	X
Положительное влияние средств массовой информации на развитие бизнеса	1	2	1,75	0,4
Отрицательная динамика роста населения в Дальневосточном регионе	-1	3	3,5	-1,1
Высокий уровень трудовой миграции	-1	2	3	-0,6
Средний уровень образованности населения за счет наличия в Благовещенске ВУЗОВ (квалифицированные кадры)	1	3	1,75	0,5
Итого		10	10	-0,8
Технологические		X	X	X
Ускорение технологического и информационного прогресса	1	3	2,5	0,8
Низкий уровень инноваций в отрасли	-1	2	3	-0,6
Быстрое развитие информационных технологий в стране	-1	3	2,25	-0,7
Низкий уровень использования ИТ в отрасли, медленное внедрение инноваций	-1	2	2,25	-0,5

Итого		10	10	-1,0
-------	--	----	----	------

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для предприятия. Анализ данных факторов помогает определить основные условия, влияющие на предприятие, выяснить причины покупки тех или иных товаров:

- политико-правовые факторы оказывают влияние не только на стратегию предприятия, но и на уровень жизни населения, социальную и экономическую благополучность региона или даже страны;

- экономические факторы зачастую вытекают из политических, ведь изменения законодательства, налоговая политика могут оказать значительное влияние на экономику региона или страны;

- социокультурные факторы – в основном определяют покупателей: есть ли у них средства для совершения покупки, целесообразность и мотивы покупки в зависимости от социокультурных факторов;

- технологические факторы определяют уровень научно-технического прогресса на рынке для определения соответствия ему предлагаемого товара.

Политико-правовые факторы, влияющие на стратегию предприятия, основаны на стремительно меняющемся законодательстве, нестабильной экономической ситуации, высоким уровнем конкуренции, жесткой налоговой политикой.

Высокий уровень конкуренции на рынке строительных материалов обусловлен эффективностью данной продукции, высоким спросом.

Рынок строительных материалов насыщен, инновации в отрасли появляются редко. Кардинально новые товары медленно внедряются на рынок. Это объясняется длительностью использования строительных и отделочных материалов, их высокой стоимостью.

Высокий уровень конкуренции обязывает организацию следить за качеством товара, выдвигать конкурентные преимущества товара и вести постоянные маркетинговые исследования, которые в исследуемой организации проводит менеджер по продажам.

Матрица PEST-анализа представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Матрица PEST-анализа

Описание фактора	Оценка с поправкой на вес
Политические	2,3
Экономические	-0,4
Социальные	-0,8
Технологические	-1

Таким образом, влияние групп факторов неоднозначно. Одни влияют положительно, другие отрицательно. Для того что бы определить какие факторы предприятие может использовать с пользой для своего развития необходимо рассмотреть их более подробно.

Таким образом, наибольшее положительное влияние на деятельность организации оказывают политические факторы. Не смотря на стагнацию рынка в связи с эпидемиологической обстановкой, в стране существуют положительные изменение – это снижение доли импорта строительных и отделочных материалов, поддержка малого бизнеса правительством и антимонопольные меры.

Поскольку наличие у организации возможностей и угроз заставляет руководство принимать определенное управленческое воздействие, в таблице 4 представлены основные возможности организации

Таблица 5 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Использование политики продвижения товара	Лояльность потребителей к компании	Популярность экологически чистой продукции
Средняя	Повышение популярности бренда	Развитие строительной отрасли	
Низкая	Сотрудничество с застройщиками, работающими по программе благоустройства сельской местности	Получение государственного заказа	

Наибольшие положительные результаты компании принесут сочетания таких возможностей, как использование рекламы товаров для повышения попу-

лярности бренда компании на рынке Амурской области.

Так же есть возможность сотрудничества с застройщиками, работающими по программе благоустройства сельской местности в районе Чигирей.

Для реализации возможностей необходимо совершенствование сбытовой стратегии.

В таблице 6 представлена матрица угроз.

Таблица 6 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Остановка строительства, перенос сроков сдачи жилых домов в центре города	Рост уровня конкуренции		Зависимость от целевого поставщика
Средняя	Снижение доходов населения	Низкая узнаваемость бренда		
Низкая	Высокий уровень трудовой миграции			Рост безработицы в регионе

В данных матрицах применяется распределение угроз и возможностей организации по степени их влияния и вероятности исполнения данных возможностей. Основной угрозой для компании является перенос сроков сдачи жилых домов. В период экономического кризиса часть оптовых заказчиков – строительных фирм разорились.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Новый пол»

Методы управления в ООО Новый пол осуществляются, в основном, путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении. Материальное стимулирование является одним из важнейших средств воздействия на работника.

Оплата труда зависит от полученного результат (объемов продаж товаров и услуг). Применяется натуральное премирование, при выполнении плановых заданий. Организация самостоятельно определяет структуру управления и затраты на ее содержание.

Система мотивации труда представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Система мотивации работников

Должность	Виды материального стимулирования
Менеджеры	Проценты с выручки
Зав. складом	Премии за сверхурочную работу
Нач. трансп. цеха	Премии за сверхурочную работу
Кладовщики	- премии за сверхурочную работу

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие.

Динамика трудовых ресурсов приведена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика трудовых ресурсов ООО Новый пол 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Абсолютное отклонение, чел.		Темп роста показателя, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Наличие работников всего	15	12	12	-3	0	80,00	100,00
Принято работников всего	7	6	5	-1	-1	85,71	83,33
Выбыло работников всего:	2	4	1	2	-3	200	25
Коэффициент по приему, %	46,67	50,00	41,67	3,33	-8,33	107,14	83,33
Коэффициент по выбытию, %	13,33	33,33	8,33	20,00	-25,00	250,00	25,00
Коэффициент по текучести кадров, %	0,13	0,33	0,1	0,20	-0,25	250,00	25,00

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что численность работников в ООО Новый пол в периоде сократилась с 15 до 12 человек в связи с оптимизацией. При этом, количество принятых работников сократилось в периоде с 7 до 5 человек, а количество выбывших составило от 1 до 4 человек. Соответственно, коэффициент оборачиваемости по приёму находился в пределах от 41,67 % до 50,00 %, а по выбытию – от 8,33 % до 33,33 %.

Профессионально квалификационная структура кадров предприятия анализирует качественный состав трудовых ресурсов по возрасту, полу, образова-

нию, стажу работы, квалификации (таблица 9).

Проанализировав имеющиеся данные, можно сделать следующий вывод о том, что в 2020 году в состав работников основной деятельности входят 12 человек. На предприятии работают в основном работники в возрасте до 20 лет, в течении исследуемого периода произошло заметное омоложение кадрового состава.

Таблица 9 – Профессионально квалификационная структура кадров предприятия

Показатель	Численность рабочих на конец года за 2018 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2019 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2020 год.	Удельный вес, %
Группировка по возрастным признакам						
До 20 лет	10	67	9	75	8	67
20 – 30 лет	4	27	2	17	3	25
30 – 40 лет	1	7	1	8	1	8
	15	100	12	100	12	100
По полу:						
Мужчины	10	67	5	42	6	50
Женщины	5	33	7	58	6	50
Итого:	15	100	12	100	12	100
По образованию:						
Незаконченное среднее	10	67	10	67	8	67
Среднее, средне специальное	4	27	4	27	3	25
Высшее	1	7	1	7	1	8
Итого:	15	100	15	100	12	100
По трудовому стажу:						
До 5 лет	11	73	9	75	8	67
5 – 10 лет	4	27	3	25	4	33
Итого:	15	100	12	100	12	100

Положительным показателем является повышение процента квалификации работников. Работников с высшим образованием в 2020 году больше на 1 % в сравнении с 2018, 2019 годом.

Положительным фактором является то, что состав работников сбалансирован по половому признаку. В 2020 году 50 % работников мужчины, 50 % женщины. Изменения в организации производства могут привести к увеличению заинтересованности персонала в делах предприятия и в достигнутых результатах.

Эффективность производственной деятельности торговой компании можно установить при анализе ее финансовых результатов, т.к. основной производственной деятельностью предприятия является организация продаж (таблица 10).

Динамика показателей выручки свидетельствует о снижении объемов продаж. За исследуемый период продажи снизились почти вдвое. При этом рентабельность имеет положительный тренд. Следовательно компания снизила не только объемы реализации, но и работает в направлении снижения себестоимости.

Таблица 10 – Динамика финансовых показателей ООО Новый пол за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018		2020/2019	
				Абс. рост (+;-)	Темп роста, %	Абс. рост (+;-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	32923	17698	11095	-15225	53,76	-6603	62,69
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	38796	24948	10668	-13848	64,31	-14280	42,76
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-5873	-7250	427	-1377	123,45	7677	-5,89
Проценты к уплате, тыс. руб.	237	0	0	-237	0,00	0	
Прочие доходы, тыс. руб.	6805	5677	405	-1128	83,42	-5272	7,13
Прочие расходы, тыс. руб.	6496	2578	344	-3918	39,69	-2234	13,34
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-5801	-4151	488	1650	71,56	4639	-11,76
Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.	57	50	109	-7	87,72	59	218,00
Чистая прибыль (убыток)	-5858	-4201	379	1657	71,71	4580	-9,02
Величина валюты баланса, тыс. рублей	28332	15718	21200	-12614	55,48	5482	134,88
Стоимость оборотных средств, тыс. рублей	7119	11507	10596	4388	161,64	-911	92,08
Среднегодовая численность работников, чел.	15	12	12	-3	80,00	0	100,00
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-17,79	-23,74	3,42	-5,94	133,41	27,15	-14,39

Если в 2018 году прибыль компании имела отрицательное значение –

5 858 тыс. руб., то в 2019 году этот показатель увеличился до – 4 201 тыс. руб. В 2020 году прибыль имеет положительный результат – 397 тыс. руб., хотя кризис продаж 2020 года сильно повлиял на покупательскую способность.

В 2018 и 2019 году большая часть доходов компании была направлена на погашение долгосрочной кредиторской задолженности и выплатой процентов по обязательствам.

Прочие доходы, составляющие доходы компании от других видов деятельности в 2018 году составили 6805 тыс. руб. Это средства, полученные за формирование интерьера и выполнение работ по отделке помещений силами компании.

В 2020 году прочие доходы значительно сократились (до 405 тыс. руб.) из-за нестабильной эпидемиологической обстановки в регионе.

В ООО Новый пол для управления организацией используются специализированные системы обработки данных «1С: Предприятия», «1С: электронный документооборот», для поддержки всех видов программного обеспечения используются интернет-ресурсы, внешние источники данных. Обслуживание данных информационных систем производится авторизованным центром компании «1С». Формируемые в процессе функционирования ООО Новый пол базы данных служат для анализа её хозяйственной деятельности и выявления возможных проблем.

В настоящее время, ООО Новый пол придерживается стратегии диверсификации, которая направлена на развитие дополнительных видов деятельности, в связи с чем, в ООО Новый пол осуществляется структурные изменения. Под диверсификацией понимается деятельность в новых отраслях. ООО Новый пол открывает новые региональные представительства, развивает службу доставки (с 2018 года), совершенствует логистику перевозок.

Миссия: помогать людям создавать комфортные условия повседневной жизни. Придание дизайну интерьера эстетики, надежности и долговечности.

Стратегия ООО Новый пол, действующая на сегодняшний день, имеет верные способы достижения поставленных целей. ООО Новый пол делает всё

возможное для того, чтобы ПВХ плитка для пола, стен и потолка не только имела высокое качество, но и была доступной для максимально широкой аудитории покупателей. Покупатели могут получить бесплатные консультации от квалифицированные менеджеры компании.

Следует отметить, что в структуре управления ООО Новый пол не предусмотрен отдел, занимающийся стратегическим планированием, в связи с чем в организации отсутствует четкое понимание сотрудниками и руководством целей действующей стратегии организации. При этом имеются предпосылки к совершенствованию действующей стратегии организации. Таким образом, стратегия ООО Новый пол нуждается в некоторой корректировке, для этого в организации необходимо четкое разделение функций стратегического планирования на основе должностных инструкций.

Проведенное исследование позволило определить, что в настоящее время, ООО Новый пол реализует эффективную стратегию, которая позволяет организации увеличивать поток покупателей, а также финансовые результаты деятельности, но для ее реализации требуется больше времени, а для возможности оценить результаты ее внедрения требуется еще несколько лет. При этом проведенное исследование позволило определить ряд негативных факторов, отрицательно сказывающихся на деятельности организации. В связи с чем, целесообразно рассмотреть возможность разработки и внедрения дополнительной стратегии развития деятельности организации, прежде всего действия организации должны быть направлены на повышение финансовых результатов и снижения издержек.

2.4 Анализ текущей конкурентоспособности ООО «Новый пол»

Конкурентными преимуществами компании является ее инновационная деятельность в сегменте половой плитки ПВХ. В 2014 году «WONDERFUL VINYL FLOOR» была выпущена новая плитка ПВХ – Natural Relief. Эта коллекция включает в себя 10 эксклюзивных расцветок, каждая из которых точно имитирует натуральный деревянный брус. Производство такой плитки ведется с использованием инновационной технологии синхронного тиснения – благо-

даря ей, структура поверхности и рисунок декора полностью совпадают. Поэтому, такая виниловая плитка для пола не только напоминает натуральную древесину, но и имеет отличные эксплуатационные характеристики.

Для проведения качественного анализа конкурентоспособности организации в главе 2 проведен анализ угроз и возможностей на основании сильных и слабых сторон сбытовой стратегии исследуемой организации. Сведем данные анализа в матрицу SWOT, матрицу угроз и возможностей с определением их влияния и вероятности.

Обобщение и систематизация сильных, слабых сторон, угроз и возможностей организации с помощью матрицы SWOT позволяет вовремя определить резервы организации, возможностей дальнейшего ее развития. Определение возможностей позволяет вовремя предпринять управленческое воздействие для их реализации.

Данные анализа внесены в матрицу SWOT (таблица 11). Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации, определения сильных и слабых сторон с целью устранения угроз и реализации возможностей.

Таблица 11 – Матрица SWOT ООО Новый пол

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень технологичности реализуемой продукции; - высокий уровень квалификации сотрудников; - прибыльность бизнеса; - стабильность кадров; - прямые каналы сбыта; - индивидуальный подход к каждому клиенту; 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность повышения уровня охвата рынка; - расширение сферы деятельности; - повышение интереса общественности к новинкам компании- дистрибьютера; - выгодное расположение в масштабах города; - заинтересованность людей в работе в компании, получение квалифицированного состава сотрудников; - возможность получения государственного заказа.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие инициативы у работников; - низкий уровень ликвидности; 	<ul style="list-style-type: none"> - банкротство; - снижение эффективности труда и выработки;

<ul style="list-style-type: none"> - низкая покупательская способность; - зависимость от кредиторов; - слабая конкурентная позиция организации; - ограниченность в выборе стратегии развития дилерским соглашением. 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение спроса; - снижение доходности и прибыли; - инфляция; - рост себестоимости; - стремительно растущий уровень конкуренции.
---	--

Определены сильные и слабые стороны организации, определены угрозы и возможности с указанием степени их влияния и вероятности, благодаря чему можно спрогнозировать эффективность внедрения определенных мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности в организации.

Для исследования сильных и слабых сторон в ассортименте товаров и услуг, поставляемых на рынок ООО Новый пол, целесообразно применить совместный ABC и XYZ-анализ – метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения объемов производства услуг, валовых продаж и валовой прибыли.

На начальном этапе проводится ABC-анализ товаров по сумме полученного дохода или по сумме проданных товаров и услуг за весь учетный период (например, за год). Затем осуществляется XYZ-анализ этих ассортиментных групп товаров за весь этот же период (например, по ежемесячным продажам за год). Для проведения анализа необходимо систематизировать информацию о товарообороте каждой группы товаров за определенный период (месяц, квартал, год). После этого необходимо рассчитать долю каждой товарной группы в общем объеме товарооборота предприятия (таблица 12). На втором этапе необходимо отсортировать товары в порядке убывания их доли в товарообороте.

Таблица 12 – Товарооборот основных групп товаров ООО Новый пол за 2020 г.

Наименование товарной группы	Товарооборот (2020 г.), тыс. руб.	Доля товарной группы, %
Натуральная ПВХ	1331,4	12
Кварц-виниловая плитка	3661,35	33
Клеевая плитка	1997,1	18

Напольный плинтус	998,55	9
Аксессуары для пола	887,6	8
ЕСО паркет ALSTER	1553,3	14
Гидроизоляция	443,8	4
прочие	221,9	2
Итого	11095	100

На третьем этапе нужно рассчитать долю каждой группы в товарообороте накопительным итогом и на основании этого распределить товары по группам А, В и С (таблица 13).

Таблица 13 – ABC-анализ ассортимента товаров ООО Новый пол

Наименование товарной группы	Товарооборот в порядке убывания, %	Доля в товарообороте, %	Группа
Кварц-виниловая плитка	3661,35	33	А
Клеевая плитка	1997,1	18	А
ЕСО паркет ALSTER	1553,3	14	А
Натуральная ПВХ	1331,4	12	В
Напольный плинтус	998,55	9	В
Аксессуары для пола	887,6	8	В
Гидроизоляция	443,8	4	С
прочие	221,9	2	С
Итого	11095	100	

Таким образом, проведенный ABC-анализ показывает, что основную долю товарооборота ООО Новый пол обеспечивают такие товарные группы, как Кварц-виниловая плитка, Клеевая плитка, ЕСО паркет ALSTER, которые относятся к группе А.

Товарные группы – Гидроизоляция и прочие, относящиеся к группе С, нуждаются в развитии и требуют дополнительных акций по стимулированию

сбыта, например, в виде снижения цен.

Однако ABC-анализ по товарным группам дает только поверхностное представление об ассортиментной структуре товаров и услуг предприятия. Для более детального и глубокого анализа целесообразно проводить аналогичный анализ по товарным категориям внутри различных категорий, так как он является более информативным и позволяет эффективнее управлять ассортиментом.

Для более глубокого исследования ассортимента можно использовать XYZ-анализ. Он позволяет создать более полную картину торгового процесса в организации. XYZ-анализ также предполагает разделение ассортимента предприятия на группы X, Y и Z, при этом, критерием данного анализа для определения оптимального объема продаж может быть доходность продукции или стабильность ее продаж.

Рассмотрим совмещение ABC- и XYZ-анализа ассортимента товаров ООО Новый пол.

Совмещенный анализ включает в себя следующие этапы.

Этап 1. Проведение ABC-анализа. В качестве критерия разделения продукции на группы в рамках данного анализа выступает доля товарной группы в общем товарообороте ООО Новый пол (таблица 13).

Этап 2. Проведение XYZ-анализа. На данном этапе критерием деления продукции на группы выступает доля товарной группы в выручке предприятия. Результаты XYZ-анализа представлены в таблица 14.

Таблица 14 – XYZ-анализ товарных групп ООО Новый пол

Наименование товарной группы	Доля в выручке в порядке убывания, %	Доля в выручке накопительным итогом, %	Группа
Кварц-виниловая плитка	33	33	X
Клеевая плитка	18	51	X
ECO паркет ALSTER	14	65	X
Натуральная ПВХ	12	77	Y

Напольный плитус	9	86	Y
Аксессуары для пола	8	94	Y
Гидроизоляция	4	98	Z
прочие	2	100	Z
Итого	100		

Этап 3. Совмещенный анализ (ABC- и XYZ-). Необходимо совместить результаты ABC- и XYZ-анализа, в результате чего весь ассортимент товаров предприятия делится на 9 сегментов исходя из двух критериев – доли группы в товарообороте предприятия и доли товарной группы в выручке. Результаты совмещенного анализа представлены в таблице 15.

Таблица 15 – ABC- и XYZ-анализ ассортимента товаров/услуг ООО Новый пол

AX Кварц-виниловая плитка, Клеевая плитка, ЕСО паркет ALSTER	AY	AZ
BX	BY Натуральная ПВХ, Напольный плитус, Аксессуары для пола	BZ
CX	CY	CZ Гидроизоляция

По итогам анализа в качестве наиболее выгодных и привлекательных для реализации видов товаров у ООО Новый пол выступают товары, располагающиеся в квадранте AX. К ним отнесены такие товары, как кварц-виниловая плитка, а также ЕСО-паркет фирмы ALSTER. Данный товары на сегодняшний день составляют основу реализации фирмы. При этом, в отношении них нет особой нужды в реализации поддерживающих и стимулирующих мероприятий.

В качестве товарных групп, которые, напротив, требуют таких мероприя-

тий, выступают товары, которые располагаются в квадранте ВУ. Сюда относятся ПВХ-плитка, аксессуары для пола, напольный плинтус, прочая фурнитура. Данные товары являются дополняющими для кварц-виниловой плитки, однако, они не имеют значимого самостоятельного значения, в связи с чем в отношении них необходима оптимизация сбытовой и ценовой политики.

Наименьший уровень привлекательности в настоящее время приходится на гидроизоляцию, которая располагается в квадранте CZ. Этот товар требует значительного уровня внимания в части реализации, и при отсутствии существенного спроса на него ООО Новый пол может отказаться от его реализации. Однако, ввиду того, что гидроизоляция является товаром, который также может быть реализован вместе с кварц-виниловой плиткой, такой отказ должен быть мотивирован и обоснован, так как в случае появления заказчика при отказе от неё компания должна будет закупать его на стороне, что снизит рентабельность операций.

Для оценки перспектив развития ООО «Новый пол» построим конкурентную карту отрасли (таблица 16).

Таблица 16 – Объем ресурсов предприятий-конкурентов, имеющих место на рынке строительных материалов

Наименование фирмы	Объем ресурсов 2019 г.	Объем ресурсов 2020 г.	Темп роста, %
ЗАО «Терра-Плант»	25736	27757	107,85
ООО «АмурТЭК»	352100	377411	107,19
ООО Новый пол	17698	11095	62,69
Итого	395534	416263	105,24

Для определения динамики рынка (T_m) использовались данные общего объема рынка за рассматриваемый период:

$$T_m = ((416263 - 395534) / 395534) \times 3/3 + 1 = 1,052, \text{ или } 105,24 \%$$

Для расчета рентабельности рынка (R_m) используются отчет о финансовых результатах, показатели выручки, прибыли и себестоимости (таблица 17).

Таблица 17 - Данные для расчета рентабельности рынка

Предприя- тие	2019 г.			2020 г.		
	Выруч- ка, тыс. руб.	При- быль, тыс. руб.	Себестои- мость, тыс. руб.	Выруч- ка, тыс. руб.	При- быль, тыс. руб.	Себестои- мость, тыс. руб.
ЗАО «Терра- Плант»	25736	2	25734	27757	1835	25922
ООО «АмурТЭК»	352100	88930	263170	377411	98984	278427
ООО Новый пол	17698	-4151	24948	11095	488	10668
Итого	395534	84781	313852	416263	101307	315017

На основе таблицы 17 рассчитан показатель «рентабельности рынка» за 2019 г. и 2020 г.

$$Rm\ 2019 = 313852 / 84781 = 3,7 \%;$$

$$Rm\ 2020 = 315017 / 101307 = 3,1 \%.$$

Значения коэффициентов рентабельности показывают превышение предложения над спросом. Следовательно, выявлено сильное влияние конкуренции на динамику рынка в традиционных условиях экономического роста.

В таблице 18 представлены рыночные доли предприятий-конкурентов.

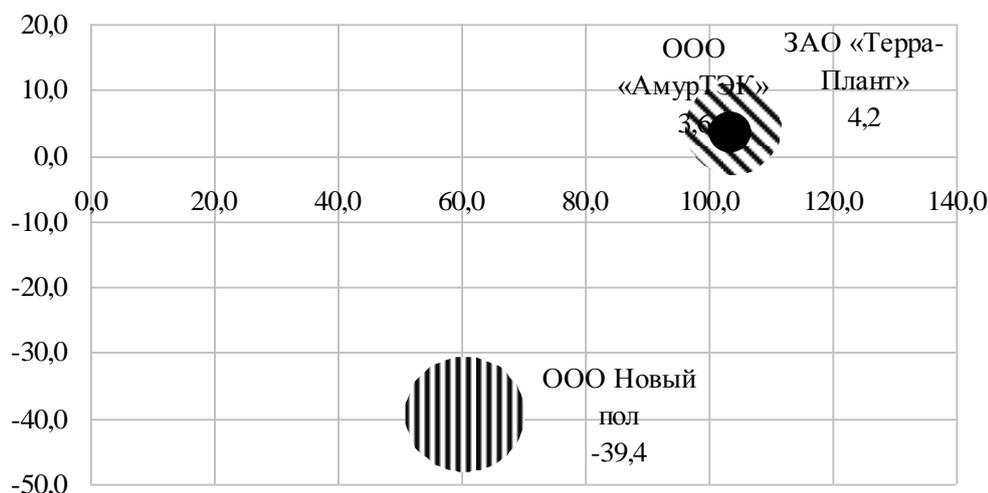
Таблица 18 - Рыночные доли предприятий-конкурентов

Предприятие	2019 г.		2020 г.		Темп прироста доли рынка, %
	Выручка, тыс. руб.	Доля рынка, %	Выручка, тыс. руб.	Доля рынка, %	
ЗАО «Терра-Плант»	25736	0,52	27757	0,54	104,2
ООО «АмурТЭК»	352100	7,11	377411	7,36	103,6
ООО Новый пол	17698	0,36	11095	0,22	60,6
Итого	395534	7,98	416263	8,12	101,7
Емкость рынка	4955220,3		5128653,05		103,5

Исходя из данных таблицы 18, средняя рыночная доля (Sm), приходящаяся на одно предприятие, составила 2,66 % в 2019 году и 2,7 % в 2020 году. Рост доли рынка составил в среднем 1,7 %. На основе полученного данных средней рыночной доли построим конкурентную карту рынка строительных материалов.

Среди проблем в отрасли можно отметить следующие:

- рост цен на товары вследствие сильного влияния на деятельность организации поставщика;
- стремительный рост конкуренции в связи с ростом популярности техно-



логий в сфере интерьерного дизайна.

Рисунок 10 – Конкурентная карта рынка

Таким образом, ООО Новый пол может получать постоянных дополнительный доход, но конкуренция в отрасли слишком высока, и доля рынка предприятия снижается. ООО Новый пол следует предложить новые товары, с большой популярностью на рынке, либо повысить привлекательность имеющихся товаров в глазах покупателей. В этом случае хорошо подойдет реклама.

В данный момент в Амурской области и г. Благовещенск рынок строительных материалов в целом, и ПВХ покрытий для пола, в частности, находится на стадии стремительного роста, который обусловлен высоким уровнем привлекательности данного вида товара среди клиентов. Дифференцированная ценовая политика, высокие критерии качества производителя и его четкая маркетинговая стратегия приводят к популяризации бренда. Кризис строительной отрасли 2020 года сильно повлиял на доходы предприятия, но имеются новые

возможности роста и развития.

Основными конкурентами ООО Новый пол в городе Благовещенске являются компании, предоставляющие аналогичные товары. Произведем оценку конкурентных преимуществ предприятия на рынке города Благовещенска (таблица 19). Для анализа конкурентных преимуществ будут использованы товары фирм-конкурентов, анализированных ранее.

Таблица 19 – Оценка конкурентоспособности ООО Новый пол

Показатели	ООО Новый пол				ЗАО «Терра-Плант»				ООО «АмурТЭК»			
	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн
	1	2	3	X	1	2	3	X	3	3	4	X
Ассортимент	5	4	5	4,7	4	4	4	4,0	2	2	2	2,0
Цветовая гамма	5	4	3	4,0	4	3	5	4,0	3	2	3	2,7
Цена	5	4	4	4,3	3	2	2	2,3	3	2	2	2,3
Долговечность	4	3	5	4,0	5	4	5	4,7	2	3	2	2,3
Внешний вид товаров	5	5	5	5,0	3	4	4	3,7	3	3	3	3,0
Безопасность	5	5	5	5,0	4	4	5	4,3	2	2	1	1,7
Наличие сервисного обслуживания	4	5	4	4,3	5	5	4	4,7	2	3	3	2,7
Наличие гарантий	4	5	3	4,0	3	4	4	3,7	3	5	4	4,0
Наличие скидок и акций	2	2	1	1,7	4	3	5	4,0	2	2	2	2,0
Рекламная компания	2	2	3	2,3	2	4	4	3,3	5	5	4	4,7
Итого				39				39				27

В качестве экспертов были выбраны как работники предприятия, так и крупные заказчики. В ходе анализа установлено, что явным конкурентным преимуществом ООО Новый пол, является качество, внешний вид и безопасность (экологичность) продукции.

На предприятии не эффективная система скидок для постоянных покупателей и политика лояльности для крупных заказчиков. Предприятие проигрывает в местоположении офиса продаж. Компания не ведет раскрытую рекламную компанию бренда на рынке города Благовещенска и себя, как его представителя, надеясь на существующую рекламу известной марки – производителя.

Таким образом, на основании проведенного анализа, сделан вывод о том, что компании следует выбрать клиент-ориентированность в своей деятельности. Разработать эффективную политику лояльности к бренду, донести до по-

купателей преимущества своей продукции.

Информированность потребителей на рынке города Благовещенска о бренде компании достаточно низкая, но ООО Новый пол, надеясь на отлаженную маркетинговую стратегию своего поставщика не предпринимает самостоятельных шагов к продвижению продукции.

Условия формирования эффективной конкурентной политики ООО Новый пол:

- наличие возможностей выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями, заказчиками;
- разнообразная структура спроса на рынке;
- неценовая конкуренция.

Анализ конкурентной среды функционирования ООО Новый пол показал, что внутренняя среда организации имеет положительное влияние на деятельность организации, т.к. все показатели внутренней среды находятся на достаточно высоком уровне. В процессе анализа макросреды обнаружено, что данная среда диктует достаточно жесткие условия существования. Анализ отрасли показал ее высокую привлекательность, что поспособствовало росту конкуренции.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «НОВЫЙ ПОЛ»

3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Новый пол»

Основной проблемой компании является высокий уровень конкуренции в данной отрасли. Для компании ООО Новый пол, в качестве мероприятий по повышению конкурентоспособности можно предложить следующие решения (рисунок 8):

- повышение рекламной деятельности;
- разработка эффективной политики лояльности;

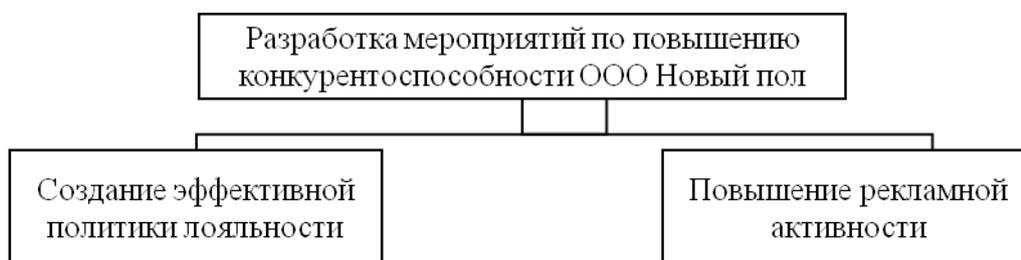


Рисунок 8 – Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол

Рекламная деятельность – возможность донести до покупателя города Благовещенска информацию о товарах и услугах ООО Новый пол с целью повышения спроса и конкурентоспособности организации. Рекламная кампания, прежде всего, будет ориентирована на крупные и средние организации, частные лица.

Зачастую о смене функциональных деталей интерьера среди частных лиц задумываются именно мужчины. Именно поэтому реклама будет ориентирована на мужчин. В таблице 20 предоставлена ориентация рекламы.

На данный момент реклама по телевидению, в силу своей затратности, из-за разнообразия телеканалов и предпочтений телезрителей подходит только для крупных фирм с большим рекламным бюджетом, следовательно необходимо

рассмотреть более современные варианты рекламы. В данном случае подойдут каналы реклама в личных аккаунтах блогеров города Благовещенска - Наталья Шкурина и Эмиль Гарашов.

Таблица 20 – Ориентация рекламной кампании

Наименование	Ориентация
Уровень дохода	От 400 тыс. руб. в год
Статус	Семейные мужчины, руководители и менеджеры компаний имеющие автомобили
Частота покупок	Не чаще 1 раза в год

Выбранные блогеры имеют более 37,5 тысяч подписчиков каждый. При этом в их блогах целевой охват рынка.

Также есть возможность разместить рекламу в Яндекс-Директ, которая поможет собрать необходимую аналитику о ее эффективности, реклама в «Два-Гис Благовещенск», «Google». Нельзя обойтись без наиболее популярных социальных сетей, реклама в которых на данный момент, по оценкам аналитиков приносит максимальный отклик. Такие социальные сети как Facebook и Instagram оптимизированы под размещение рекламных проектов. Оплата заказчиком производится только за переходы по ссылке на страницу основного пользователя – заказчика. Включен счетчик количества кликов и переходов, что помогает рассчитать воронку продаж и сделать соответствующие выводы по объему размещаемого контента.

Для речевого и информационного сообщения недостаточно информационного содержания о деятельности компании. Для привлечения покупателей необходимо разработать программу лояльности на период действия рекламной кампании (таблица 21).

Таблица 21 – Гибкая система скидок

Вид скидки	Характеристика	Эффективность
1	2	3
Скидка по промо-коду	При проведении рекламы будет оглашен промокод, действующий в течение трех дней, при оглашении которого покупатель получит скид-	Побуждение к скорейшей покупке

	ку в размере 10 %	
Специальная цена	Оглашение во время рекламы специальной	Побуждение к
Продолжение таблицы 21		
1	2	3
в определенный период	«счастливой недели», во время которой действует скидка на определенный перечень услуг в размере 12 %	скорейшей покупке
Подарок при заказе	При совершении оптового заказа на установку ПВХ в нескольких помещениях - бесплатное гарантийное обслуживание на протяжении 1 года, замена, ремонт, страхование	Побуждение к оптовым заказам

Внедрение предложенной системы скидок является побудительным стимулом для совершения покупки потребителем сразу после получения рекламного сообщения. Ограниченность акций во времени сформирует горизонт событий, в пределах которого можно будет производить анализ полученных результатов.

Предприятие планирует получить прибыль от введенной системы лояльности за счет повышения оборота продаж. Плановое увеличение продаж ожидается на 15 % от общей суммы выручки предыдущего аналогичного периода. 15 % - это средний показатель увеличения выручки предприятия при использовании средств рекламы. За отчетный год в данной работе взяты показатели выручки 2020 года. Таким образом, компания планирует получить увеличение оборота на:

$$11095 \times 0,15 = 1664,25 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, далее в работе будет предложен план разработки и реализации рекламной компании для ООО Новый пол, основной задачей которой будет повышение уровня конкурентоспособности исследуемой организации.

Вывод: в данной работе, на основании выявленных в главе 2 проблем ООО Новый пол, предложен комплекс мероприятий основной задачей которых является повышение выручки организации на 15 %. Далее будут представлены все этапы планирования и реализации данного проектного решения.

3.2 Разработка направлений по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол

Для реализации мероприятий необходимо рассчитать затраты по отдельным категориям. Для реализации программы лояльности необходимо рассчитать объемы недополученной прибыли компании за период ее реализации.

Величина выручки компании в 2020 году составила 11095 тыс. руб. Реализация напольных покрытий не имеет сезонности, следовательно доходы можно равно распределить во времени. Следовательно, средний доход компании в 2020 году в месяц составил:

$$11\ 065 / 12 = 924,6 \text{ тыс. руб.}$$

Реализация мероприятий будет иметь циклический жизненный цикл, и повториться в течении 2022 года 3 раза. Каждый цикл будет иметь период реализации 3 месяца, далее будет следовать исследование полученных результатов, корректировка и цикл повториться. Следовательно скидки будут действовать на протяжении 9 месяцев.

Скидки будут распространяться только на обратившихся за покупкой в период рекламной акции, покупателей имеющих промокод и т.д., число таких покупателей составит не более 50 %, следовательно:

$(924,5 : 2) \times 0,1 = 46,2$ тыс. руб. – ориентировочная сумма недополученной прибыли в результате внедрения системы лояльности в месяц.

$46,2 \times 9 = 416,0$ тыс. руб. – общая сумма недополученной прибыли в год в результате внедрения новой системы лояльности в период рекламной активности.

Таким образом можно представить план предварительных продаж (таблица 22).

Таблица 22 – Определение предварительного объема продаж

	2022 год, месяца											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Объем продаж, тыс. руб.	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7	138,7
Итого, тыс. руб.												1664.25

Исходя из приведённых в таблице данных каждый месяц прибыль предприятия будет увеличена на 138,7 тыс. руб.

С учетом годового оборота выручка компании увеличится на 1664,25 тыс. ру.

Затраты на реализацию рекламной компании ООО Новый пол приведены в таблице 23.

Таблица 23 – План маркетинга

Направление рекламной деятельности	Наименование рекламного контента	Стоимость, тыс. руб.							Всего
		Месяц, 2022 год							
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12		
Личные сообщения блогеров	Наталья Шкурина	12,45	12,45	12,45	12,45	12,45	12,45	12,45	74,7
	Эмиль Гарашов	29,25	29,25	29,25	29,25	29,25	29,25	29,25	175,5
Баннер	Баннер на въезде из г. Благовещенск	8	8		8	8			32
Социальные сети	Facebook, Инстаграм	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	5,46
Интернет	Яндекс, Google	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	4,5
Иное	Рассылка коммерческих предложений	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31	7,86
Итого:		64,3	52,67	52,67	44,67	52,67	52,67	52,67	300,0

По данным таблицы 23 можно сделать вывод, что расходы компании на реализацию маркетинговых мероприятий составит 300 тыс. руб. Период реализации установлен – с января по декабрь 2022 года.

В таблице 24 указана последовательность реализации бизнес-плана, с разбивкой по периодам 2022 года.

Таблица 24 – Календарный план внедрения предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Месяц, 2020 год											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Повышение рекламной активности												
1.1 Анализ рынка рекламных услуг												
1.2 Проведение маркетинговых исследований для определения целевого рынка												
1.3 Проведение переговоров с рекламными агентствами, заключение сделки												

1.4 Заключение сделки с типографией												
1.5 Разработка и рассылка рекламных предложений												
2 Внедрение гибкой системы скидок												

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2.1 Оповещение населения о скидочной системе												
2.2 Рассылка промокодов												
2.3 Проведение «счастливой недели»												
3 Контроль результатов												

Бизнес-план включает в себя два основных блока:

- повышение рекламной активности;
- внедрение системы лояльности для покупателей;

В условиях неопределенности, при реализации бизнес-плана, предприятие испытывает риски. Метод календарного планирования позволяет структурировать процессы и затраты во времени, позволит контролировать все этапы реализации проекта, при необходимости оперативно вносить коррективы в деятельность компании для возвращения к графику реализации проекта.

Исходя из представленных планов, внедрение мероприятий будет реализовано в течении 2022 года (12 месяцев), при условии, что точкой отсчета начала проектной деятельности является 1 января 2022 года.

В соответствии с календарным планом анализ полученных результатов возможен уже на первом месяце реализации проекта, а прибыль в размере 15 % от правовых объемов компания может получить в течении января 2022 года.

На основании результатов изучения организационной структуры компании, можно сделать вывод, что предприятие обладает достаточной численностью квалифицированного персонала для реализации предлагаемого проекта, дополнительные рабочие единицы в проекте не учитываются.

Для осуществления контроля в данной работе определен список ответственных лиц, работников ООО Новый пол, которые будут учувствовать в реализации проекта.

Распределение ответственности между участниками проекта позволит руководителю предприятия осуществлять качественный контроль на всех этапах реализации бизнес-плана (таблица 25).

Таблица 25 - Матрица распределения ответственности

Наименование мероприятия	Ответственное лицо			
	Директор	Главный бухгалтер	Начальник торгового отдела	Менеджер по продажам
1 Повышение рекламной активности		С, К	О, И, У	
1.1 Анализ рынка рекламных услуг		С	О, У	К, И, П
1.2 Проведение маркетинговых исследований для определения целевого рынка		С	О, У	К, И, П
1.3 Проведение переговоров с Блогерами	У, С, О И	П, К		
1.4 Заключение сделки с типографией	У, С, О И	П, К		
1.5 Разработка и рассылка рекламных предложений		С		О, У, К, И, П
2 Внедрение гибкой системы скидок		С, К	О, И, У	
2.1 Оповещение населения о скидочной системе	С		О, У	К, И, П
2.2 Рассылка промокодов		С		О, У, К, И, П
2.3 Проведение акций		С		О, У, К, И, П
3 Контроль результатов	У, С, О	П, К, И		
* О – Ответственный; У – Утверждает; И – Исполнитель; С – Согласующий; К – Контролирующий; П – Принимает				

Далее, учитывая все текущие затраты необходимо составить смету затрат проекта (таблица 26).

Таблица 26 – Общая потребность в инвестициях

Категории инвестиций	Статья затрат, тыс. руб.
Организация рекламной компании, тыс. руб.	300
Недополученная прибыль в результате реализации политики лояльности, тыс. руб.	416,5
Итого	716,5

Таким образом, следуя расходной части из таблицы 17 можно сделать вывод, что при реализации проекта компании увеличит затраты на 700 тыс. руб.

При этом инвестирование в проект составит 300 тыс. руб., а величина недополученной прибыли составит 416,5 тыс. руб.

Далее составим единый финансовый план реализации проекта с учетом

затрат и дополнительных доходов компании ООО Новый пол.

По данным таблиц 16 и 18 составим бюджет прибылей/убытков (таблица 27).

Таблица 27 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Плановые показатели
1. Общие поступления, тыс.руб.	Прогноз продаж	1664,25
2. НДС, руб.		332,85
3. Общие текущие затраты, тыс.руб.	Смета затрат	716,5
4. Прибыль от реализации (убыток), руб.	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	614,9
5. Платежи в бюджет (налоги), тыс.руб.		122,98
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	стр. 4 – стр. 5	491,92

Расчет прибылей и убытков с учетом налоговых отчислений показал, что чистая прибыль, полученная в ходе реализации мероприятий, составит 491,92 тыс. руб.

В соответствии с налоговым законодательство РФ уплата налога на общей системе налогообложения производится после каждого квартала. Налоговые отчисления представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период (квартал)			
				1	2	3	4
Налог на прибыль	20 %	прибыль	раз в квартал	30,75	30,75	30,75	30,75
Итого							122,98

Обоснование финансирования бизнес-проекта предполагает выбор методов финансирования, определение источников финансирования инвестиций и их структуры.

Исходя из того, что на конец 2020 года предприятие имеет 379 тыс. руб. чистой нераспределенной прибыли, расходы на реализацию проекта в размере 300 тыс. руб. имеются. Недополученная прибыль не предполагает наличия средств на начало реализации проекта.

Таким образом, методом финансирования проекта являются собственные средства и предприятие не будет использовать заемный капитал (таблица 29).

Таблица 29 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Порядок расчета	Тыс. руб.
ПРИТОК		
1. Источники финансирования	Источники финансирования	300
2. Общие поступления	Прогноз продаж	1664,5
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	1964,5
ОТТОК		
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	300
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	716
6. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	455,83
7. Итого отток	Σ (стр. 4 + стр. 7)	1471,83
8. Превышение / дефицит денежных средств	стр.3 – стр. 8	492,67
9. Кумулятивный денежный поток		492,67

Таким образом, для реализации проекта у предприятия имеются необходимые ресурсы. Баланс на конец реализации проекта составляет 492,67 тыс. рублей.

Разработанные мероприятия предполагают усиление конкурентных преимуществ фирмы на рынке города Благовещенска, на рынке реализации строительных и отделочных материалов. Предприятие реализует свои товары следующим группам покупателей:

- частные клиенты;
- строительные организации;
- индивидуальные предприниматели.

Таким образом, целевая аудитория – деловые люди со средним и высоким доходом.

Основные формы рекламы, действующей на этот сегмент:

- реклама по радио;
- реклама в печатных изданиях;

- рекламные щиты, объявления.

Благодаря реализации предлагаемых мероприятий организация может укрепить свои слабые места, такие как:

- низкая рекламная активность в регионе;
- отсутствие налаженной политики лояльности.

Предполагаемые результаты:

- повышение выручки на 15 %;
- повышение уровня лояльности клиентов;
- повышение числа повторных обращений в фирму.

Таим образом, уровень конкурентоспособности в плановом периоде можно отразить в виде таблицы плановых показателей.

Таблица 30 – Таблица плановых показателей конкурентоспособности фирм ООО Новый пол после реализации проекта

Показатели	a_i	ЗАО «Терра-Плант»		ООО Новый пол		ООО «АмурТЭК»	
		b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i
Оценка рекламной деятельности	0,35	3,0	1,05	2,70	0,95	2,85	1,00
Оценка потребительских предпочтений покупателей	0,4	3,5	1,4	3,1	1,24	3,1	1,24
Оценка ассортимента	0,25	4,4	0,95	4	1	4,6	1,15
Общий балл (K_c)			3,4		3,19		3,39

Как следует из представленной таблицы, ООО Новый пол, в 2022 году при сравнении с основными конкурентами будет иметь лидирующую позицию на рынке строительных и отделочных материалов в результате реализации предложенного проекта и в процессе его реализации.

Произведем оценку рисков, которые сопутствуют любой проектной деятельности (таблица 31).

Таблица 31 – Риски проекта по повышению уровня конкурентоспособности ООО Новый пол в 2022 году

Наименование риска	Вероятность воз-	Влияние на реа-
--------------------	------------------	-----------------

	никновения	лизацию бизнес-плана
Отсутствие ответной реакции рынка на повышение рекламной активности	Низкая	Качество
Высокий уровень затрат на реализацию бизнес-плана	Умеренная	Стоимость
Высокий уровень цен на рекламную деятельность	Высокая	Стоимость
Задержка сроков реализации мероприятий	Умеренная	Сроки

Из таблицы следует, что наибольшее значение имеет риск роста цен на услуги рекламных компаний. В ходе реализации проекта по повышению уровня конкурентоспособности ООО Новый пол данный риск можно снизить, применив ряд мероприятий (таблица 32).

Таблица 32 – Анализ рисков проекта по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол в период 2022 года

Характеристика	Низкая/ 0.1	Умеренная/ 0.2	Высокая/ 0.4
Стоимость	X	Высокий уровень затрат на реализацию бизнес-плана	Высокий уровень цен на рекламные услуги
Сроки	X	Задержка сроков реализации мероприятий	X
Качество	Отсутствие реакции рынка на повышение рекламной активности	X	X

Таким образом, для снижения уровня рискованности проекта предприятию необходимо четкое планирование, исследование рынка. Фиксирование стоимости рекламных продуктов методом заключения предварительных соглашений с рекламными агентствами (таблица 33).

Таблица 33 – Мероприятия, направленные на снижение вероятности возникновения рисков при реализации мероприятий

Наименование риска	Мероприятие	Ответственный
Отсутствие ответной реакции рынка на повышение рекламной активности	Проведение маркетинговых исследований	Менеджер по продажам

Высокий уровень затрат на реализацию бизнес-плана	Проведение предварительной оценки затрат и определение целесообразности реализации	Главный бухгалтер
Высокий уровень цен на рекламные услуги	Тщательный отбор и пересмотр предложений, изучение ценовой политики на рынке	Менеджер по продажам
Задержка сроков реализации мероприятий	Пересмотр и продление плана в случае задержки	Технический директор

Для укрепления положения в конкурентной среде города Благовещенска на рынке строительных и отделочных материалов компании стоит принять предложенный проект. Методами снижения рисковости проекта могут срать четкие планы, анализ, договорные отношения.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Новый пол»

Внедрение предложенных мероприятий в процессе их реализации позволит решить три основные проблемы конкурентоспособности исследуемой организации, обнаруженные в процессе проведения анализа:

- низкий уровень рекламной активности;
- отсутствие системы скидок.

В процессе реализации данных направлений повышения конкурентоспособности появляется возможность решить еще одну – повысить эффективность использования ресурсов организации. Данная проблема может быть решена посредством мобилизации ресурсов организации с целью внедрения мероприятий в деятельность ООО Новый пол для повышения конкурентоспособности.

Внедрение любых новшеств на предприятии сопровождается определенными затратами, верное определение которых позволяет определить срок окупаемости внедрения мероприятий и возможность для предприятия их внедрить.

Затраты на внедрение предложенных мероприятий были рассчитаны в предыдущем параграфе и соответствуют затратам на рекламу. Данные затраты рассчитаны на ведение рекламной деятельности на 1 год в качестве первоначальных затрат.

Рассчитаем чистые денежные потоки, представляющие из себя разность

денежных притоков (выручка) и денежных оттоков (затраты) за каждый месяц. При этом, дисконтированный денежный поток рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (1)$$

где n, t – количество временных периодов;

CF – денежный поток (Cash Flow);

R – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

Учитывая средневзвешенные процентные ставки коммерческих организаций по кредитным операциям ЦБ на 2020 год в районе 14,5 %, определим ставку дисконтирования в 0,145. Результаты расчетов представлены в таблице 34.

Таблица 34 - Расчет NPV на 2022 год

Период (месяц)	Чистый денежный поток, тыс. руб.	Чистые дисконтированные денежные потоки (дисконтированный доход), тыс. руб.	Дисконтированный поток нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-300 000		
1	138,69	119,27	-180,73
2	138,69	119,27	-61,45
3	138,69	119,27	57,82
4	138,69	119,27	177,09
5	138,69	119,27	296,37
6	138,69	119,27	415,64
7	138,69	119,27	534,91
8	138,69	119,27	654,19
9	138,69	119,27	773,46
10	138,69	119,27	892,73
11	138,69	119,27	1 012,01
12	138,69	119,27	1 131,28

Таким образом, NPV данного мероприятия равен 1 131,28 тыс. руб.

На рисунке 10 предоставлен график чистых денежных потоков проекта по повышению уровня конкурентоспособности ООО Новый пол в период 2022 года.

NV (Net Value), или «чистый доход» равен сумме чистых денежных пото-

ков за вычетом размера инвестиций = 1265,8 – 300 = 1131,28 тыс. руб.

Срок окупаемости PP (Payback Period) находится по формуле:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n CF_i > IC; \quad (2)$$

где CF_i – денежный поток i -того периода;

IC – величина исходных инвестиций;

n – число периодов.

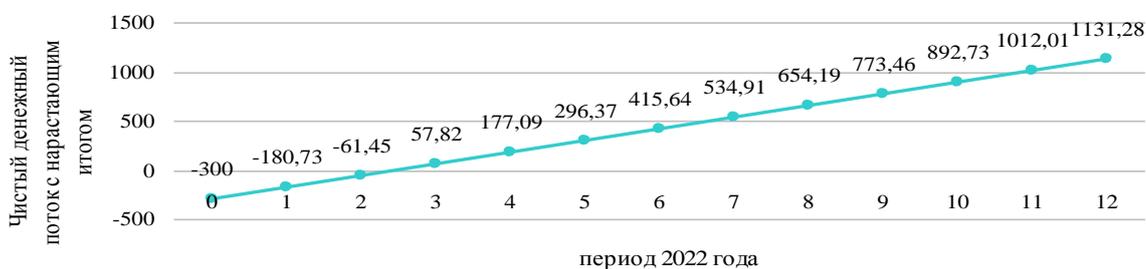


Рисунок 10 – График дисконтированных денежных потоков реализуемых мероприятий

PP = размер инвестиций : ср. значение денежных потоков за весь период = 300 : 119,27 = 2,5, т.е., учитывая дискретный период, срок окупаемости составит 2,5 месяца.

ARR (Accounted Rate of Return) или коэффициент эффективности инвестиций рассчитывается по формуле:

$$ARR = \frac{CF_{ср.}}{IC}; \quad (3)$$

где $CF_{ср.}$ – среднее значение денежного потока за все периоды;

IC – величина исходных инвестиций.

$$ARR = 119,27 : 300 = 0,398, \text{ или } 39,8 \%$$

Внутренняя норма доходности (internal rate of return, общепринятое сокращение – IRR) – это показатель инвестиционного анализа, который позволяет определить доходность вложения средств и максимально возможную ставку по привлекаемым заемным средствам. Поскольку IRR представляет собой ставку дисконтирования в ситуации, когда NPV равно нулю, то для расчета показателя применяется та же формула, что и для определения чистой приведенной стоимости:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (4)$$

$$IRR = 0,15723, \text{ или } 16 \%$$

Делаем вывод, что внутренняя норма доходности превышает ставку дисконтирования ($16 \% > 0,145$).

Индекс прибыльности (PI – аббревиатура английского термина Profitability Index) определяется как результат отношения сумм дисконтированного дохода и вложенного капитала:

$$PI = NPV : CI, \quad (5)$$

где PI – индекс доходности инвестиций;

NPV – сумма чистого дисконтированного дохода;

CI – величина вложенного капитала.

$$PI = 1131,28 : 300 = 3,77$$

$PI > 1$, что также говорит о целесообразности осуществления мероприятия.

Внутренняя норма доходности превысила показатель расчетной ставки дисконтирования. Это говорит о том, что показатель IRR превышает стоимость капитала, используемого организацией для осуществления мероприятия

Мероприятие полностью окупается в ходе его реализации в течение 6 месяцев.

В целом, данное мероприятие можно рекомендовать к реализации, поскольку расчеты показали его экономическую целесообразность.

Таким образом, на основании произведенного анализа, в работе был предложен комплекс мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности исследуемой организации, который включает в себя:

- повышение рекламной деятельности исследуемой организации посредством СМИ, рассылки рекламных предложений и т. д.;
- создание системы скидок.

Вывод: с целью определения возможности и целесообразности реализации предложенного бизнес-плана по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол, была проведена процедура планирования. В процессе проведения инвестиционного анализа проект был признан экономически эффективными, срок окупаемости составил – 2,5 месяца. Помимо экономической эффективности реализации предложенных мероприятий предприятие сможет достичь следующих целей: повысить конкурентоспособность; повысить спрос на услуги и товары организации, выйти на новые рынки, повысить уровень рекламной активности, информированности покупателя об услугах организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под конкурентоспособностью организации следует понимать наличие у неё возможностей по соответствию рыночной среде. При этом, данные возможности могут быть непосредственно реализованы на практике.

Оценка конкурентоспособности предполагает применение той или иной методики. Различают комплексные и частные методы оценки. Комплексные методики ориентированы на определение уровня конкурентоспособности предприятия в целом, частные – на отдельные направления его деятельности. При этом, следует рассматривать конкурентоспособность предприятия в контексте уровня данного понятия – международную, страновую, региональную, товара, прочих.

Основными факторами влияния на уровень конкурентоспособности организации оказывают цели, которые она ставит перед собой, имеющиеся ресурсы для влияния на конкурентоспособность, факторы внешней среды. Применяемые мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности могут быть разделены на мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предприятия и на мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции или товара. В качестве конкретных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности выступают расширение ассортимента, увеличение качества, процесс обслуживания, реклама, брендинг, организационная культура и прочие.

Проведенное исследование позволило определить, что в настоящее время, ООО Новый пол реализует эффективную стратегию, которая позволяет организации увеличивать поток покупателей, а также финансовые результаты деятельности, но для ее реализации требуется больше времени, а для возможности оценить результаты ее внедрения требуется еще несколько лет. При этом проведенное исследование позволило определить ряд негативных факторов, отрицательно сказывающихся на деятельности организации. В связи с чем, целесообразно рассмотреть возможность разработки и внедрения дополнительной стратегии развития деятельности организации, прежде всего действия органи-

зации должны быть направлены на повышение финансовых результатов и снижения издержек.

С целью определения возможности и целесообразности реализации предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО Новый пол, была проведена процедура планирования.

По итогам проведённой оценки экономической эффективности предложенных мероприятий в ООО Новый пол выявлено, что срок окупаемости для них составил 2,5 месяца. Дисконтированный денежный поток в рамках мероприятия составит 1,1 млн. руб., а внутренняя норма доходности составит 16 %, а индекс прибыльности в течение первого года реализации мероприятия составит 3,77, что позволяет отнести предлагаемое мероприятие к экономически весьма выгодным.

Следствием реализации предложенного мероприятия будет являться увеличение уровня конкурентоспособности в виде увеличения спроса на товары и услуги ООО Новый пол, будут освоены новые рынки, повысится уровень рекламной активности компании, увеличится уровень информированности клиентов относительно её деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баринов, В. Бизнес-планирование / В. Баринов. – М.: Форум, – 2018. – 256 с.
- 2 Бланк, И. Основы инвестиционного менеджмента / И. Бланк. – М.: Эльга, – 2017. – 672 с.
- 3 Герасимов, Б. Организация планирования на предприятии / С. Герасимов, Вал. Жариков, В. Жариков. – М.: Форум, – 2019. – 240 с.
- 4 Гладкий, А. Бизнес-планирование и анализ инвестиционных проектов на компьютере / А. Гладкий. – М.: Флинта, – 2018. – 512 с.
- 5 Головань, С. Бизнес-планирование и инвестирование / С. Головань, М. Спиридонов. – М.: Феникс, – 2019. – 368 с.
- 6 Данилин, В. Финансовое и операционное планирование в корпорации. Методы и модели / В. Данилин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, – 2017. – 616 с.
- 7 Забелин, П.В. Основы стратегического управления.: - / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», – 2017. – 195 с.
- 8 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ, – 2018. – 253 с.
- 9 Зудбинова, Т, Бизнес-планирование. Лучший способ предотвратить ошибки / Т. Зудбинова. – М.: Феникс, – 2017. – 240 с.
- 10 Качалов, В. По поводу оценки качества / В. Качалов, Б. Прудковский // Высшее образование в России. – 2017. – №2. – С. 54-57.
- 11 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, – 2019. – 284 с.
- 12 Кониная, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Кониная. – М.: Проспект, – 2017. – 368 с.
- 13 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, – 2018. – 736 с.
- 14 Кукушкин, С. Планирование деятельности на предприятии / С. Ку-

кушкин, В. Поздняков, Е. Васильева. – М.: Юрайт, – 2017. – 352 с.

15 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, – 2017. – 589 с.

16 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, – 2018. – 224 с.

17 Лопарева, А. Бизнес-планирование / А. Лопарева. – М.: Форум, – 2019. – 176 с.

18 Лумпов, А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов / А. Лумпов, Ан. Лумпов. – М.: Флинта, – 2017. – 256 с.

19 Мамченко, О. Инвестиционный менеджмент / О. Мамченко, И. Межов, Ю. Растова, Е. Роговский и др. – М.: Кнорус, – 2019. – 400 с.

20 Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н. К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинга, – 2018. – 320 с.

21 Нагапетьянц, Н.Я. Прикладной маркетинг / Н.Я. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, – 2019. – 272 с.

22 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, – 2017. – 120 с.

23 Пинье, И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье, А. Остервальдер. – М.: Альпина диджитал, – 2017. – 512 с.

24 Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая оценка повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг, О. Теплых. – М.: Баланс Бизнес Букс, – 2018. – 382 с.

25 Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, – 2019. – 312 с.

26 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А Фатхутдинов. – Спб.: Питер, – 2017. – 448 с.

27 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, – 2017. – 448 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ООО Новый пол за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	2017	2018	2019	2020
Актив				
Материальные внеоборотные активы	-	-	-	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	116	90	65	41
Запасы	45074	20981	3902	7205
Денежные средства и денежные эквиваленты	373	142	244	3358
Финансовые и другие оборотные активы	13529	7119	11507	10596
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	-	-	-	-
БАЛАНС	59092	28332	15718	21200
Пассив				
Капитал и резервы	20956	15098	9237	9616
уставный капитал	-	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	36490	12740	1470	-
Другие долгосрочные обязательства	-	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	1646	494	5011	11584
Другие краткосрочные обязательства	-	-	-	-
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	-	-	-	-
БАЛАНС	59092	28332	15718	21200
	2017	2018	2019	2020
Выручка	112130	32923	17698	11095
Расходы по обычной деятельности	103555	38796	24948	10668
Проценты к уплате	865	237	-	-
Прочие доходы	2246	6805	5677	405
Прочие расходы	2895	6496	2578	344
Налоги на прибыль (доходы)	1261	57	50	109
Чистая прибыль (убыток)	5800	-5858	-4201	379
(стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)				