

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование конкурентоспособности ООО Приват

Исполнитель
студент группы 772-узб

(дата, подпись)

Т.А. Кудякова

Руководитель
доцент, к.э.н.

(дата, подпись)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

(дата, подпись)

С.А. Петрова

Благовещенск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 102 с., 29 таблиц, 18 рисунков, 50 источников, 1 приложение.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, СТРАТЕГИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

В первой главе работы рассматриваются теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия. Раскрывается понятие, даётся классификация и рассматриваются факторы конкурентоспособности предприятия. Изучаются методики оценки конкурентоспособности предприятия. Рассматриваются мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе даётся краткая характеристика деятельности ООО Приват, проводится анализ его внутренней и внешней среды, даётся оценка конкурентоспособности ООО Приват на рынке г. Благовещенска.

В третьей главе работы проводится разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО Приват. Даётся обоснование и осуществляется выбор мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПРИВАТ. Разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Приват. Даётся экономическое обоснование предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятие, классификация и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	16
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	28
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО Приват	35
2.1 Анализ внутренней среды ООО Приват	35
2.2 Анализ внешней среды ООО Приват	46
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО Приват на рынке г. Благовещенска	53
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО Приват	62
3.1 Обоснование и выбор мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО Приват	62
3.2 Разработка мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Приват	67
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	77
Заключение	93
Библиографический список	98
Приложение А Бухгалтерская финансовая отчётность ООО Приват	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования конкурентоспособности предприятия сферы услуг обусловлена, прежде всего, тем, что современная экономика развитых стран представляет собой, по сути, сервисную экономику. В ней доля услуг составляет 70-80 % от ВВП страны, в связи с насыщением рынка материальными благами, в результате чего фокус потребительского спроса смещается в сторону получения новых и новых услуг, нежели чем приобретение новых товаров.

Особенностью услуги как продукта деятельности сервисного предприятия является её нематериальность. Будучи однажды предоставленной, она, как правило, удовлетворяет отдельную потребность. Однако, ввиду того, что насыщение от потребления услуг происходит существенно менее быстро, нежели чем насыщение от покупки товаров или услуг, для рынка услуг характерна ситуация, при которой услуги предоставляются вновь и вновь.

В российской экономике сфера услуг развита достаточно хорошо. Однако, в настоящее время существует тренд, связанный с адаптацией сферы услуг к новым условиям. Данные условия состоят в необходимости учёта последствий эпидемии КОВИД-19, в результате которой существенно ограничены контакты между людьми, а, следовательно, те услуги, которые предоставляются очно, сейчас либо не могут быть предоставлены вовсе, либо предоставляются с существенными ограничениями. Те компании сферы предоставления услуг населению, которые смогли предвидеть данную ситуацию, и оперативно перестроиться под новые условия, получили значительные конкурентные преимущества. Те же компании, которые не смогли осуществить данную перестройку, существенно снизили уровень своей конкурентоспособности, что негативно отразилось на их финансовых показателях, вплоть до того, что Правительство РФ вынуждено было дать таким предприятиям налоговые льготы для их сохранения на рынке.

Большое значение в обеспечении деятельности предприятий сферы услуг имеет мотивация работников на конкуренцию с предприятиями аналогичного

профиля. Однако, сила данного фактора до сих пор недооценивается. При этом, высокомотивированный работник может принести предприятию на порядок больше прибыли, нежели чем работник, не имеющий подобной мотивации. Однако, применение процедур мотивации предполагает также и ответную деятельность со стороны предприятия, которая заключается в поиске и применении таких мотиваторов, которые позволяли эффективно воздействовать на те или иные группы людей.

Также, существенное влияние на деятельность предприятия оказывает и технология предоставления услуг. С целью повышения уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг должны находиться в постоянном поиске наиболее эффективных способов предоставления услуг, которые бы не только повышали удовлетворённость клиентов, но также способствовали бы и уменьшению затрат, увеличению объёмов выручки и прибыли, привлечению клиентов на предприятие, а также повышение уровня его известности в обществе.

Кроме того, в условиях жёсткой неценовой конкуренции необходимо применение также и инструментов маркетинга в деятельности предприятий сферы услуг. Не затрагивая основного производственного процесса, маркетинговые мероприятия позволяют создать определённое отношение к предприятию, его услуге, а также формируют в краткосрочном периоде спрос на его услуги. Однако, следует отметить и тот факт, что в случае отсутствия значимых отличий эффективность маркетинговых мероприятий по продвижению услуг может быть существенно снижена.

Особое значение обеспечение конкурентоспособности имеет в случае небольших рынков, каким, например, является г. Благовещенск. Для большинства предприятий сферы услуг рынок ограничивается пределами города, нередки случаи, когда рынок представляет собой несколько близлежащих кварталов, как, например, для бытовых услуг. В этих условиях предприятиям необходимо вести деятельность, направленную на выход из данного ограничения, в том числе, за счёт освоения новых услуг, а также услуг, отличающихся уникальными показателями и характеристиками. Это позволит увеличить возможности по

получению прибыли, а также снять ограничения на объёмы предоставления таких услуг.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО Приват.

Предмет исследования – деятельность ООО Приват на рынке г. Благовещенска.

Объект исследования – ООО Приват.

Задачи работы:

– изучить теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия;

– провести анализ внутренней и внешней среды ООО Приват;

– провести обоснование и выбор мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО Приват;

– разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Приват;

– дать экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Временной интервал исследования – 2017-2019 гг.

Информационную базу исследования составили документы ООО Приват, в частности – бухгалтерская финансовая отчётность, публикации в прессе, учебных материалах, научной и периодической печати, данные органов государственного регулирования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, классификация и факторы конкурентоспособности предприятия

Необходимость рассмотрения конкурентоспособности как понятия обуславливается её существенным влиянием на субъектов рыночной экономики. Как показывает практика её функционирования, сколько-нибудь долго на рынке могут оставаться лишь те фирмы, которые обладают свойствами, позволяющими им удовлетворять потребности потребителей. В связи с этим, необходимо определиться с понятием конкурентоспособности.

Анализ учебной и научной литературы по данной теме даёт возможность выделить следующие определения понятия «конкурентоспособность»:

1) «конкурентоспособность организации, предприятия, фирмы – это совокупность свойств, отличающих ее от других хозяйствующих субъектов более высокой степенью удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, способностью к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности»; ¹

2) «конкурентоспособность предприятия – это свойство, характеризующее уровень развитости предприятия в рамках удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей потребителей»; ²

3) «конкуренция представляет собой конфликтное отношение, которые складываются в связи с борьбой за ограниченный ресурс, за выгодные условия производства, переработки, и сбыта продукции с целью получения прибыли, ведущее к выгоде покупателей за счет снижения цен»; ³

¹ Милантьев, А.В. Сущность и понятие конкурентоспособности / А.В. Милантьев // Студенческая наука XXI века. 2016. № 1-2. С. 208.

² Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е. В. Рудой. // Молодой ученый. 2017. № 19. С. 153.

³ Емельянова, И.Ф. Основные понятия теории конкурентоспособности предприятия: сущность, характер взаимосвязей, место в системе конкурентных отношений // Вестник Донецкого национального университета. Серия в. Экономика и право. 2020. № 1. С. 73.

4) «конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик». ⁴

Таким образом, конкурентоспособности является комплексным понятием, которое, с одной стороны, предполагает наличие его как количественной характеристики, которая может быть определена. С другой стороны, возможно и качественное определение конкурентоспособности, проявляющееся в способности или неспособности удовлетворять текущим рыночным условиям.

По мнению И.Ф. Емельяновой, необходимо рассматривать конкуренцию как составное понятие, в котором взаимодействуют взаимосвязанные составляющие. Конкурентоспособность может рассматриваться как имманентный (внутренне присущий) механизм товарного производства и рыночного хозяйства, без которого ни товарное производство, ни рыночное хозяйство не достигли бы того уровня, который есть у них на сегодняшний день. Кроме того, в качестве основы конкуренции может рассматриваться соперничество, результатом которого выступает удовлетворение потребностей потребителей. Следовательно, конкурентоспособность должна рассматриваться, как способность в процессе соперничества создавать продукцию, которая будет удовлетворять потребительский спрос. Также, из определения конкуренции следует, что она рассматривается и как конфликтное состояние, следовательно, конкурентоспособность есть способность предприятия выдерживать столкновение в конфликте, который идёт в опосредованной продукцией, товарами и услугами форме. Кроме того, конкурентоспособность может выражаться и в способности доступа к ресурсам. И в том и в другом случаях конкурентоспособность проявляется в возможности получения прибыли в таких условиях. Наряду с этим, конкуренция должна рассматриваться и как динамический процесс, ведущий к расстановке сил конкурентов на рынке и получением победителем существенных вы-

⁴ Овчинникова, Т.В. Сущность конкурентоспособности, её показатели и модели // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сб. статей XVI Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 149.

год от своего положения.⁵

По мнению А.А. Киселёвой и Т.В. Горячевой, в качестве основных видов конкурентоспособности выступают:

- конкурентоспособность страны;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность региона;
- конкурентоспособность организации (предприятия, фирмы, компании);
- конкурентоспособность продукции (товаров, услуг).⁶

Термин «конкурентоспособность» страны означает такое состояние государства, при котором оно имеет возможность производить товары, работы и услуги, соответствующие мировым требованиям, а также создавать условия для устойчивого роста объёмов ВВП и качества жизни населения, не уступающие мировым темпам.

Под конкурентоспособностью региона понимается его способность производить товары и услуги, соответствующие требованиям как внутреннего, так и мирового рынка, а также создавать условия по формированию региональных ресурсов различного вида, что позволяло бы достичь темпов роста ВРП не ниже средних относительно окружающих регионов, обеспечивая при этом рост качества жизни населения.

Под конкурентоспособностью отрасли понимается наличие у неё возможностей производства товаров и услуг, отвечающих мировым стандартам, и удовлетворяющих требованиям внутреннего рынка, а также создание условий, при которых формируется тренд на рост конкурентоспособности предприятий, которые в неё входят.

Под конкурентоспособностью продукции (товара) понимается его способность быть привлекательным для потребителей по сравнению с аналогичными по виду и функциям товарами других продавцов, благодаря своим лучшим

⁵ Емельянова, И.Ф. Основные понятия теории конкурентоспособности предприятия: сущность, характер взаимосвязей, место в системе конкурентных отношений // Вестник Донецкого национального университета. Серия в. Экономика и право. 2020. № 1. С. 74.

⁶ Киселёва, А.А. Конкурентоспособность: сущность, виды, факторы // Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. 2017. С. 49.

стоимостным и качественным характеристикам.⁷

М. Портером предложен общий механизм обеспечения конкурентоспособности, представленный на рисунке 1.

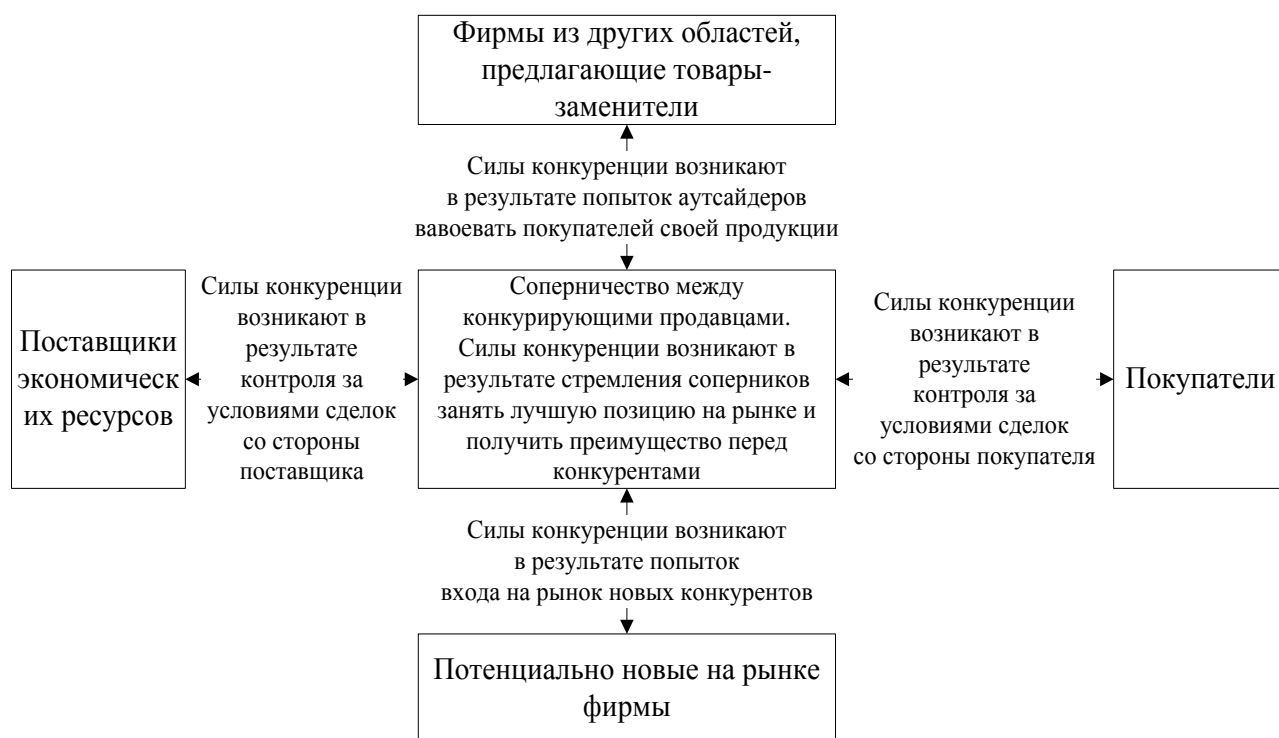


Рисунок 1 – Модель пяти сил (направлений) конкуренции М. Портера

Особенностью данной модели является анализ основных конкурентных сил, которые действуют на ту или иную фирму на рынке. С её помощью возможно дать объективную оценку конкурентной обстановке на рынке. По результатам данной оценки возможно разработать вариант долгосрочной стратегии фирмы, в соответствии с которым будет возможным наиболее эффективное достижение целей данной стратегии в условиях постоянного наличия конкуренции, а также за счёт имеющихся конкурентных возможностей у предприятия.⁸

В рамках данной модели конкурентная сила поставщиков экономических ресурсов может быть определена, прежде всего, уровнем цен на них, а также качеством данных ресурсов. Рост уровня значимости поставщиков наиболее

⁷ Киселёва, А.А. Конкурентоспособность: сущность, виды, факторы // Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. 2017. С. 50.

⁸ Косорукова, И.В. Экономика и финансы предприятия. М.: Синергия, 2020. С.196.

заметен в тех случаях, когда доля покупных ресурсов (материалов) существенная в готовой продукции, то есть готовая продукция характеризуется высокой степенью материалоёмкости. Кроме того, данный аспект важен и в том случае, когда от качества ресурсов зависит и качество готовой продукции. Резкий рост значимости поставщиков может наблюдаться и в том случае, когда предлагаемые ими ресурсы ограничены в объёме, например, в случае локальной или глобальной монополии. В результате этого поставка таких ресурсов осуществляется на менее выгодных для покупателя условиях. С целью снижения конкурентной власти поставщиков фирмы-покупатели ресурсов могут:

- расширить круг поставщиков (при наличии такой возможности);
- переключение поставок на поставки по импорту, в случае наличия более выгодных условий;
- проведение замещения одних ресурсов другими, менее дефицитными.⁹

Кроме того, в наибольшей степени влияние фирм-покупателей на фирмы-поставщики происходит в случае, когда реализуется стратегия установления контроля над фирмами-поставщиками ресурсов. В результате этого формируется производственная цепочка, которая позволяет за счёт установления внутренних трансфертных цен существенно регулировать стоимость поставляемых внутри неё ресурсов, а следовательно – повышать возможности по получению прибыли. Положительными аспектами подобной вертикальной интеграции относятся большой уровень надёжности поставок, меньшая колеблемость цен на поставляемые ресурсы, рост эффективности координации различных этапов производства, ввиду нахождения в одной технологической цепи.

В российских условиях вертикальная интеграция проявляется в виде формирования холдингов, которые обеспечивают весь процесс производства, начиная от добычи сырья и заканчивая производством продукции конечного потребления. Включение в состав данных холдингов банков приводит к образованию финансово-промышленных групп.

Для конкурентной силы покупателей характерно то, что они могут влиять

⁹ Там же, С.198.

на производителя или продавца, требуя от него тех или иных уступок – по цене, объёмам поставки, качеству, уровню послепродажного обслуживания и прочим другим параметрам. Под покупателями здесь понимаются не только конечные покупатели товаров или услуг, но также и торгово-посреднические фирмы.

С целью достижения гарантированного и устойчивого спроса на собственную продукцию, а также для того, чтобы её реализация осуществлялась на благоприятных условиях на рынке, производители товаров и услуг прибегают к дифференциации продукции и услуг относительно конкурентов. Это позволяет отграничить продукцию, товары и услуги от конкурентов, сделать их, в определённом смысле, уникальными на рынке, не имеющими прямых аналогов. В результате этого становится возможным полностью занять ту или иную нишу на рынке, следствием чего становится возможность снижения зависимости от крупнооптовых покупателей, которые за счёт возможности эффективного конечного распределения товара для конечных покупателей-физических лиц могут навязывать производителю свои условия.

Рассматривая такие понятия, как конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность его продукции, можно прийти к выводу, что эти понятия относятся как целое и его часть. То есть, конкурентоспособность продукции является частью более общего понятия конкурентоспособность предприятия. Наличие возможности конкурировать на том или ином рынке есть следствие конкурентоспособности товара, а также тех экономических методов, которые применяет фирма для его продвижения, с целью участия в конкурентной борьбе за рынок.

Следует отметить, что конкуренция на рынке различных предприятий непосредственно выражается в конкуренции их продукции. В результате этого, при рассмотрении непосредственной конкуренции необходимо рассматривать, прежде всего, особенности товаров, которые реализуются фирмой, и на основании этого делать заключение о влиянии данных особенностей на конкурентоспособность предприятия в целом.

Конкурентоспособностью товара называется его характеристика, которой

в обобщённом виде характеризуются его положительные отличия от товаров-конкурентов, исходя из возможностей удовлетворения потребностей потребителя, а также затрат, которые необходимо произвести для его покупки.¹⁰

По мнению Р.А. Фатхутдинова, показатель конкурентоспособности товара может быть определён за счёт учёта 4 интегральных показателей:

- качеством товара;
- ценой товара;
- затратами на использование товара;
- качеством сервиса товара.

При этом, уровень всех показателей в значительной степени определяется внешними и внутренними факторами.¹¹

По мнению Ю.В. Шульги, организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности продукции на отечественном предприятии может быть представлен следующим образом (рисунок 2).

В рамках данного механизма выделяют такие группы факторов, как организационные и экономические – рычаги, элементы, а также стимулы.

В качестве организационных рычагов рассматриваются, прежде всего, нормативные документы, посредством которых устанавливаются определённые правила производства продукции и реализации товаров. Экономические рычаги состоят в том, чтобы за счёт финансовых мер сформировать необходимые условия для производства и реализации продукции и товаров. Кроме того, финансовые рычаги должны формировать потенциал изменений в организации, который приведёт к росту уровня конкурентоспособности.

¹⁰ Горбашко, Е.А Управление конкурентоспособностью М.: Юрайт, 2020. С. 194.

¹¹ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА М. 2005. С. 153.



Рисунок 2 – Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности продукции на отечественном предприятии ¹²

В качестве организационных элементов следует рассматривать систему менеджмента качества на предприятии, организационную структуру, а также имеющуюся сеть распределения. В качестве экономических элементов рассматриваемого механизма следует рассматривать систему управления затратами, а также действия предприятия по снижению затрат на устранение брака.

В качестве организационных стимулов обеспечения конкурентоспособности продукции выступают повышение качества продукции, развитие отрасли и её поддержка государством, а также меры социальной защиты работников. В качестве экономических стимулов повышения конкурентоспособности выступают меры финансового контроля, льготного налогообложения и кредитования.

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования сделаем следующие

¹² Шульга, Ю.В. Механизм обеспечения конкурентоспособности продукции // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. С. 199.

ВЫВОДЫ:

1) понятие конкурентоспособности является комплексным понятием, которое, с одной стороны, предполагает наличие его как количественной характеристики, которая может быть определена. С другой стороны, возможно и качественное определение конкурентоспособности, проявляющееся в способности или неспособности удовлетворять текущим рыночным условиям;

2) наиболее высокий уровень конкурентоспособности представляет конкурентоспособность страны, далее идёт конкурентоспособность региона, отрасли, предприятия. Наиболее низкий уровень конкурентоспособности – конкурентоспособность товара, так как в ней отражаются непосредственные усилия предприятия по продвижению;

3) уровень конкурентоспособности предприятия существенным образом зависит от состояния рынка. Исходя из модели М. Портера, возможно рассматривать такие основные группы факторов влияния на уровень конкурентоспособности, как поставщики ресурсов, покупатели, товары-заменители, а также непосредственное соперничество конкурирующих фирм.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Особенностью оценки конкурентоспособности предприятия в современных условиях является то, что существует значительное количество методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки, а также ориентацию на ту или иную область человеческой деятельности.

Наиболее простыми методами оценки конкурентоспособности являются матричные методы. В состав матричных методов входят такие хорошо известные методы оценки конкурентоспособности, как:

- матрица БКГ;
- матрица Мак-Кинси;
- матрица SWOT-анализа;
- матрица Шелл;
- матрица Ламбена и другие.¹³

¹³ Жданова, Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Часопис економічних реформ. 2018. № 1. С. 47.

Основным достоинством матричных методов оценки конкурентоспособности является их простота и наглядность. При этом, они, как правило, требуют небольших объёмов информации для проведения анализа, причём данная информация является широко доступной.¹⁴

Ещё одну группу методов представляют методы оценки конкурентоспособности на основе оценки конкурентоспособности продукции. По мнению Е.А. Горбашко, общий порядок определения конкурентоспособности продукции может быть представлен следующим образом (рисунок 3).

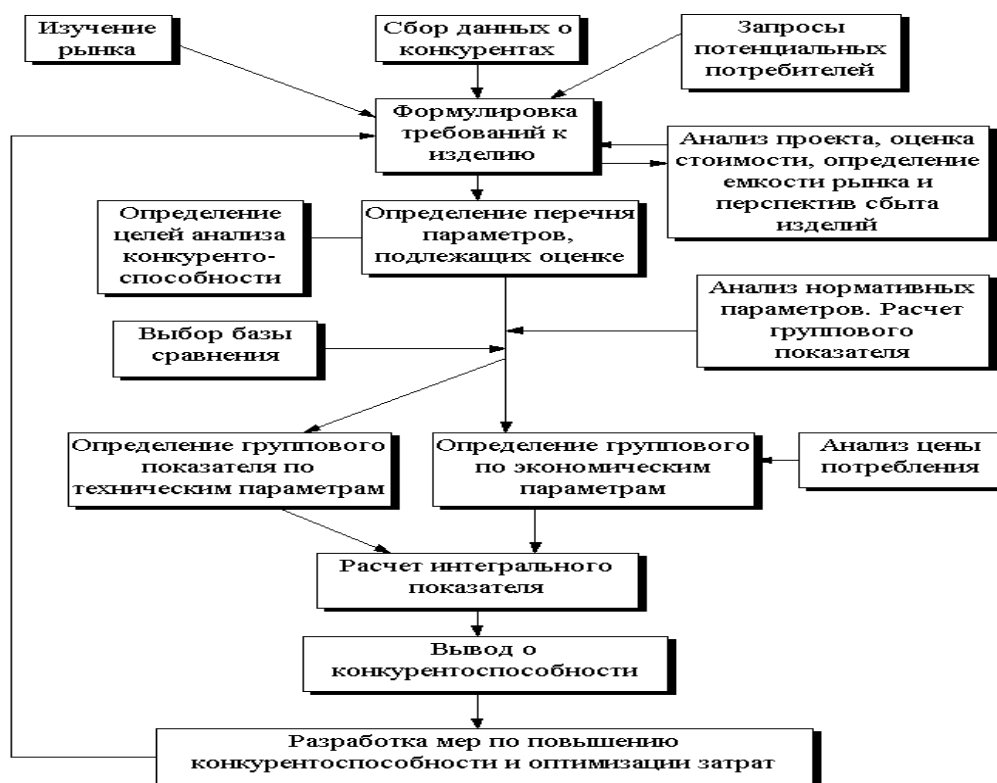


Рисунок 3 – Порядок определения конкурентоспособности продукции¹⁵

В рамках данных методов начало анализа предполагает оценку нормативных параметров продукции (товара). В том случае, если хотя бы один любой нормативный показатель не соответствует требованиям, дальнейшая оценка не производится. С другой стороны, в том случае, когда присутствует превышение нормативных требований, данный факт не может учитываться как конкурентное преимущество, так как с позиций потребителя такая ситуация, как правило,

¹⁴ Щербакова, О.Р. Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия / О.Р. Щербакова // Символ науки: международный научный журнал. 2020. № 10. С. 53

¹⁵ Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. М.: Юрайт, 2020. С. 205.

бесполезна для него с потребительской точки зрения. Единственным оправданным случаем такого превышения может служить прогнозирование ужесточения данных нормативных требований в будущем.

Далее, в рамках оценки осуществляется подсчёт групповых показателей. Данные групповые показатели отражают разницу между анализируемой продукцией, а также имеющейся потребностью, исходя из групповых параметров, что позволяет делать выводы о степени удовлетворённости потребности.

Конечным итогом расчётов является формирование интегрального показателя, который свидетельствует об оценке конкурентоспособности продукции (товара), исходя из всего комплекса предъявляемых к нему требований. По результатам оценки должны формироваться мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности продукции (товара).

Примером методики оценки конкурентоспособности услуги является методика И.М. Лифица. Данным исследователем предлагается следующая система критериев конкурентоспособности услуг:

1) Критерии результата.

В рамках критериев результата рассматриваются показатели, учитывающие результат исполнения услуги. Сюда относятся оценка услуги исполнителем, оценка услуги получателем, оценка затрат на услугу.

2) Критерии культуры обслуживания.

В рамках критериев культуры обслуживания рассматриваются такие показатели, как

- время ожидания получения услуги;
- соответствие длительности обслуживания нормативным требованиям;
- вежливость исполнителя;
- степень удовлетворения разумных запросов потребителя и прочие.

3) Критерии условий обслуживания.

Здесь находят отражение такие факторы оценки, как:

- внешний вид помещения обслуживания;
- соответствие технических средств текущему состоянию их использова-

ния на рынке;

- условия освещения;
- условия размещения клиента и другие.

4) Критерии доступности.

В рамках критериев доступности выделяют, прежде всего, следующие аспекты:

- размер стоимости услуги;
- удобство расположения места оказания услуг.
- наличие и размер очереди на обслуживание;
- длительность обслуживания;
- возможность выбора времени обслуживания;
- возможность исправления выявленных недостатков в установленные сроки и прочие.¹⁶

Первые три группы критериев определяют уровень полезности услуги. Особенностью критерия результат услуги является его специфичность для каждой конкретной услуги. Наряду с этим, критерии культуры и условий обслуживания являются универсальными, и могут распространяться на все виды услуг.

Критерии доступности услуги характеризуются как затратами времени, так и денежных средств на её оказание. Наряду с этим учитывается также и географическое место, где предоставляются услуги, так как от этого зависит время на проезд к данному месту.

По результатам оценки критериев И.М. Лифиц предлагает следующую формулу, отражающую уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг:

$$I = \frac{U}{C} \quad (1)$$

где U – обобщенный показатель качества услуги, определённый на основании

¹⁶ Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2020. С.125.

групп критериев;

С – относительная стоимость услуги.

Применение данной методики оправдано для однородных услуг, предоставляемых схожими предприятиями сферы торговли.

Следующей группой методов, посредством которых определяется уровень конкурентоспособности, являются методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции (операционные). Особенностью данной группы методов является то, что они подразумевают наиболее высокий уровень конкурентоспособности у тех предприятий, где наилучшим образом осуществляется деятельность всех служб и подразделений. При этом, используется оценка эффективности использования имеющихся у них ресурсов. Оцениваются четыре группы показателей:

- эффективность производственной деятельности;
- финансовое положение предприятия (ликвидность, платёжеспособность, деловая активность);
- эффективность организации сбыта и продвижения продукции, товаров, услуг;
- конкурентоспособность продукции, товара, услуги.¹⁷

Примером методики определения конкурентоспособности по данной группе методов является методика О.Р. Тиссена. Она предполагает, что в качестве критериев конкурентоспособности выступают:

- операционная эффективность;
- стратегическое позиционирование.

Под операционной эффективностью понимается достижение предприятием наилучшего результата деятельности среди конкурентов. Его определение осуществляется на основании анализа основных бизнес-процессов, идущих на предприятии при ведении того или иного вида деятельности, результатом которых является прибыль от производства и реализации.

Под стратегическим позиционированием понимается такое ведение биз-

¹⁷ Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. 2017. № 1. С. 376.

неса на предприятии, которое бы отличало его от конкурентов, как за счёт внешних аспектов, так и за счёт внутренних, например, использования отличной от конкурентов технологии.

Определение уровня конкурентоспособности предприятия предполагает вычисление коэффициентов операционной эффективности и стратегического позиционирования. При этом, в обязательном порядке должны привлекаться данные фирм-конкурентов.

Сам процесс оценки конкурентоспособности посредством данной методики предполагает реализацию следующих шагов:

1) Определение операционной эффективности предприятия.

Предполагает использование следующей формулы для расчёта:

$$OЭ_n = \frac{B}{ЗПР}, \quad (2)$$

где B – выручка предприятия;

$ЗПР$ – затраты на производство и реализацию.

2) Определить показатель операционной эффективности по совокупности конкурентов.

Предполагается, что расчёт ведётся либо по совокупности конкурентов, либо по среднеотраслевым значениям по формуле:

$$OЭ_v = \frac{BV}{ЗПР_v}, \quad (3)$$

где BV – выручка по выборке;

$ЗПР_v$ – затраты на производство и реализацию по выборке.

3) Рассчитать коэффициент операционной эффективности;

Данный показатель рассчитывается из отношения операционной эффективности анализируемого предприятия и среднеотраслевой (совокупности конкурентов):

$$K_{OЭ} = \frac{OЭn}{OЭв} \quad (4)$$

4) Определение доли рынка.

Доля рынка является результатом стратегического позиционирования. Она определяется по формуле:

$$ДРn = \frac{B}{OP}, \quad (5)$$

где В – выручка предприятия;

ОР – объём анализируемого рынка.

5) Определение доли рынка по выборке;

Данный показатель определяется по формуле:

$$ДРв = \frac{Bв}{OP}, \quad (6)$$

где Вв – выручка по выборке.

б) Рассчитать индексы изменения объёмов выручки предприятия.

Осуществляется расчёт следующих индексов:

– индекса изменения объёма выручки предприятия:

$$In = \frac{B}{Bnn}, \quad (7)$$

где Вnn – выручка предыдущего периода.

– индекса изменения объёма выручки по выборке:

$$I_{\text{в}} = \frac{B_{\text{в}}}{B_{\text{впн}}}, \quad (8)$$

где $B_{\text{впн}}$ – выручка предыдущего периода по выборке.

7) Расчёт коэффициента конкурентоспособности.

Данный коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K = K_{\text{оэ}} + K_{\text{сп}}, \quad (9)$$

В случае, если $K > 1$, то уровень конкурентоспособности высокий. В случае $K = 1$ – уровень конкурентоспособности равен уровню конкурентоспособности выборки. При $K < 1$ уровень конкурентоспособности ниже среднего по выборке.¹⁸

Следующей группой методов является группа методов комплексной оценки. Наиболее простым методом здесь является широко распространённый метод «4Р». С его помощью, возможно, дать количественную оценку конкурентоспособности не только в целом, но также и по отдельным факторам. Она предполагает сравнение организации с её конкурентами по таким параметрам, как:

- продукт;
- цена;
- продвижение на рынке;
- регион;
- каналы сбыта.

По каждому фактору конкурентоспособности выявляется оценка в пределах от 1 до 5 баллов. На основании полученной информации формируется лист оценки конкурентоспособности (таблица 1).

¹⁸ Милантьев, А.В. Сущность и понятие конкурентоспособности // Студенческая наука XXI века. 2016. № 1-2. С. 209.

Таблица 1 – Лист оценки конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	Б	...
Продукт				
1. Надежность				
2. Срок службы				
3. Ремонтопригодность				
4. Технический уровень				
5. Престиж торговой марки				
6. Стиль				
7. Уровень ремонтного обслуживания				
8. Гарантийное обслуживание				
9. Уникальность дополнительных услуг				
10. Многовариантность набора изделий и услуг				
11. Широта ассортимента				
Цена				
1. Отпускная				
2. Розничная				
3. Скидки с цены				
4. Условия и порядок расчётов				
Регион и каналы сбыта				
1. Стратегия сбыта				
2. Вид распределения продукта				
3. Число дилеров				
4. Число дистрибьютеров				
5. Степень охвата рынка				
6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке				
1. Формы рекламы				
2. Места размещения рекламных носителей				
3. Бюджет рекламы				
4. Частота появления рекламы				
5. Участие в выставках				
6. Упоминание в средствах массовой информации				
7. Комиссионные				

Ключевым недостатком метода «4P» выступает экспертная оценка конкурентоспособности, что привносит в него элемент субъективности. Схожими недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности с использованием функциональных карт, представляющий собой сочетание метода «4P» и сегментации рынка.¹⁹

По мнению Г.Л. Багиева, Н.К. Моисеевой и В.И. Черенкова, оценка кон-

¹⁹ Григорчук, А.В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий // Научно-практические исследования. 2017. № 8. С. 28

курентоспособности может быть проведена с использованием следующих методов²⁰:

- методом сравнительных преимуществ;
- по факторам производства (исходя из теории равновесия фирмы и отрасли);
- по рыночным позициям фирмы;
- по качеству продукции и методу «профилей»;
- матричные методы.

Основным подходом при применении данного комплексного метода является то, что чем ниже издержки производства, свойственные отрасли, тем большие конкурентные преимущества есть у отрасли в сравнении с конкурентами.

В соответствии с данной методикой показатель конкурентоспособности может производиться по двум составляющим:

- по степени удовлетворения потребителя продукцией, товаром, услугой;
- временной критерий эффективности производства.

Степень удовлетворённости потребителя (I_T) рассчитывается в отношении либо отдельного товара, либо, в случае наличия диверсифицированной товарной массы у предприятия – конкурентоспособность товарной массы. Временной критерий эффективности производства ($I_Э$) рассчитывается как отношение показателей эффективности анализируемого предприятия к показателям эффективности отрасли, либо конкурентов.

В качестве общего показателя конкурентоспособности в рамках данной методики предлагается использовать следующую формулу:

$$K_n = I_T \times I_Э, \tag{10}$$

где I_T – индекс конкурентоспособности по товарной массе;

²⁰ Багиев, Г.Л. Международный маркетинг. СПб.: Питер, 2009. С. 235.

I_3 – индекс относительной эффективности.

В качестве достоинства данной методики могут быть указаны учёт фактора эффективности деятельности предприятия и фактора времени. Однако, в качестве недостатка выступает ориентация на конкурентоспособность товара или товарной массы, игнорируя другие факторы, и используя исключительно факторы экономического характера.

Методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия основываются на расчёте стоимости предприятия. Данные методики широко используются в оценочной деятельности. Получили распространение следующие подходы к оценке стоимости предприятия:

1) Доходный подход.

В его рамках предполагается оценка будущих доходов предприятия, исходя из возможности владения им.

2) Затратный подход.

Данный подход предполагает расчёт стоимости предприятия, исходя из необходимости приобретения материальных ценностей, составляющих его основу. При этом, стоимость определяется как разница между активами и обязательствами.

3) Сравнительный (рыночный) подход.

Для данного подхода характерна оценка стоимости предприятия, с учётом стоимости аналогов, к которым анализируемое предприятие относится с учётом системы коэффициентов и поправок. Возможен учёт как сделок по продаже, так и сравнение с аналогами без учёта продаж.²¹

По мнению Е.С. Ждановой, достоинства и недостатки рассмотренных групп методов оценки конкурентоспособности, следующие (таблица 2).²²

²¹ Тоганбаева, А.М. Методы оценки стоимости бизнеса // Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сб. статей XII Международной научно-практической конференции в 2 частях. 2018. С. 27.

²² Жданова, Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Часопис економічних реформ. 2018. № 1. С. 49

Таблица 2 – Сравнение групп методов оценки конкурентоспособности

Наименование методов	Критерии оценки						
	Простота	Точность	Объективность	Универсальность	Учёт конкурентоспособности продукции	Учёт всех аспектов деятельности предприятия	Позволяет разработать управленческие решения
Продуктовые	+	±	+	±	+	–	±
Матричные	+	±	±	±	+	±	±
Операционные	–	+	+	±	–	+	±
Комплексные	±	+	±	±	±	±	±
Оценки стоимости	±	+	±	–	–	±	±

Примечание: + – соответствует, – – не соответствует, ± – соответствует частично

Следует отметить, что универсального метода оценки конкурентоспособности, который бы удовлетворял всем требованиям, не существует. Выбор того или иного метода оценки определяется условиями функционирования конкретного предприятия.

По итогам проведённого в пункте 1.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) выделяются такие группы методов оценки конкурентоспособности, как продуктовые, матричные, операционные, комплексные и оценки стоимости. Выбор того или иного метода определяется как наличием необходимой информации, так и потребностями анализа. Наиболее простыми являются матричные методы, анализ с помощью которых предполагает использование минимальных объёмов общедоступной информации;

2) общим подходом к расчёту уровня конкурентоспособности выступает расчёт коэффициентов, относительно которых осуществляется сравнение с конкурентами, а также расчёт итогового показателя конкурентоспособности, используемого для сравнения конкурентоспособности предприятия в целом;

3) отдельно выделяются методы оценки конкурентоспособности на основании анализа продукта. Они применимы для товаропроизводителей, однако,

часто не учитывают прочей специфики деятельности таких фирм, которая проявляется в той или иной оргструктуре, технологиях производства и других фактора.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Определение уровня конкурентоспособности предприятия должно преследовать цель разработки мероприятий, направленных на её повышение, так как только в этом случае, возможно, ожидать сколько-нибудь длительного нахождения предприятия на рынке. Предшествовать мероприятиям по увеличению уровня конкурентоспособности должно выявление причин её низкого уровня. По мнению О.А. Устимкина, в качестве основных причин низкого уровня конкурентоспособности предприятия могут выступать:

- отсутствие опыта конкуренции на рынке ввиду малой длительности нахождения на нём;
- наличие барьеров, установленных государством с целью обеспечения достаточного уровня качества продукции, товаров и услуг, и выражающихся в тех или иных нормативных требованиях, таких, как сертификация и стандартизация;
- наличие несоответствий системы управления предприятием текущим рыночным требованиям;
- отсутствие отечественных разработок, касающихся как увеличения уровня конкурентоспособности предприятия в целом, так и мероприятий, направленных на качественное увеличение уровня конкурентоспособности продукции предприятия.²³

Преодоление низкого уровня конкурентоспособности является комплексной задачей, для крупных организаций требующей подключения к данной проблеме государства. Для небольших предприятий данная проблема может быть решена посредством реализации таких мероприятий, как:

²³ Устимкин, О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А. Устимкин // Форум молодых ученых. 2019. № 1-3. С. 679.

- создание имиджа у компании как справедливой по отношению к потребителям, путём установления цены соответствующей качеству производимой продукции;
- улучшение и расширение ассортимента реализуемой продукции, товаров и услуг;
- повышение эффективности использования материальных ресурсов;
- совершенствование структуры управления и использования кадрового потенциала работников;
- формирование внутренней конкуренции между поставщиками;
- стимулирование сбыта путём проведения различных акций.²⁴

По мнению ряда исследователей, с целью повышения уровня конкурентоспособности предприятия следует реализовывать стратегию рыночной конкуренции, которая содержит следующие этапы (таблица 3).²⁵

Таблица 3 – Этапы формирования стратегии рыночной конкуренции

Этап	Содержание этапа
1-й	Решение трёх задач создания стратегии: – разработка стратегического видения и миссии; – установление системы целей; – разработка стратегии
2-й	Разработка стратегии: – анализ общей ситуации в отрасли; – анализ состояния предприятия; – определение факторов, которые влияют на содержание стратегии
3-й	Определение ключевых факторов успешной деятельности и имеющихся конкурентных преимуществ
4-й	Выбор стратегии рыночной конкуренции: – дифференциация продукции; – снижение себестоимости продукции; – ориентация на потребности рынка и прочие
5-й	Реализация стратегии рыночной конкуренции: – составление плана стратегии; – составление бюджета стратегии; – контроль реализации стратегии

²⁴ Шарко, В.В. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения» / В.В. Шарко // Научный вестник Мукачевского государственного университета [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>. – 01.12.2020/

²⁵ Шаланов, Н.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2018. № 3. С. 23.

Следует отметить, что данный подход к формированию стратегии является универсальным, что требует его конкретизации в мероприятиях. По мнению тех же исследователей, применительно к торговому предприятию, возможно, предложить следующий комплекс мероприятий, направленный на повышение уровня конкурентоспособности (рисунок 4).²⁶

В блоке I проводится диагностика торгового предприятия, предполагающая анализ его капитала, материальных и финансовых активов. Предусматривается исследование, как динамики, так и структуры активов.

Ввиду того, что разные торговые фирмы могут по-разному использовать имеющиеся у них возможности, для достижения высокого уровня конкурентоспособности необходима оценка эффективности их деятельности. В качестве оцениваемых показателей выступают:

- финансовое состояние предприятия;
- эффективность использования материальных ресурсов;
- инвестиционная деятельность предприятия;
- эффективность хозяйственной деятельности.

По итогам оценки данных показателей определяется интегральная оценка уровня конкурентоспособности.

²⁶ Шаланов, Н.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2018. № 3. С. 24.

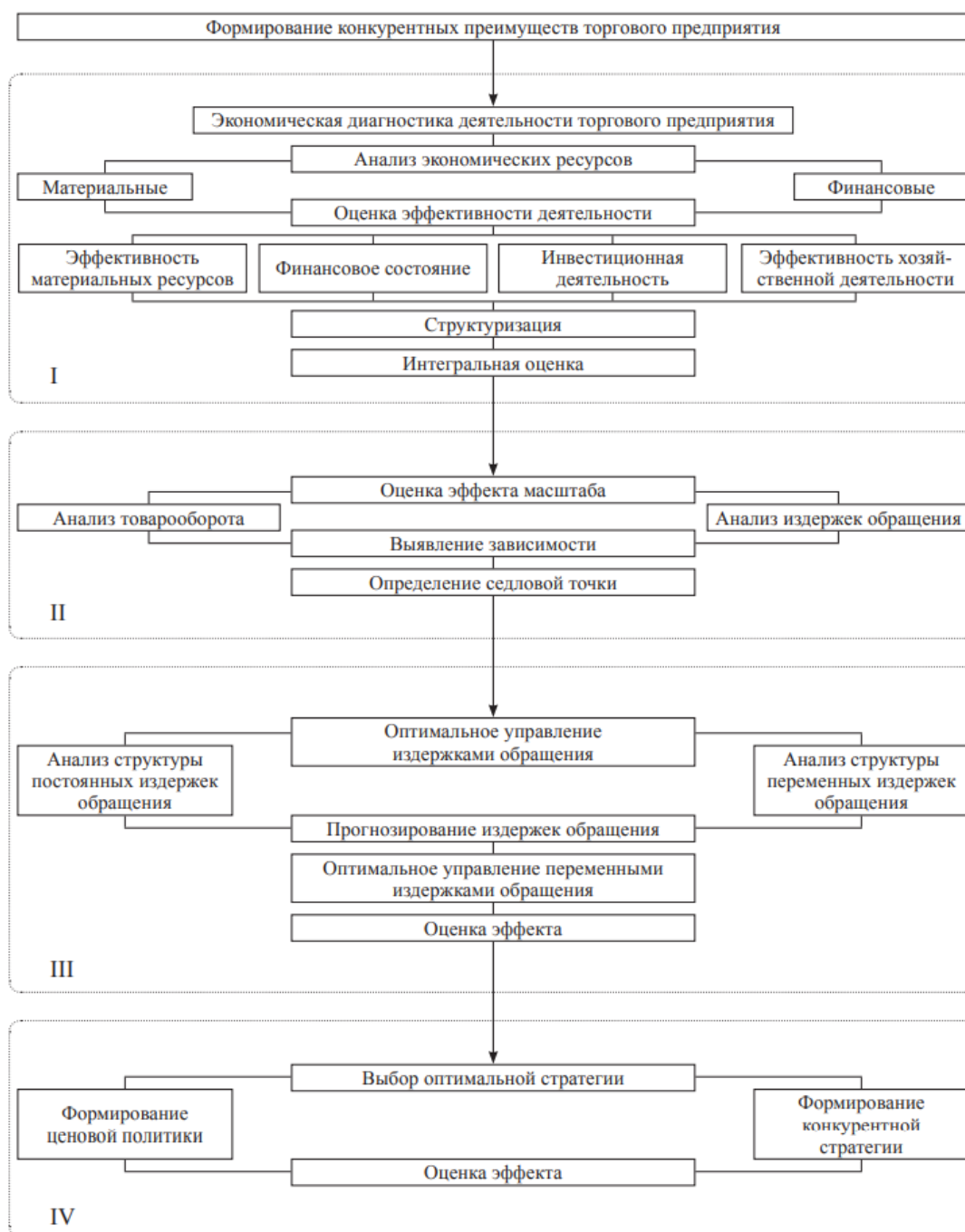


Рисунок 4 – Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия

В блоке II проводится оценка эффекта масштаба деятельности предприятия. Для этого исследуются следующие показатели:

- анализ динамики товарооборота;
- анализ издержек обращения.

Исследуется взаимосвязь переменных издержек обращения от объёмов

товарооборота. Данный анализ может быть проведён с использованием полиномиальных аппроксимирующих кривых.

В результате такого анализа можно получить седловую точку, которая характеризует максимальный объём товарооборота, формирующий минимальный уровень переменных издержек обращения компании. Особенностью седловой точки в данном случае является то, что дальнейшее увеличение объёмов товарооборота может приводить к росту уровня переменных издержек обращения, а также объёма издержек в целом.

В блоке III проводится исследование оптимального управления издержками обращения. Здесь необходима реализация таких мероприятий, которые бы поддерживали значительный эффект масштаба предприятия. Следует проанализировать структуру переменных и постоянных издержек обращения.

Целесообразно дать прогноз издержек обращения на краткосрочную перспективу. В рамках данного блока предполагается совершенствование структуры издержек обращения. По итогам блока требуется дать оценку влияния изменения структуры издержек обращения в виде прироста прибыли.

В блоке IV осуществляется выбор оптимальной стратегии функционирования торгового предприятия, учитывая необходимость формирования той или иной ценовой политики и конкурентной стратегии.

В том случае, если предприятие ориентировано на концентрацию капитала, следует применять ценовые рычаги. Так, снижение цены на товары для демпинга относительно конкурентов может быть выгодно крупной фирме, так как чувствительные к цене небольшие предприятия не смогут пережить данного снижения цен при минимальных потерях у крупного предприятия.

Кроме того, снижение цен может, позволит увеличить сбыт малоходовых и лежалых товаров, что будет вести к росту объёмов реализации и снижению издержек обращения за счёт снижения товарных запасов.

В качестве инструмента, посредством которого возможно эффективное управление конкурентоспособностью, выступает теория игр. Для этого необходимым является определение тактики и стратегии у конкурентов.²⁷

²⁷ Шаланов, Н.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2018. № 3. С. 26.

Таким образом, можно ожидать, что реализация данного механизма повысит конкурентные преимущества и уровень конкурентоспособности торгового предприятия на рынке.

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования позволяет сделать следующие выводы:

1) по результатам определения уровня конкурентоспособности необходимым является разработка мероприятий, направленных на её увеличение либо корректировку, исходя из сложившихся реалий на рынке;

2) наиболее общим подходом в мероприятиях по повышению уровня конкурентоспособности является формирование стратегии рыночной конкуренции. По итогам её формирования предприятию необходимо выбрать тип стратегии, который она будет реализовывать для повышения своей конкурентоспособности – как в целом для фирмы, так и в отношении продукции;

3) мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности зависят от отрасли, в которой действует предприятие. Для торговых предприятий эффективным является управление издержками обращения, в том числе, за счёт изменения и оптимизации их структуры, определения постоянных и переменных издержек обращения.

По итогам проведённого в главе 1 исследования сделаем следующие обобщающие выводы:

1) конкурентоспособность является обобщающим понятием, предполагая как количественные, так и качественные её характеристики. Значительное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия оказывает конкурентоспособность его товара, однако, данное влияние не является определяющим. Существенное значение имеют внешние и внутренние по отношению к предприятию факторы, в том числе – конкурентоспособность государства, отрасли, региона;

2) выделяются такие группы методов оценки конкурентоспособности, как продуктовые, матричные, операционные, комплексные и оценки стоимости. Общим подходом к расчёту уровня конкурентоспособности выступает расчёт

коэффициентов, относительно которых осуществляется сравнение с конкурентами, а также расчёт итогового показателя конкурентоспособности, используемого для сравнения конкурентоспособности предприятия в целом. Возможно упрощение оценки уровня конкурентоспособности в целом за счёт оценки уровня конкурентоспособности продукции;

3) определение уровня конкурентоспособности предшествует формированию мероприятий по её повышению. Возможным вариантом здесь является формирование стратегии повышения конкурентоспособности, который предполагает выбор той или иной стратегии, которая приводит к росту данного показателя. При этом, конкретные мероприятия стратегии существенно зависят от отрасли, в которой работает предприятие, что требует индивидуального подхода к их формированию с учётом той специфики, что есть в ней.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО ПРИВАТ

2.1 Анализ внутренней среды ООО ПРИВАТ

Общество с ограниченной ответственностью «Приват» (ООО Приват) действует на основании Гражданского Кодекса РФ, Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998 г., а также Устава.

Компания зарегистрирована Межрайонной инспекцией ФНС России № 1 по Амурской области с 7 августа 2013 г.

Юридический адрес ООО Приват: 675000, Амурская область, город Благовещенск, Игнатьевское шоссе, 15.

Предприятию присвоен статус микропредприятия с 01 августа 2016 г. Начиная с 2019 года ООО Приват находится на специальном налоговом режиме – упрощённой системе налогообложения.

Основной вид деятельности ООО Приват – подача напитков (код ОКВЭД 56.30). В качестве дополнительных видов деятельности в компании выступают:

- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (код ОКВЭД 47.11);

- торговля розничная напитками в специализированных магазинах (код ОКВЭД 47.25);

- торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах (код ОКВЭД 47.26);

- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (код ОКВЭД 56.10);

- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания (код ОКВЭД 56.10.1);

- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах (код ОКВЭД 56.10.3);

- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам

организации питания (код ОКВЭД 56.29);

– деятельность столовых и буфетов при предприятиях и учреждениях (код ОКВЭД 56.29.2).

Основные показатели деятельности ООО Приват представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности ООО Приват

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста по годам, %		Абс. изменение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. руб.	11148	23227	19932	108,4	-14,2	12079	-3295
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	10846	21205	15240	95,5	-28,1	10359	-5965
Среднегодовая стоимость внеоборотных средств предприятия, тыс. руб.	4268	10132	9363	137,4	-7,6	5864	-769
Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	4803	11323	10414	135,7	-8,0	6520	-909
Среднесписочная численность работников, чел.	6	6	6	0,0	0,0	0	0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	302	2022	4692	569,5	132,0	1720	2670
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	302	412	2375	36,4	476,5	110	1963
Рентабельность продаж, проценты	2,71	8,71	23,54	221,3	170,4	6,00	14,83
Фондоотдача	2,61	2,29	2,13	-12,2	-7,1	-0,32	-0,16
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	1858	3871	3322	108,4	-14,2	2013	-549

По итогам анализа данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что выручка от продажи товаров и услуг в ООО Приват была нестабильной. Если в начале анализируемого периода компания формировала 11,1 млн. руб. выручки, то в 2018 году данный показатель вырос уже до 23,2 млн. руб., или более чем в 2 раза. Однако, по итогам 2019 года фиксируется снижение данного показателя до 19,9 млн. руб., или на 14,2 %. Данная динамика обуславливается постепенным развитием предприятия, его малым нахожде-

нием на рынке.

Объём расходов по обычной деятельности ООО Приват в рассматриваемом периоде имел схожую динамику. Так, если в 2017 году данный показатель составлял 10,8 млн. руб., то по итогам 2018 года он вырос до 21,2 млн. руб., или на 95,5 %, что, однако, меньше, нежели чем рост выручки, что можно рассматривать как положительный фактор его деятельности. В 2019 году, ввиду снижения спроса на услуги ООО Приват, в компании наблюдается сокращение объёмов данных расходов до 15,2 млн. руб., или на 28,1 %.

Размер среднегодовой стоимости внеоборотных средств ООО Приват в рассматриваемом периоде в целом увеличился. Если на начало периода они составляли 4,3 млн. руб., то по итогам 2018 года – 10,1 млн. руб., или в 2,4 раза больше. По итогам 2019 года значение данного показателя несколько снизилось (на 7,6 %) и составило 9,4 млн. руб., что, однако, существенно больше, нежели чем в начале периода.

Объём среднегодовых остатков оборотных средств в ООО Приват имел тенденцию к активному росту. Если в начале анализируемого периода значение показателя составляло 4,8 млн. руб., то по итогам 2018 года он вырос почти в 2,4 раза – до 11,3 млн. руб., или на 6,5 млн. руб. В 2019 году фиксируется небольшое снижение показателя до 10,4 млн. руб., или на 8 %, в абсолютных цифрах снижение составило 0,9 млн. руб.

Среднегодовая численность работников ООО Приват в рассматриваемом периоде была постоянной, и составила 6 чел., что обуславливается отсутствием потребностей в увеличении количества персонала.

Прибыль от продаж компании в рассматриваемом периоде, несмотря на колебания объёмов выручки, и расходов по обычной деятельности, имела тенденцию к росту, что свидетельствует об эффективности сбытовой политики ООО Приват. Так, составляя на начало периода 302 тыс. руб., по итогам 2018 года данный показатель вырос до 2022 тыс. руб., или в 6,7 раза. По итогам 2019 года фиксируется дальнейший рост показателя, в результате чего он составил 4,7 млн. руб., показав рост ещё в 2,3 раза, или на 2,7 млн. руб.

Объём чистой прибыли ООО Приват в рассматриваемом периоде также активно увеличивался. Если в начале периода она составляла 302 тыс. руб., то в 2018 году – уже 412 тыс. руб., или на 36,4 % больше. По итогам 2019 года замечен очень сильный рост показателя – в 5,8 раза до 2375 тыс. руб., что свидетельствует о росте востребованности услуг ООО Приват на рынке.

Важными аспектами внутренней среды ООО Приват выступают удельные показатели эффективности. Ключевым из них является рентабельность продаж. При этом, её особенностью является постоянный рост. Если на начало периода она составляла 2,71 %, то в 2018 году – 8,71 %, что на 6 % больше, а уровень показателя вырос в 3,2 раза. В 2019 году фиксируется дальнейший рост показателя, в результате чего он составил 23,54 %, или ещё в 2,7 раза больше, чем за год до этого, что в абсолютных показателях составило 14,83 % прироста. Данная динамика свидетельствует об интенсивном развитии ООО Приват на рынке.

Уровень фондоотдачи на предприятии имел тенденцию к небольшому снижению. Если на начало периода она составляла 2,61, то в 2018 году – уже 2,29, или на 12,2 % меньше. По итогам 2019 года фиксируется снижение показателя до 2,13, или на 7,1 % от уровня предыдущего года, что в абсолютных цифрах показало снижение на 0,16. Данный аспект деятельности можно считать отрицательным фактором развития ООО Приват.

Уровень выручки на одного работника в ООО Приват изменялся разнонаправленно. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 1858 тыс. руб., то в 2018 году он вырос до 3871 тыс. руб., или в 2,1 раза. Однако, по итогам 2019 года значение данного показателя сократилось до 3322 тыс. руб., что на 14,2 % меньше, чем за год до этого, однако, больше чем в начале периода.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО Приват является небольшой компанией, которой свойственны значительные темпы роста. Однако, данный рост происходит неравномерно и не по всем показателям, что требует реализации мероприятий, направленных на совершенствование управле-

ния в нём.

Проведём анализ основных направлений формирования выручки ООО Приват, что представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Состав выручки ООО Приват от реализации в 2017-2019 гг.

Направления поступления выручки	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Темп прироста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Подача напитков	5469	12554	10365	129,5	-17,4
Продажа продуктов питания (кроме напитков)	2110	3651	3122	73,0	-14,5
Продажа напитков	1176	2548	1659	116,7	-34,9
Продажа табачных изделий	859	1845	1687	114,8	-8,6
Доставка товаров на дом	566	1548	2354	173,5	52,1
Прочие	968	1081	745	11,7	-31,1
Итого	11148	23227	19932	108,4	-14,2

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что подача напитков в рассматриваемом периоде изменялась разнонаправленно. Если в начале периода выручка от данной деятельности составляла 5,5 млн. руб., то в 2018 году она выросла до 12,6 млн. руб., или в 2,3 раза, однако, по итогам 2019 года фиксируется её снижение до 10,4 млн. руб., или на 17,4 %. Тем не менее, по итогам периода общий объём выручки от подачи напитков в компании вырос.

Объёмы продажи продуктов питания (кроме напитков) в ООО Приват в целом за период выросли с 2,1 до 3,1 млн. руб., причём по итогам 2018 года они достигали 3,7 млн. руб. При этом, если в 2018 году фиксируется рост показателя на 73 %, то в 2019 году – снижение на 14,5 %.

По продажам напитков в компании также фиксируется нестабильность роста. Если на начало периода их продажи составляли 1,2 млн. руб., то по итогам 2018 года данный показатель вырос до 2,5 млн. руб., или в 2,2 раза. Однако, по итогам 2019 года фиксируется снижение показателя до 1,7 млн. руб., или на 34,9 %, оставаясь на уровне, большем уровня начала периода.

Объём продажи табачных изделий в ООО Приват в рассматриваемом периоде имел тенденцию к росту объёмов. Так, по итогам 2018 года фиксируется

рост показателя с 859 до 1845 тыс. руб., или в 2,2 раза, однако, по итогам 2019 года данный показатель сократился до 1,7 млн. руб., или на 8,6 %.

По услуге доставки товаров на дом в ООО Приват наблюдалось постепенное увеличение объемов. Так, составляя на начало периода 566 тыс. руб., в 2018 году данный показатель вырос до 1548 тыс. руб., или в 2,7 раза, а по итогам 2019 года – до 2,4 млн. руб., или ещё на 52,1 %, что указывает на рост популярности доставки как услуги в компании. Объем прочих направлений формирования выручки составил от 0,7 до 1,1 млн. руб. в периоде.

Структура выручки компании представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура выручки ООО Приват в 2017-2019 гг.

Направления поступления выручки	Доля, %			Изменение, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Подача напитков	49,1	54,0	52,0	5,0	-2,0
Продажа продуктов питания (кроме напитков)	18,9	15,7	15,7	-3,2	-0,1
Продажа напитков	10,5	11,0	8,3	0,4	-2,6
Продажа табачных изделий	7,7	7,9	8,5	0,2	0,5
Доставка товаров на дом	5,1	6,7	11,8	1,6	5,1
Прочие	8,7	4,7	3,7	-4,0	-0,9
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что основным источником выручки в компании была подача напитков, на долю которой приходилось более 50 % в 2018-2019 гг., а по итогам 2017 года – 49,1 %. Вторым по значимости направлением деятельности ООО Приват в рассматриваемом периоде была продажа продуктов питания в баре (кроме напитков), доля, которой в целом за период сократилась с 18,9 % до 15,7 %.

Доля продажи напитков в компании несколько сократилась в периоде – с 10,5 % до 8,3 %, а доля продажи табачных изделий в ООО Приват, напротив, выросла с 7,7 % до 8,5 %.

Поступательно увеличивалась доля услуг по доставке. Если на начало периода они составляли всего 5,1 % в структуре выручки компании, то по итогам 2018 года данная доля выросла до 6,7 %, или на 1,6 %, а по итогам 2019 года она стала составлять уже 11,8 %, или на 5,1 % больше, нежели чем за год до

этого, что связано с увеличением популярности данной услуги у населения. Доля прочих продаж в компании сократилась с 8,7 % до 3,7 % в периоде.

Организационная структура ООО Приват представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура ООО Приват

Особенностью данной организационной структуры компании является её простота, так как количество работников в компании невелико. При этом, непосредственно подотчётен генеральному директору начальник смены ресторана-бара. В свою очередь, ему подчиняются два работника – официант и бармен. В функции официанта входит обслуживание посетителей ресторана-бара в зале за столиками, а бармен обслуживает посетителей за барной стойкой. В целом в ООО Приват две смены, работающие попеременно.

Важным аспектом деятельности компании является осуществление маркетинговой деятельности. Данная деятельность ещё более важна для ООО Приват, так как оно, с одной стороны, является микропредприятием, а с другой – на рынке присутствует значительное количество предприятий аналогичного профиля (бары, рестораны, заведения общественного питания), которые прямо или косвенно конкурируют с ним за спрос.

Динамика объёмов затрат на маркетинговую деятельность в ООО Приват

представлена на рисунке 6.

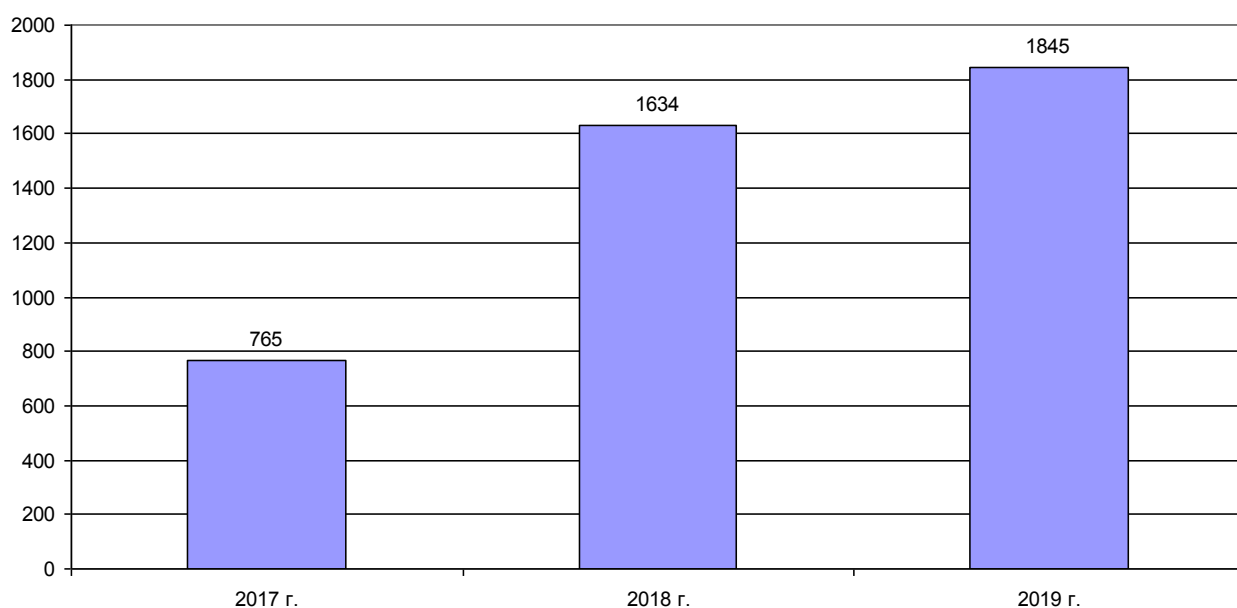


Рисунок 6 – Динамика расходов на маркетинговую деятельность ООО Приват в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о быстром наращивании объемов расходов на маркетинговую деятельность в ООО Приват. Если в 2017 году они составляли 765 тыс. руб., то по итогам 2018 года фиксируется рост данного показателя до 1634 тыс. руб., или более чем в 2 раза. В 2019 году наблюдается дальнейшее увеличение объемов расходов на маркетинговую деятельность в компании, которые составили по итогам периода 1845 тыс. руб.

Рассмотрим уровень расходов на маркетинговую деятельность в ООО Приват относительно выручки, что представлено на рисунке 7.

Как видно из данного рисунка, в целом по компании наблюдается рост уровня расходов на маркетинговую деятельность. Если в начале анализируемого периода они составляли 6,86 % от выручки, то уже в 2018 году данный показатель вырос на 0,17 % до 7,03 %, что указывает на важность данной статьи расходов в бизнесе ООО Приват для обеспечения приемлемого уровня конкурентоспособности, без которого компания не сможет противостоять многочисленным конкурентам.

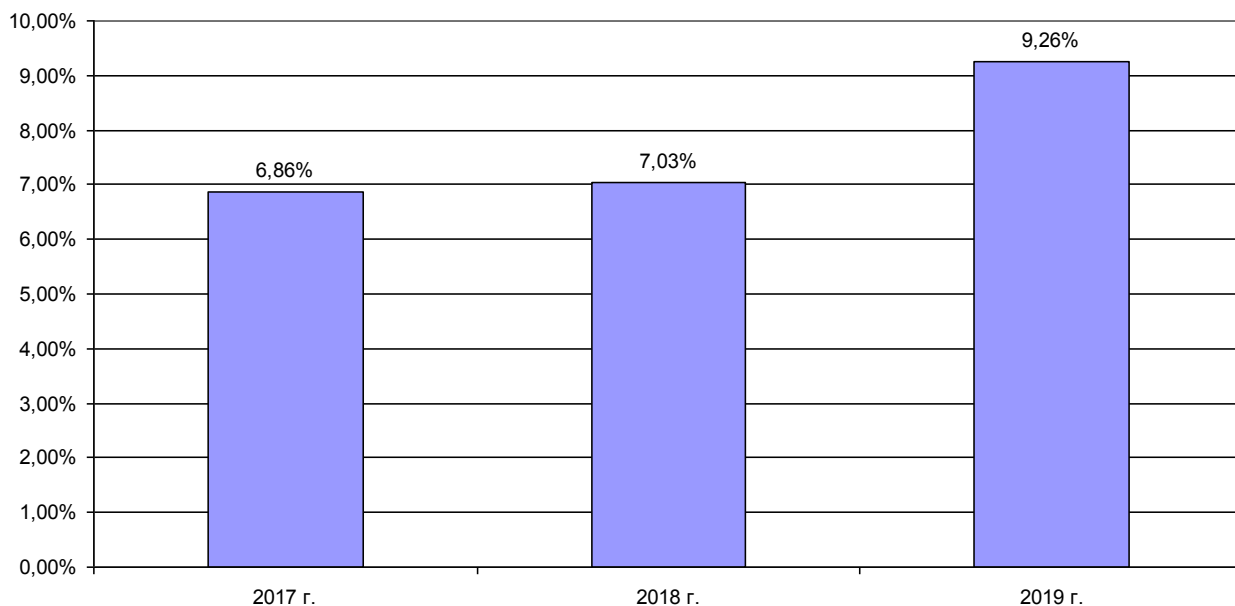


Рисунок 7 – Уровень расходов на маркетинговую деятельность относительно выручки в ООО Приват в 2017-2019 гг.

По итогам 2019 года фиксируется дальнейший рост уровня показателя, в результате чего его значение выросло на 2,23 %, составив 9,26 %, что свидетельствует о том, что маркетинговой деятельности в ООО Приват уделяется значительное внимание, а сама фирма вплотную приближается к фирмам, имеющим маркетинг-ориентированные стратегии деятельности, для которых уровень затрат на данную деятельность составляет 10-15 % от выручки.

Важным показателем, характеризующим внутреннюю среду ООО Приват, является средний размер чека. Динамика данного показателя представлена на рисунке 8.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что средний размер чека по напиткам в компании, как основному направлению деятельности, имел тенденцию к постепенному росту. Так, составляя на начало периода 172,13 руб., в 2018 году данный показатель составил уже 199,48 руб., показав рост за год на 15,9 %. В 2019 году наблюдается дальнейший рост данного показателя, в результате чего он составил уже 236,40 руб., показав за год рост на 18,5 %. Данный факт свидетельствует о наличии платёжеспособно-

го спроса на данную услугу, что позволяет увеличивать размер одного чека на продажу.

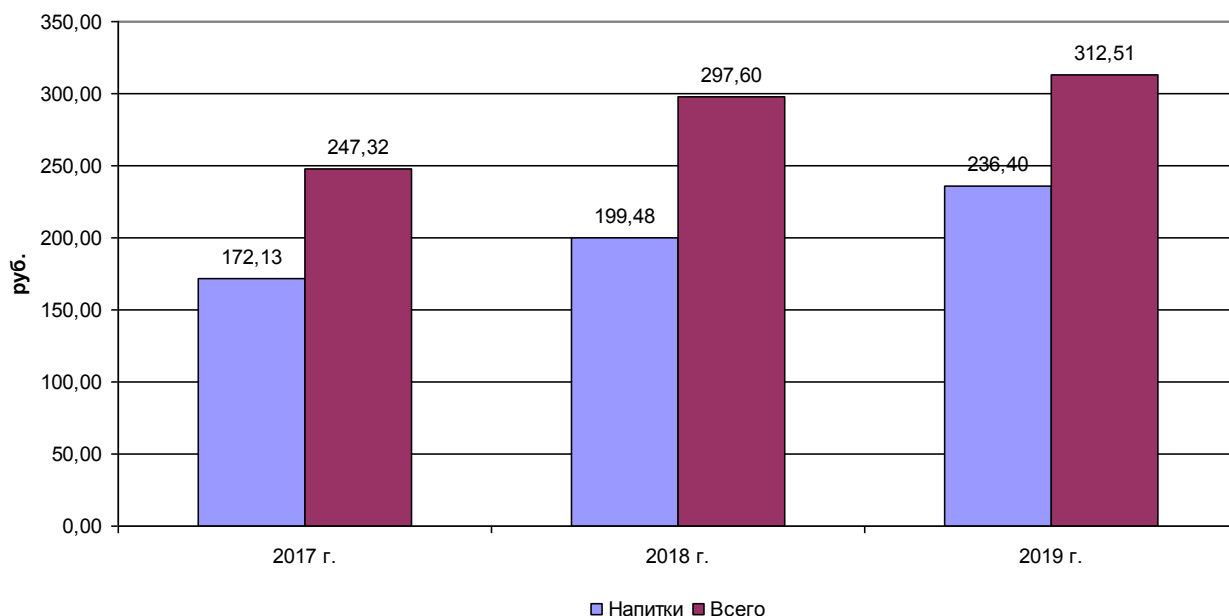


Рисунок 8 – Средний размер чека в ООО Приват в 2017-2019 гг.

В целом по ООО Приват средний размер чека также имел тенденцию к увеличению. При этом, его размеры были больше, чем по продаже напитков, так как часто заказы включают в себя не только поставку напитков, но также и другие товары. Составляя на начало периода 247,32 руб., уже по итогам 2018 года данный показатель составлял 297,60 руб., или на 20,3 % больше. По итогам 2019 года фиксируется рост показателя до 312,51 руб., или на 5 %, что указывает на некоторое замедление роста продаж в компании.

Важным показателем, характеризующим внутреннюю среду компании, выступает количество продаж, что представлено на рисунке 9.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что количество случаев продаж напитков в ООО Приват имеет тенденцию к росту, однако, данный рост не является равномерным. Так, если в 2017 году количество продаж составляло 31,8 тыс. ед., то по итогам 2018 года их количество выросло до 62,9 тыс. ед., показав прирост почти в 2 раза (+98,1 %). Однако, в 2019 году фиксируется снижение количества продаж напитков на 30,3 %, а их количество сократилось до 43,8 тыс. ед., что меньше, чем за год до этого по-

чти на 20 тыс. ед.

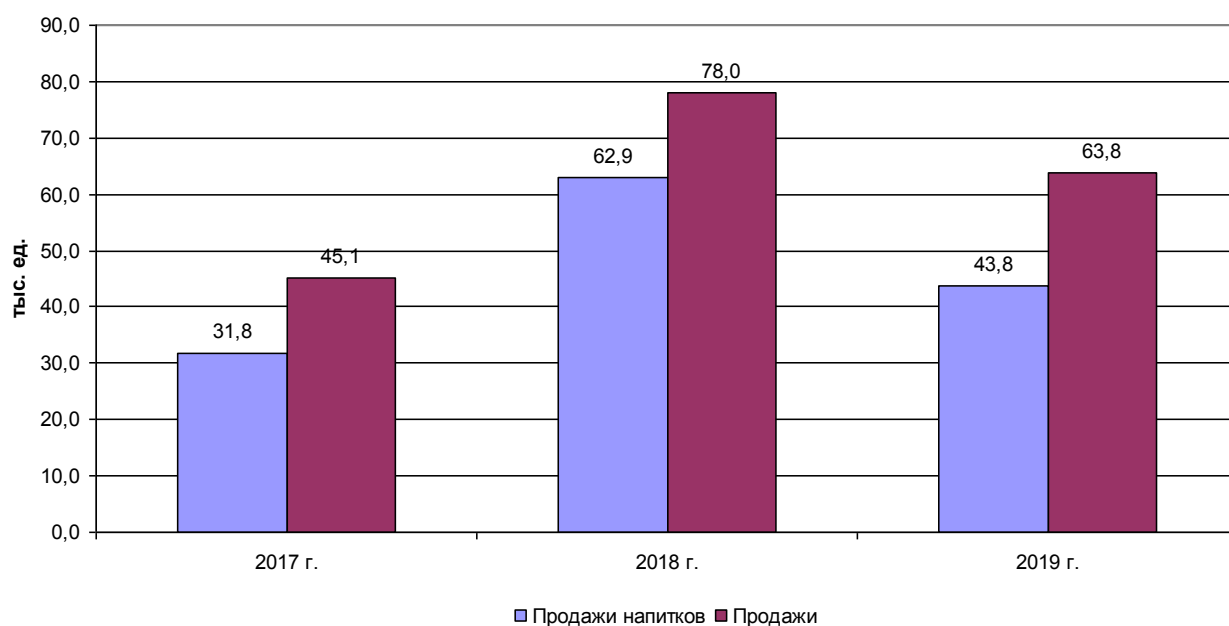


Рисунок 9 – Количество продаж в ООО Приват в 2017-2019 гг.

Применительно к общим продажам их количество имело схожую динамику. Если в начале рассматриваемого периода оно составляло 45,1 тыс. ед., то в 2018 году – уже 78 тыс. ед., показав рост на 73,2 %, а в 2019 году их количество снизилось на 18,3 % до 63,8 тыс. ед.

По итогам проведённого в пункте 2.1 исследования внутренней среды ООО Приват можно сформулировать следующие выводы:

1) рассматриваемая компания характеризуется небольшими размерами, а также быстрыми темпами роста бизнеса. При этом, данный рост является неравномерным, и происходит не по всем показателям. Наряду с этим, фиксируется значительный рост рентабельности продаж – с 2,71 % до 23,54 % при снижении уровня фондоотдачи с 2,61 до 2,13, росте чистой прибыли с 302 до 2375 тыс. руб., увеличение среднегодовых объёмов оборотных средств с 4,8 до 10,4 млн. руб.;

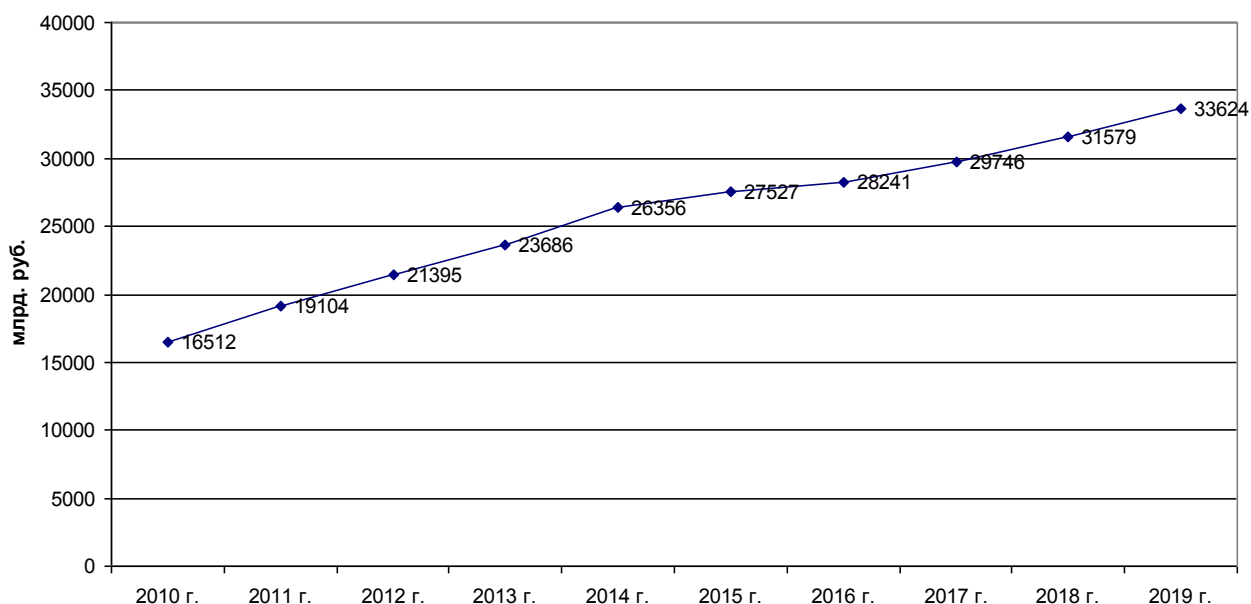
2) основным направлением деятельности, формирующим более 50 % объёмов выручки, является подача напитков, активно увеличивается доля доставки товаров на дом. У ООО Приват активно увеличиваются затраты на маркетинго-

вую деятельность, что обусловлено высоким уровнем конкуренции. Положительной тенденцией периода является увеличение размеров среднего чека, однако, это происходит на фоне неустойчивого количества продаж компании.

2.2 Анализ внешней среды ООО ПРИВАТ

Проведём анализ внешней среды ООО Приват. Важнейшим её фактором является состояние розничной торговли, так как компания является предприятием, которое находится на стыке розничной торговли и предоставлением услуг общественного питания.

Динамика объёмов розничной торговли в РФ представлена на рисунке 10.



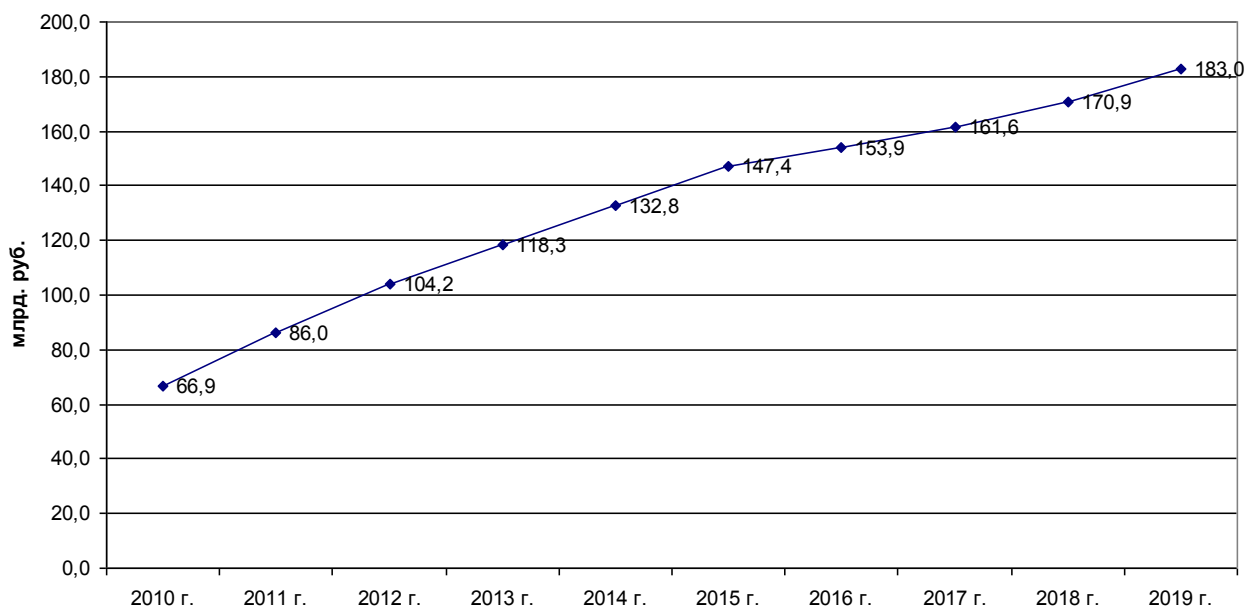
Источник: Росстат, Розничная торговля, услуги населению, туризм, 2010-2019 гг.

Рисунок 10 – Динамика объёмов розничной торговли в РФ в 2010-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что розничная торговля в нашей стране имела постоянное увеличение объёмов. Так, если в 2010 году она составляла 16,5 трлн. руб., то уже в 2012 году — 21,4 трлн. руб., или почти на 5 трлн. руб. больше. Темпы роста несколько снизились в период 2014-2016 годов, однако, и в данный период объёмы оборота розничной торговли выросли с 26,4 до 28,2 трлн. руб. Однако, начиная уже с 2017 года интенсивность роста объёмов оборота розничной торговли в стране

восстановилась, в результате чего уже в 2018 году она превысила 30 трлн. руб., составив 31,6 трлн. руб., а в 2019 году составила 33,6 трлн. руб.

С целью конкретизации условий хозяйствования и влияния внешней среды на деятельность ООО Приват, рассмотрим оборот розничной торговли в Амурской области, что представлено на рисунке 11.



Источник: Росстат, Розничная торговля, услуги населению, туризм, 2010-2019 гг.

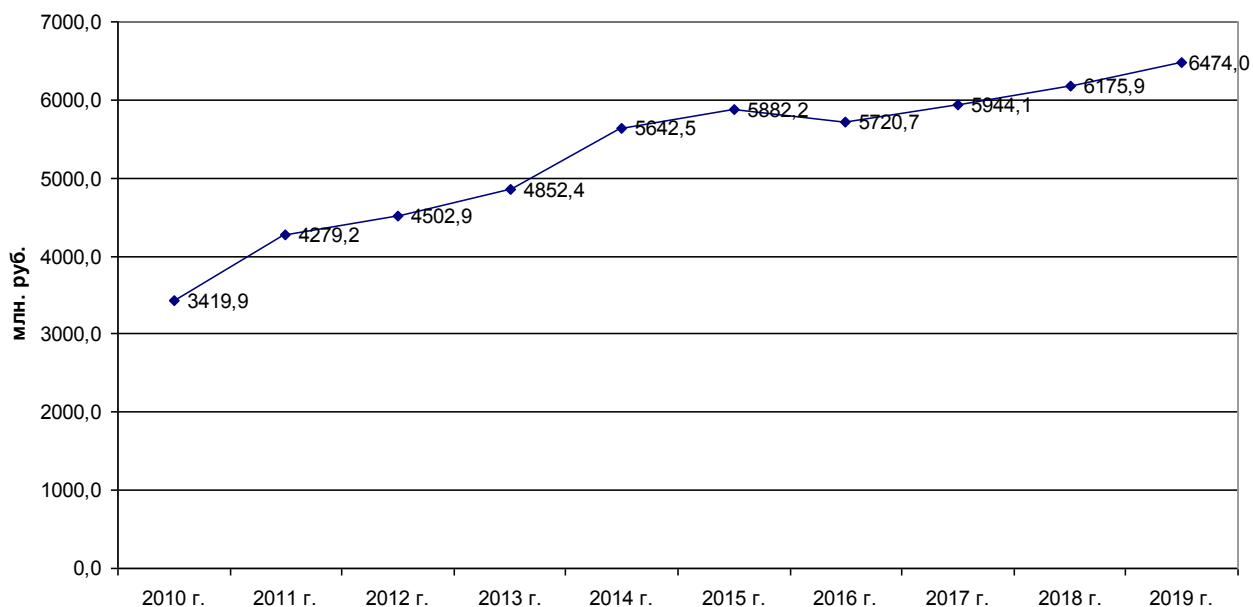
Рисунок 11 – Динамика оборота розничной торговли в РФ в 2010-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в Амурской области фиксируется постоянный рост объемов розничной торговли в период 2010-2015 годов. Если в начале анализируемого периода данный объем составлял 66,9 млрд. руб., то уже в 2012 году показатель превысил 100 млрд. руб., составив 104,2 млрд. руб., а по итогам 2015 года – 147,4 млрд. руб.

В период 2015-2017 годов темпы прироста объемов розничной торговли в Амурской области несколько снизились, однако, рост объемов сохранился. Восстановление российской экономики в период с 2018 года привело к тому, что темпы роста оборота розничной торговли начали расти. Соответственно, уже по итогам 2018 года оборот превысил 170 млрд. руб., а по итогам 2019 года

он составил 183 млрд. руб., что указывает на благоприятность внешних факторов для ООО Приват.

В качестве значимого фактора внешней среды будем также рассматривать фактор объёмов платных услуг, которые предоставлены населению в регионе. Динамика данного показателя представлена на рисунке 12.



Источник: Росстат, Розничная торговля, услуги населению, туризм, 2010-2019 гг.

Рисунок 12 – Объём платных услуг населению в Амурской области в 2010-2019 гг.

По итогам анализа данных рисунка можно сделать вывод о том, что в отличие от розничной торговли в Амурской области, которая не уменьшалась в периоде, объёмы платных услуг населению имеют менее стабильную динамику. Так, рост по ним наблюдался в период с 2010 по 2015 годы включительно, в результате чего они выросли с 3,4 до 5,9 млрд. руб.

По итогам 2016 года, ввиду влияния макроэкономических санкций на экономику РФ, объём предоставленных услуг населению в Амурской области сократился до 5,7 млрд. руб. В 2017 году данный показатель вырос до 5,9 млрд. руб., превысив показатели кризисного для отрасли 2016 года, и в дальнейшем демонстрировал рост. Так, в 2018 году он вырос до 6,2 млрд. руб., а по итогам 2019 года – до почти 6,5 млрд. руб.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что на региональном уровне существуют факторы развития сферы услуг, которые могут оказывать негативное влияние на развитие ООО Приват.

С целью проведения PEST-анализа проведём анализ профиля среды. Сила влияния факторов оценивалась ген. Директором ООО Приват (экспертное мнение). Результаты оценки представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ профиля среды ООО Приват

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность	Степень важности
Политические факторы				
1. Стабильность политической системы в период после выборов президента	0,60	8	+	+4,80
2. Устойчивость политической власти в Амурской области, гарантирующая стабильность условий бизнеса	0,30	5	+	+1,50
3. Наличие поддержки бизнеса в условиях мировой пандемии	0,10	2	+	+0,20
4. Курс на онлайн-учёт операций с использованием онлайн-касс, что снижает возможности административного давления	0,10	2	–	-0,20
Экономические факторы				
1. Стабильность ставок налогов на бизнес	0,05	4	+	+0,20
2. Стабильность отчислений во внебюджетные фонды	0,15	7	+	+1,05
3. Рост уровня конкуренции на рынке	0,20	3	–	-0,60
4. Рост эффективности контроля со стороны государства	0,10	5	+	+0,50
5. Снижение потребления в связи с ограничениями ввиду пандемии	0,40	10	–	-4,00
6. Рост объёмов услуг, связанных с доставкой	0,10	2	+	+0,20
Социальные факторы				
1. Повышение уровня привлекательности услуг общественного питания и мест отдыха	0,70	5	+	+3,50
2. Наличие ограничений на доступ к местам отдыха	0,30	4	–	-1,20
Технологические факторы				
1. Увеличение требований к технологическому оборудованию мест отдыха	0,30	7	–	-2,10

2. Используемые технологии в отрасли доступны всем	0,70	5	+	+3,50
--	------	---	---	-------

С целью получения общей оценки влияния внешней среды на ООО Приват, проведём PEST-анализ, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – PEST-анализ ООО Приват

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1. Стабильность политической системы в период после выборов президента	+4,80	1. Стабильность ставок налогов на бизнес	+0,20
2. Устойчивость политической власти в Амурской области, гарантирующая стабильность условий бизнеса	+1,50	2. Стабильность отчислений во внебюджетные фонды	+1,05
3. Наличие поддержки бизнеса в условиях мировой пандемии	+0,20	3. Рост уровня конкуренции на рынке	-0,60
4. Курс на онлайн-учёт операций с использованием онлайн-касс, что снижает возможности административного давления	-0,20	4. Рост эффективности контроля со стороны государства	+0,50
		5. Снижение потребления в связи с ограничениями ввиду пандемии	-4,00
		6. Рост объёмов услуг, связанных с доставкой	+0,20
Итого	+6,30	Итого	-2,65
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1. Повышение уровня привлекательности услуг общественного питания и мест отдыха	+3,50	1. Увеличение требований к технологическому оборудованию мест отдыха	-2,10
2. Наличие ограничений на доступ к местам отдыха	-1,20	2. Используемые технологии в отрасли доступны всем	+3,50
Итого	+2,30		+1,40

По итогам анализа данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что в целом политические факторы существенно благоприятны для деятельности ООО Приват, так как их оценка сильно положительна. В то же время, оценка экономических факторов сильно отрицательна, по той причине, что наблюдается снижение потребления и наличие ограничений по посещению заведений, аналогичных ООО Приват. Применительно к социальным и технологическим факторам можно сделать вывод о том, что среда благоприятна для ООО Приват, причём по социальным факторам она более благоприятная, нежели чем по технологическим.

Дадим совокупную оценку среды:

$$OC = 6,30 - 2,65 + 2,30 + 1,40 = + 7,35.$$

Полученная оценка свидетельствует о высоком уровне благоприятности внешней среды по отношению к ООО Приват.

Дадим оценку общего уровня конкуренции методом 5 сил М. Портера, что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка общего уровня конкуренции по стратегиям методом 5 сил Портера для ООО Приват

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	В качестве основных конкурентов выступают компании схожего профиля деятельности – ООО Медведица, ООО 0Роял, ООО Вака-Вака, ООО Стейкхаус, ООО Фидель, ООО Иволга. Для них характерно расположение в непосредственной близости от ООО Приват, что приводит к прямой конкуренции с ними. Однако, хотя данная конкуренция и имеет высокий уровень интенсивности, тем не менее на рынке существует ниши, доступные для компании	5
Клиенты-потребители	В качестве клиентов-потребителей выступают, преимущественно, лица молодого и среднего возраста. Ввиду того, что единовременный объём предоставления услуг ограничен, а также по причине сложности перемещения между местами предоставления услуг, влияние клиентов – существенное, однако, не приводящее к негативным последствиям	3
Поставщики	В качестве поставщиков выступают оптово-розничные компании, занимающиеся поставкой напитков, а также продуктов питания – сети Наш Градус, Винлаб, Самбери, Кэш энд Кэрри, Юником. Влияние поставщиков слабое, так как на данном рынке существенная конкуренция за покупателей	1
Новички-конкуренты	Около 20-30 точек общественного питания, баров и ресторанов, которые открываются и переоткрываются ежегодно. Уровень конкуренции существенный, но приемлемый	3
Субституты	В качестве субститутов можно рассматривать активный отдых на свежем воздухе, посещение общественных мероприятий и прочее. Уровень конкуренции невысокий, однако, ввиду активного общественного движения – заметный	2

Отсюда, общий конкурентный статус фирмы составляет:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{5+3+1+3+2}{5} = \frac{14}{5} = 2,8.$$

Уровень конкуренции для фирмы существенный, предприятие должно реагировать на него постоянной адаптацией к условиям рынка. Однако, данный

уровень не угрожает в целом функционированию предприятия, кроме направления прямых конкурентов.

Матрица SWOT-анализа ООО Приват представлена в таблице 10.

Таблица 10 – SWOT-анализ ООО Приват

		Возможности (O)			Угрозы (T)		
		1. Привлечение новых клиентов за счёт новизны	2. Увеличение доли доставки в выручке	3. Расширение масштабов деятельности ввиду наличия свободных площадей	1. Угроза банкротства в случае ужесточения требований по посещению	2. Снижение доходов при открытии конкурента с аналогичными услугами и профилем	3. Уменьшение среднего размера чека при повышении регуляторных требований
Сила (S)	1. Высокий уровень известности на рынке	Увеличение цены на услуги	Реклама услуг доставки	Организация праздничных мероприятий	Привлечение инвесторов под долю в бизнесе	Кооперация с другими точками с аналогичным направлением деятельности	Введение системы членских карт с уровнями привилегий
	2. Расположение на улице с высокой проходимостью	Организация промо-мероприятий	Реклама услуг доставки	Организация праздничных мероприятий	Привлечение краткосрочного займа для финансирования деятельности	Раздача флайеров для стимулирования сбыта	Введение системы лояльности
	3. Наличие собственной службы доставки	Вручение ваучера на бесплатную доставку	Покупка фирм, осуществляющих доставку	Оказание услуг доставки другим фирмам	Покупка фирм, предоставляющих услуги общественного питания	Кооперация с компаниями, не являющимися прямыми конкурентами	Тарификация доставки в зависимости от расстояния
Слабость (W)	1. Работа в отрасли, сильно пострадавшей от коронавируса	Кооперация с компаниями, не являющимися прямыми конкурентами	Организация онлайн-мероприятий	Переговоры по снижению цены на аренду доп. площадей	Получение льгот от государства по налогам	Ориентация на предоставление премиальных услуг	Привлечение долгосрочного кредита на диверсификацию
	2. Отсутствие диверсификации деятельности	Открытие столовой (диверсификация в смежную отрасль)	Покупка фирм, осуществляющих доставку	Открытие ресторана	Открытие столовой	Реклама новых направлений деятельности	Организация концертов приглашённых звёзд и известных личностей
	3. Ориентация на узкую группу потребителей	Выдача членских билетов и дисконтных карт	Организация онлайн-мероприятий	Организация тематических мероприятий, ориентированных на конкретную группу клиентов	Проведение сессий, ориентированных на потребителей других возрастов	Внедрение услуг, пользующихся спросом у всех категорий клиентов	Ориентация на предоставление премиальных услуг и увеличение цены товаров

По итогам проведённого SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что ООО Приват имеет в распоряжении мероприятия, которые позволяют ему адекватно реагировать на любые изменения внешней среды, реализовывать возможности, парировать угрозы, проявлять свои сильные стороны и обеспечивать устойчивость при наличии слабых сторон.

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования внешней среды ООО Приват сделаем следующие выводы:

1) несмотря на общее ухудшение состояния экономики РФ в связи с введёнными ограничениями, в целом наблюдается рост объёмов товарооборота, причём как в стране в целом, так и в Амурской области в частности, что позво-

ляет развивать данные услуги и снижает уровень конкуренции. В то же время, по платным услугам наблюдается существенно большая волатильность, выражающаяся в возможности снижения объёмов таких услуг в регионе в случае существенных изменений хозяйствования;

2) проведённый PEST-анализ деятельности предприятия показал, что в целом наблюдается высокий уровень привлекательности отрасли, в которой работает ООО Приват, а уровень конкуренции в ней хотя и существенный, однако, не приводит к тому, что деятельность на данном рынке становится непривлекательной. Проведённый SWOT-анализ деятельности компании показал, что в целом она может адекватно реагировать на любые изменения рынка, что свидетельствует о достаточном уровне её конкурентоспособности и возможности адаптации к изменившимся условиям.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО ПРИВАТ на рынке г. Благовещенска

Проведём оценку конкурентоспособности ООО Приват на рынке г. Благовещенска. Для этого, вначале дадим оценку уровня конкурентоспособности для основных конкурентов предприятия, имеющих аналогичный профиль. В качестве таковых выступают:

- ООО Медведица;
- ООО Роял;
- ООО Вака-Вака;
- ООО Фидель.

Анализ уровня конкурентоспособности проведём с помощью укрупнённых показателей, уровень значимости и конкретная оценка которых были установлены экспертно, в качестве экспертов выступал менеджмент ООО Приват. Результаты проведённой оценки представлены в следующей таблице 11.

Таблица 11 – Оценка конкурентов ООО Приват методом укрупнённых показателей

Показатель	Уд. вес, %	ООО Приват		ООО Медведица		ООО Роял		ООО Вака-Вака		ООО Фидель	
		балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.
1. Цена услуг	10	80	8,0	75	7,5	90	9,0	95	9,5	100	10,0
2. Качество услуг	20	100	20,0	95	19,0	80	16,0	95	19,0	70	14,0
3.Ассортимент	15	65	9,8	80	12,0	70	10,5	60	9,0	60	9,0

услуг											
4. Репутация на рынке	25	80	20,0	100	25,0	95	23,8	70	17,5	80	20,0
5. Система сбыта и закупки	5	65	3,3	80	4,0	80	4,0	70	3,5	50	2,5
6. Управление	25	90	22,5	100	25,0	70	17,5	65	16,3	80	20,0
Итого	100	–	83,5	–	92,5	–	80,8	–	74,8	–	75,5

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что лидером среди непосредственных конкурентов ООО Приват выступает ООО Медведица, уровень оценки которой составляет 92,5 балла. При этом, у ООО Приват оценка ниже, составляя 83,5 балла. В группе лидеров также находится и ООО Роял, у которого уровень оценки составляет 80,8 балла. Фирмы ООО Вака-Вака и ООО Фидель являются аутсайдерами, так как уровень их оценки составляет 74,8-75,5 балла, что хотя и ниже, нежели чему у ООО Приват, однако, имеющаяся разница при этом, невелика.

Проведём анализ уровня конкурентоспособности методом 4Р, что представлено в таблице 12. При этом, в рамках данного метода были исключены показатели, которые неприменимы к оценке конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Оценка показателей проводилась по 10-балльной системе. Оценка конкурентов производилась на основании экспертного мнения менеджмента ООО Приват.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по услуге уровень ООО Приват сопоставим с уровнем ООО Медведица, которое является основным конкурентом данного предприятия. Однако, у ООО Медведица уровень оценки предоставляемой услуги выше – 7,86 балла против 7,43 балла.

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности ООО Приват методом 4Р

Факторы конкурентоспособности	ООО Приват	Конкуренты			
		ООО Медведица	ООО Роял	ООО Вака-Вака	ООО Фидель
1	2	3	4	5	6
Услуга					
1. Надежность предоставления	9	4	9	10	10
2. Технический уровень предоставления услуги	8	10	7	6	4
3. Престиж торговой марки	7	9	4	5	6

4. Стиль	10	9	7	8	8
5. Уникальность дополнительных услуг	5	8	4	2	2
6. Многовариантность набора услуг	6	7	3	2	5
7. Широта ассортимента услуг	7	8	4	5	4
Итого	52	55	38	38	39
Среднее	7,43	7,86	5,43	5,43	5,57
Цена					
1. Розничная	8	3	9	8	9
2. Скидки с цены	7	2	8	10	9

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
3. Условия и порядок расчётов	10	10	7	10	7
Итого	25	15	24	28	25
Среднее	8,33	5,00	8,00	9,33	8,33
Регион и каналы сбыта					
1. Стратегия сбыта	5	10	4	4	4
2. Вид распределения услуги	6	2	6	8	5
3. Степень охвата рынка	7	3	5	4	5
4. Регион сбыта	8	2	9	7	9
Итого	26	17	24	23	23
Среднее	6,50	4,25	6,00	5,75	5,75
Продвижение на рынке					
1. Формы рекламы	5	9	3	2	1
2. Места размещения рекламных носителей	8	3	6	7	8
3. Бюджет рекламы	5	9	5	4	2
4. Частота появления рекламы	3	7	2	2	1
5. Участие в промо-мероприятиях	2	1	1	1	1
6. Упоминание в средствах массовой информации	3	3	1	2	1
Итого	26	32	18	18	14
Среднее	4,33	5,33	3,00	3,00	2,33
Общая оценка	6,65	5,61	5,61	5,88	5,50

Необходимо отметить, что у остальных конкурентов – ООО Роял, ООО Вака-Вака и ООО Фидель уровень оценки услуги существенно ниже, и составляет от 5,43 балла до 5,57 балла.

По критерию цены уровень оценки у ООО Приват промежуточный, так как максимальное значение имеет ООО Вака-Вака – 9,33 балла. При этом, у ООО Приват оценка в размере 8,33 балла, что совпадает с оценкой уровня ООО Фидель. Оценка ООО Роял близка к оценке ООО Приват (8,00 баллов), однако, несколько ниже её. Минимальная оценка у ООО Медведица, по причине того, что уровень цен на услуги данного предприятия существенно выше, чем у остальных конкурентов.

По региону и каналам сбыта у ООО Приват уровень оценки максимальный в сравнении с конкурентами, и составляет 6,50 баллов. При этом, ближайшим конкурентом здесь является ООО Роял, у которого уровень оценки составляет 6,00 баллов. У ООО Вака-Вака и ООО Фидель уровень оценки близок к ООО Приват, и составляет 5,75 баллов. У ООО Медведица уровень оценки минимальный и составляет 4,25 балла, что обуславливается стремлением данного предприятия к предоставлению узкого перечня услуг, носящих, в значительной степени, элитный характер.

Показатель уровня продвижения на рынке максимальный у ООО Медведица, в том числе, за счёт большего уровня известности и наличия существенного бюджета на рекламную деятельность, в результате чего оценка данного показателя составляет 5,33 балла против 4,33 у ООО Приват. Однако, у остальных конкурентов уровень оценки существенно ниже, и составляет от 2,33 у ООО Фидель до 3,00 у ООО Вака-Вака и ООО Роял.

В целом по совокупности факторов модели оценки конкурентоспособности 4Р можно сделать вывод о том, что у ООО Приват уровень конкурентоспособности наиболее высокий, составляя 6,65 балла, по причине того, что предприятие обладает наиболее сбалансированной структурой показателей. У остальных предприятий-конкурентов уровень оценки существенно меньше. Наибольший уровень фиксируется по ООО Вака-Вака, где он составляет 5,88 балла, а у ООО Медведица и ООО Роял его значение составляет 5,61 балла. Минимальное значение уровень конкурентоспособности наблюдается у ООО Фидель, однако, оно мало отличается от ООО Медведица и ООО Роял, составляя 5,50 балла.

Проведём оценку конкурентоспособности методом О.Р. Тиссена. Результаты расчётов представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка конкурентоспособности методом О.Р. Тиссена

Показатель	ООО Приват	ООО Медведица	ООО Роял	ООО Вака-Вака	ООО Фидель
Операционная эффективность, %	23,54	20,29	24,69	21,08	15,76
Операционная эффективность по выборке, %	21,24				
Коэффициент операционной эффективности	1,11	0,96	1,16	0,99	0,74

Доля рынка, %	0,31	0,62	0,33	0,29	0,22
Доля рынка по выборке, %	17,37	34,84	18,78	16,43	12,59
Индекс выручки, %	-14,19	4,03	7,62	6,08	44,14
Индекс выручки по выборке, %	4,83				
Коэффициент стратегического позиционирования	0,00	0,91	1,26	1,12	3,02
Коэффициент конкурентоспособности	1,11	1,87	2,42	2,01	3,76

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что у ООО Приват уровень операционной эффективности конкурентоспособности второй по значению, и составляет 1,11 ед. после ООО Роял, у которого оно максимальное, и составляет 1,16 ед. У ООО Медведица и ООО Вака-Вака значение показателя существенно ниже, и составляет 0,96 и 0,99 соответственно. У ООО Фидель уровень операционной эффективности наиболее низкий, и составляет 0,74 ед.

В то же время, по показателю стратегического позиционирования у ООО Приват, ввиду снижения объёмов выручки в периоде, значение данного коэффициента нулевое. При этом, остальные предприятия в периоде увеличили своё стратегическое позиционирование, в результате чего значение данного коэффициента составило от 0,91 для ООО Медведица до 3,02 – у ООО Фидель.

По итогам рассмотрения уровня конкурентоспособности в целом, можно отметить тот факт, что у ООО Приват, ввиду нулевой оценки по стратегическому позиционированию, уровень конкурентоспособности наиболее низкий, и составляет 1,11 ед., у всех остальных компаний значение данного показателя существенно больше. Так, максимальное значение оно имеет у ООО Фидель – 3,76 ед., что обуславливается быстрым ростом компании в периоде, ввиду её недавнего выхода на рынок. Вторым по уровню конкурентоспособности в рамках данного метода выступает ООО Роял с оценкой 2,42 ед., а у ООО Вака-Вака уровень оценки составляет 2,01 ед. ООО Медведица, являющееся одним из лидеров рынка, имеет оценку 1,87 ед.

Проведём анализ уровня конкурентоспособности рассматриваемого круга компаний, используя критерий М. Лифица. Для этого, будем использовать в ка-

честве показателя качества услуги, показатель, рассчитанный по методике 4Р, а в качестве базы стоимости – плату за вход в данных организациях, исходя из платы в наиболее востребованное время – в вечернее время в период с пятницы по субботу. Результаты расчётов относительного уровня конкурентоспособности компаний по данному показателю представлены на рисунке 13.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что ООО Приват, ООО Роял и ООО Фидель имеют уровень конкурентоспособности выше, нежели чем в среднем по совокупности, при этом для ООО Приват данное значение является максимальным, составляя 1,49 от среднего, для ООО Роял – 1,36, а у ООО Фидель – 1,11. Таким образом, можно сделать вывод о том, что стоимость входа в данные заведения ниже, чем могла бы быть.

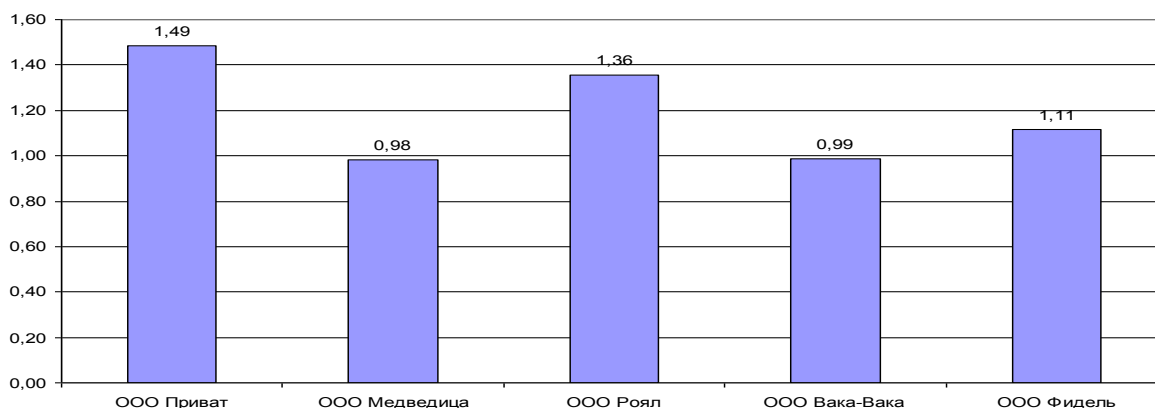


Рисунок 13 – Уровень конкурентоспособности по методике М. Лифица

Компании, которые имеют уровень конкурентоспособности ниже среднего относительно качества услуги по цене – ООО Медведица и ООО Вака-Вака, для которых значение данного показателя составляет 0,98 и 0,99 соответственно. Следовательно, стоимость входа в данные заведения выше, нежели чем уровень качества предоставляемых услуг, однако, данное превышение невелико.

Рассмотрим итоговую оценку уровня конкурентоспособности, основанную на рангах предприятий-конкурентов (таблица 14).

Таблица 14 – Расчёт итоговой оценки конкурентоспособности предприятий-конкурентов ООО Приват

Метод оценки конкурентоспо-	ООО	ООО Мед-	ООО Роял	ООО Ва-	ООО Фи-
-----------------------------	-----	----------	----------	---------	---------

способности	Приват	ведица		ка-Вака	дель
Метод укрупнённых показателей	2	1	3	5	4
Метод 4Р	1	3	3	2	4
Метод операционной конкурентоспособности О.Р. Тиссена	5	4	2	3	1
Метод относительной стоимости услуги М. Лифица	1	5	2	4	3
Итого	9	13	10	14	12
Средний ранг	2,25	3,25	2,50	3,50	3,00

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что у ООО Приват наблюдается максимальный уровень конкурентоспособности, составляющий 2,25 ед. рангов среди всех методов. Чуть меньший уровень конкурентоспособности у ООО Роял, его средний ранг составляет 2,50 ед.

Третьим по уровню конкурентоспособности с оценкой среднего ранга в размере 3,00 ед. является ООО Фидель, прежде всего, за счёт высокого уровня операционной конкурентоспособности. У ООО Медведица наибольший уровень конкурентоспособности наблюдается по методу укрупнённых показателей, по остальным методам оценки она существенно ниже, и основывается, преимущественно, на определённой элитности данного предприятия.

У ООО Вака-Вака уровень конкурентоспособности наименьший, составляя 3,50 ед., что обуславливается, прежде всего, отсутствием ярко выраженных конкурентных преимуществ по отношению к другим компаниям.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) в качестве основных конкурентов ООО Приват на рынке г. Благовещенска, оказывающих схожие услуги, выступают ООО Медведица, ООО Роял, ООО Вака-Вака, ООО Фидель. Проведённая оценка с использованием метода укрупнённых показателей экспертной оценки показала, что наиболее высокий уровень конкурентоспособности у ООО Медведица, у ООО Приват наблюдается второй уровень показателя;

2) оценка методом 4Р показала, что ООО Приват обладает максимальным уровнем конкурентоспособности, а у его конкурентов уровень оценки достаточно близок друг к другу. В значительной степени это связано со сбалансиро-

ванной структурой оценки, а также умеренной ценой на услуги предприятия. Оценка конкурентоспособности методом О.Р.Тиссена показала, что ООО Приват обладает наименьшей конкурентоспособностью, прежде всего, за счёт нулевого коэффициента стратегического планирования, ввиду допущения снижения выручки в 2019 году. По методу М. Лифица, который рассматривает уровень качества услуги по её цене, ООО Приват обладает максимальной конкурентоспособностью;

3) общий уровень конкурентоспособности ООО Приват в рассматриваемой группе предприятий максимальный, исходя из среднего ранга в размере 2,25 ед., вторым по уровню конкурентоспособности выступает ООО Роял с оценкой 2,50 ед. Конкурентоспособность ООО Медведица основывается, преимущественно, на наличии премиальных услуг, а у ООО Фидель – на быстром росте, что, однако, не даёт им возможность быть лидерами по конкурентоспособности. ООО Вака-Вака значимых конкурентных преимуществ не имеет, что приводит к минимальному уровню конкурентоспособности среди рассматриваемых предприятий.

По итогам проведённого в главе 2 исследования сделаем следующие обобщающие выводы:

1) по итогам анализа внутренней среды ООО Приват выявлено, что компания имеет небольшой объём продаж, однако, постоянно получает прибыль, у неё наблюдается значительный рост рентабельности продаж, рост чистой прибыли, увеличение среднегодовых остатков оборотных средств. В качестве основного направления деятельности выступает подача напитков, быстро растёт сегмент услуг доставки;

2) анализ внешней среды компании показал, что, несмотря на наличие определённых негативных факторов, в целом розничная торговля в РФ постоянно увеличивается, аналогичная тенденция наблюдается и по Амурской области. В то же время, объём услуг населению менее устойчив, однако, его колебания невелики. По итогам проведённого PEST-анализа видно, что среда благоприятна для деятельности предприятия, уровень конкуренции по итогам при-

менения метода 5 сил М. Портера умеренный, а SWOT-анализ свидетельствует о наличии у предприятия внутренних ресурсов, как финансового, так и организационного характера, которые бы позволяли ему адаптироваться при изменении внешней среды;

3) по итогам анализа уровня конкурентоспособности ООО Приват выявлено, что среди рассматриваемых предприятий оно имеет наибольший показатель конкурентоспособности, однако, его преимущество перед ООО Роял минимально. Данная компания отличается стабильностью показателей оценки. ООО Приват допустило снижение объёмов выручки по итогам 2019 года относительно 2018 года, ввиду чего её коэффициент стратегического позиционирования был нулевым, что значительно снизило оценку конкурентоспособности по методу О.Р. Тиссена. В то же время, по операционной эффективности компания имеет высокие показатели. По методу 4P у неё наблюдается максимальный уровень конкурентоспособности, прежде всего, по причине сбалансированности показателей оценки. ООО Медведица характеризуется предоставлением премиальных услуг, все остальные направления её деятельности развиты слабо, что снижает общую оценку конкурентоспособности. У ООО Фидель, которое имеет третий уровень конкурентоспособности в рассматриваемой совокупности, он обуславливается быстрыми темпами роста. ООО Вака-Вака выраженных аспектов конкурентоспособности не имеет, её уровень среди рассматриваемых предприятий – минимальный, однако, отставание от ООО Медведица невелико, что повышает общий уровень конкурентоспособности на данном рынке.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ПРИВАТ

3.1 Обоснование и выбор мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПРИВАТ

На основании проведённого в главе 2 исследования можно выделить следующие недостатки в деятельности ООО Приват, которые приводят к снижению уровня его конкурентоспособности:

1) Невозможность обеспечения сохранения роста прибыли компании в 2019 году.

Особенностью деятельности ООО Приват в рассматриваемом периоде было снижение объёмов выручки по итогам 2019 года. При этом, все конкуренты предприятия показали её рост – от 4,03 % у ООО Медведица, до 44,14 % – у ООО Фидель. В отличие от них, у ООО Приват уровень выручки сократился на 14,19 %.

Следует отметить, что для 2019 года, особенно для его первой половины, было характерно отсутствие ограничительных мер, связанных с коронавирусом, в связи, с чем предприятия сферы услуг имели возможности для активного развития, что демонстрируется ими в своей бухгалтерской отчётности. Однако, ООО Приват в рассматриваемом периоде не смогло адаптироваться к изменениям, в результате чего объёмы выручки сократились, хотя прибыль от продаж и выросла. Последний факт свидетельствует о том, что ООО Приват компенсирует снижение объёмов реализации за счёт увеличения уровня наценки относительно себестоимости на свои услуги.

Подобный подход к установлению цены в краткосрочной перспективе выгоден предприятию, однако, в долгосрочном периоде он может приводить к существенному оттоку клиентов от него, особенно, чувствительных к цене услуги. Так, для определения цены на услуги посетителю необходимо или позвонить из прийти в компанию и получить её услуги, а также иметь информацию об уровне стоимости услуги в других компаниях. В этих условиях снижение конкурентоспособности будет происходить не сразу, а постепенно, по мере

распространения информации относительно цены как фактора конкурентоспособности среди клиентов.

Применительно к рассматриваемому исследованию выявленный факт привёл к тому, что согласно методике О.Р. Тиссена, уровень операционной эффективности ООО Приват оказался нулевым, в то время, как у других компаний он составил от 0,91 у ООО Медведица, до 3,02 – у ООО Фидель.

Фактически, невозможность увеличения объёмов выручки ООО Приват является косвенным показателем, который свидетельствует о перераспределении внимания потребителей услуг предприятия в пользу конкурентов. При этом, хотя оставшаяся клиентура и позволяет получать прибыль, однако, в том случае, если ввиду конкуренции на рынке цена на предоставляемую ООО Приват услугу снизится, оно не сможет более поддерживать имеющийся у него уровень рентабельности, что отразится на прибыли, уменьшив её размеры до среднерыночных. Если сейчас получаемые объёмы прибыли позволяют предприятию формировать резервы для сохранения предприятия в периоде пандемии КОВИД-19, то в случае снижения объёмов прибыли данных резервов уже не будет хватать на его нормальное функционирование, в результате чего оно будет вынуждено прекратить свою деятельность.

Исходя из приведённых выше соображений, по нашему мнению необходимым является реализация таких мероприятий, которые бы позволили увеличить объёмы выручки, что при пропорциональном снижении уровня рентабельности позволило бы, с одной стороны, увеличить охват населения и поток клиентуры, а с другой – позволяло получать аналогичный объём прибыли.

2) Достаточно узкий ассортимент товаров и услуг.

Как показано в главе 2, особенностью деятельности ООО Приват относительно конкурентов является узкий ассортимент товаров и услуг, ввиду того, что предприятие является ресто-баром. Подобная ориентация предприятия позволяет, с одной стороны, удовлетворять потребности в питании, а с другой – в получении развлечений и напитков. При этом, не специализируясь в на обоих направлениях, предприятие вынуждено ограничивать широту ассортимента и

по направлению ресторана (питание), и по направлению бара (напитки и прочее), ввиду того, что при таком подходе будет отсутствовать спрос на некоторые услуги. Так, логично предполагать отсутствие горячих блюд в меню ресторана, а также отдельных видов напитков в баре.

Снижение широты ассортимента является фактором снижения уровня конкурентоспособности, однако, для ООО Приват заужение ассортимента является необходимым, с целью поддержания формата данного предприятия, отличающего его и от ресторанов, и от баров. В противном случае, будет наблюдаться уклон либо в пользу ресторана (при расширении ассортимента блюд), либо в сторону бара (при расширении ассортимента напитков и прочих товаров).

С другой стороны, более узкий ассортимент не будет позволять ООО Приват привлекать клиентов, которые заинтересованы в получении именно тех услуг и товаров, которые им нужны. Более того, это будет приводить к снижению объёмов выручки предприятия, что является фактором, сдерживающим рост уровня конкурентоспособности.

По нашему мнению, при рассмотрении данной проблемы в ООО Приват следует исходить из поиска оптимального соотношения между широтой ассортимента и получаемыми выгодами в виде выручки и прибыли, так как при таком подходе будет возможным определить тот уровень, при котором уровень конкурентоспособности будет максимальным.

3) Недостаточный уровень усилий по продвижению своих услуг на рынке.

Особенностью деятельности ООО Приват является низкий уровень маркетинговой активности. Отчасти это связано с имеющимися ограничениями на посещение мест отдыха и досуга, что связано с КОВИД-19. Однако, следует также отметить, что основной объём активности у ресторана Сопрано фиксируется в сети Интернет, в то время, как оффлайн-рекламы компания практически не даёт.

Безусловным достоинством онлайн-рекламы и продвижения в сети Ин-

тернет является возможность существенного охвата населения и потенциальных потребителей, ввиду того, что доступ в сеть Интернет в настоящее время существует практически у всех граждан. Так, компания ведёт персональные страницы и блоги в сетях Фейсбук, Инстаграм, а также на собственном сайте.

В то же время, маркетинговой деятельности за рамками данных социальных сетей и собственного сайта компанией не ведётся. В результате этого, те потребители, которые не знают о существовании данной организации, не могут получить о ней информации, кроме как случайно узнав о ней от друзей, либо – натолкнувшись на рекламу в сети Интернет. При этом, независимых от сети Интернет каналов доведения информации о своём существовании, кроме вывески на баре, компания также не имеет, что, с одной стороны, делает её услуги, в определённом смысле, элитарными, предполагая отказ от традиционного продвижения, а с другой – отсекает от неё значительное количество посетителей, которые по тем или иным причинам не знают о компании, либо не видели её рекламы в сети Интернет.

По нашему мнению, подобный подход не является правильным, так как он предполагает ориентацию только на отдельные категории граждан, в то время, как в текущих условиях предприятия сферы услуг, особенно, сферы развлечений и отдыха, должны быть заинтересованы в том, чтобы получать максимальное количество клиентов, с учётом того, что их количество заметно снизилось. В этих условиях более эффективным можно считать подход, связанный с максимальным использованием рекламных возможностей среды, например, в виде тех видов рекламы, которые существенно уменьшились в периоде, а вместе с ними – и цена на них.

С другой стороны, увеличение рекламной активности ООО Приват можно рассматривать как повод проверяющим органам к увеличению интенсивности проверок данного предприятия на предмет соблюдения эпидемиологических правил.

4) Наличие отставания от лидера рынка по прочим составляющим качества услуги.

Здесь в качестве показателей, которые снижают уровень оценки услуги в соответствии с методикой «4Р» выступают:

- низкий уровень уникальности дополнительных услуг;
- отсутствие значимых вариантов набора услуг.

Данные аспекты вкупе с недостаточно широким ассортиментом, который упомянут выше, приводят к снижению итоговой оценки услуги ООО Приват.

Основной причиной влияния данного недостатка на ООО Приват является, как уже было сказано, стремление сосредоточиться на деятельности, которая бы делала бар Сопрано уникальным. В результате этого предприятие вынуждено отказаться от уникальных дополнительных услуг, а также предоставлять всем посетителям унифицированный набор услуг, состоящий в предоставлении еды и/или напитков, прослушивании музыки и некоторых других.

Более того, формат ресторана предполагает определённую унификацию услуги, в том числе, относительно сложившихся в городе предпочтений. В результате этого, например, отсутствие значимых вариантов набора услуг может являться оправданным.

По нашему мнению, для увеличения уровня конкурентоспособности по данным составляющим качества услуги в ООО Приват необходимо качественное изменение самой услуги, например, введение в неё каких-либо дополнительных составляющих, отсутствующих на текущий момент. Однако, ограничивающим фактором при этом будет являться общее снижение спроса на подобные услуги, в результате чего имеется риск, что вложения, связанные с дополнительными вложениями и изменениями не оправдают себя.

С другой стороны, в случае заблаговременного проведения подобных мероприятий существует возможность увеличения уровня конкурентоспособности уже после снятия пандемических ограничений, однако, также может стать, что после этого вкусы населения уже будут другими, что не приведёт к увеличению уровня конкурентоспособности фирмы.

По итогам проведённого в пункте 3.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) в качестве первого недостатка указана невозможность обеспечения сохранения роста прибыли компании в 2019 году. Следствием этого стало существенное отставание от конкурентов по уровню конкурентоспособности по методике О.Р. Тиссена, в результате чего уровень оценки компании относительно конкурентов оказался очень низким;

2) в качестве второго недостатка выступает достаточно узкий ассортимент товаров и услуг, что обуславливается форматом ресто-бара. При этом, расширение ассортимента в ту или иную сторону будет приводить к выходу за рамки данного формата, что может привести к снижению уровня конкурентоспособности и востребованности заведения;

3) третьим недостатком указан недостаточный уровень усилий по продвижению своих услуг на рынке. Компания ориентируется на продвижение своих услуг онлайн, путём размещения текстов в социальных сетях, а также на собственном сайте. При этом, игнорируются клиенты, которые не имеют информации о компании и её услугах, что сужает клиентскую базу и сокращает спрос, что приводит к снижению уровня конкурентоспособности;

4) последним недостатком указано наличие отставания от лидера рынка по прочим составляющим качества услуги. К ним отнесены низкий уровень уникальности дополнительных услуг, а также отсутствие значимых вариантов набора услуг.

3.2 Разработка мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Приват

По рассмотрению уровня конкурентоспособности ООО Приват, а также на основании выявленных недостатков в поддержании конкурентоспособности данного предприятия, можно предложить следующие мероприятия, направленные на увеличение конкурентоспособности деятельности ООО Приват на рынке г. Благовещенска:

1) Введение системы бесплатной доставки блюд клиентам.

На сегодняшний день ООО Приват в своём ресто-баре «Сопрано» предоставляет возможности по заказу блюд и напитков, а также их доставки покупа-

телю. При этом, на сайте возможно указать какие блюда, напитки и прочие товары клиент хочет получить. Оплата товара осуществляется по получению через мобильный терминал.

В условиях жёсткой конкурентной борьбы аналогичных заведений на рынке г. Благовещенска можно говорить о том, что подобные услуги оказываются большинством аналогичных по профилю предприятий. В результате этого ООО Приват теряет своё конкурентное преимущество перед ними.

Нами предлагается введение системы бесплатной доставки блюд клиентам при заказе на сумму более чем средний чек. На сегодняшний день стоимость одного блюда в ресто-баре составляет около 300-400 руб., учитывая тот факт, что стандартный набор содержит 3-5 блюд, средний чек в целом за посещение ресто-бара составит 1500 руб.

Ввиду того, что данное мероприятие призвано отличать компанию от аналогичных, а также ввиду того, что в сумме чека за заказанные товары уже есть прибыль ООО Приват, можно предполагать, что пороговая сумма для бесплатной доставки может составлять 1500 руб., так как при этом хотя и увеличиваются затраты на доставку, однако, сокращаются затраты на очное обслуживание.

При этом, организация службы доставки возможна через сервис Яндекс.Еда, который специально ориентирован на данную деятельность. При этом, на сегодняшний день в нём зарегистрировано только 2 фирмы – «And rolls» и «Палки-скалки».

С учётом имеющейся инфраструктуры, процесс доставки блюд и напитков в рамках данного мероприятия будет выглядеть следующим образом (рисунок 14).

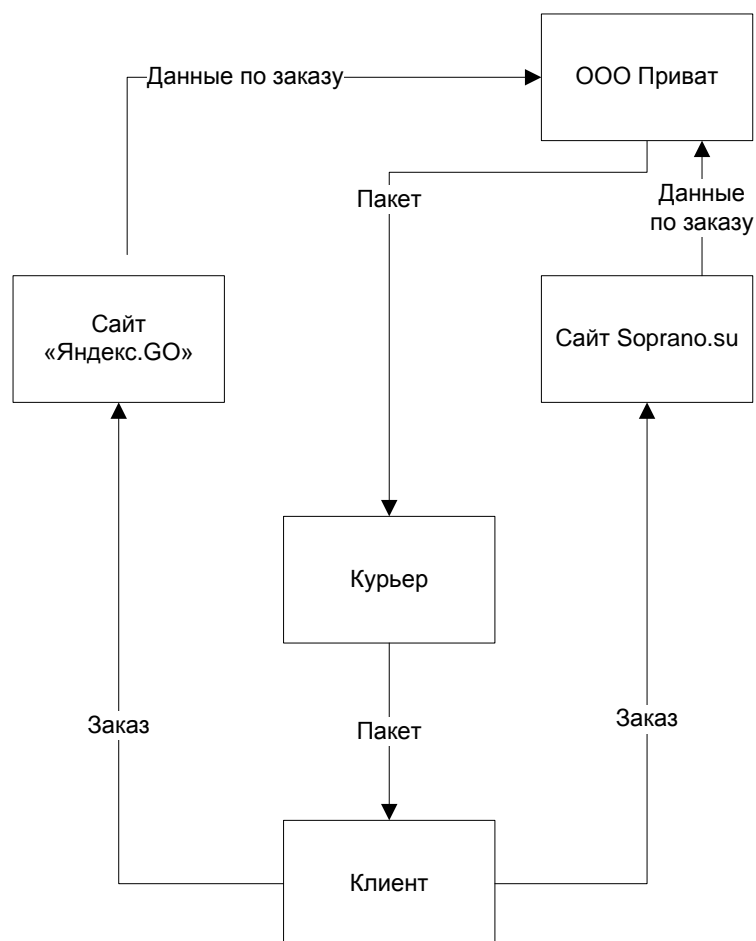


Рисунок 14 – Порядок доставки блюд и напитков из ресто-бара «Сопрано» ООО Приват

Следует отметить, что в рамках данного мероприятия предполагается использовать как собственную информационную инфраструктуру ООО Приват в виде сайта Soprano.su, так и информационную инфраструктуру Яндекса – Яндекс.GO. При этом, при использовании информационной инфраструктуры Яндекса, последний передаёт данные в ООО Приват для формирования пакета, который будет в дальнейшем передан для доставки.

В случае прямой передачи данных о заказе через сайт Soprano.su, эти данные сразу попадают в ООО Приват для исполнения.

Далее, после формирования пакета блюд, они передаются курьеру, который обеспечивает доставку данных блюд до клиента. Клиент оплачивает счёт и получает пакет.

Порядок доставки по этапам реализации приведён на рисунке 15.

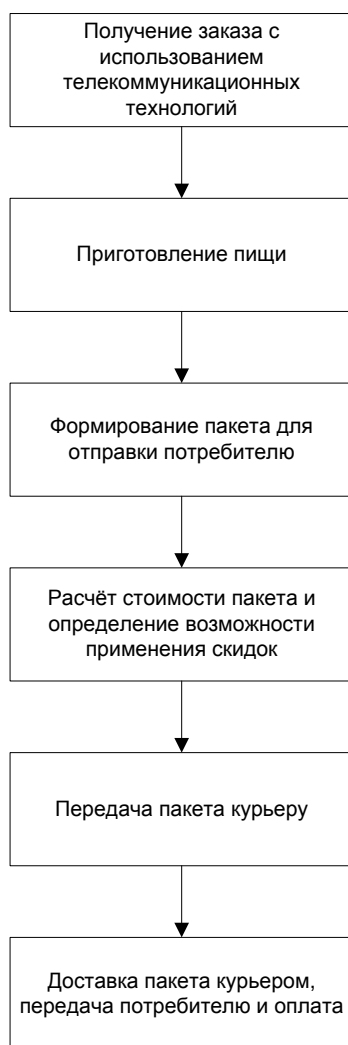


Рисунок 15 – Порядок реализации предлагаемого мероприятия по доставке блюд потребителям ООО Приват

Предлагаются следующие ограничения на бесплатную доставку блюд, напитков и товаров из ресто-бара «Сопрано» (таблица 15).

Таблица 15 – Ограничения на бесплатную доставку блюд, напитков и товаров из ресто-бара «Сопрано»

Показатель	Значение, не менее, руб.	Примечание
Минимальная сумма заказа, руб.	1500	–
Бесплатная доставка в течение периода с 8-00 до 10-00, руб., не менее	1200	Тариф «Счастливые часы»
Бесплатная доставка на день рождения	1000	Тариф «День рождения»
Семейные комбо-сету	1200	Тариф «Семейный»

При таком подходе у ООО Приват появляется возможность привлечения дополнительных клиентов, а также получение возможности реализации своей продукции и услуг даже в условиях ограничения доступа клиентов в помещения компании.

2) Ведение трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресто-бар.

Данное мероприятие предполагает, что потенциальным клиентам ресто-бара Сопрано будут выдаваться электронные коды, которые позволят им получать доступ к трансляциям, которые будут проводиться в ресто-баре в отсутствие клиентов в условиях пандемии.

Данное мероприятие предполагает следующее:

- клиенты, заинтересованные в просмотре музыкальной программы, которая будет проводиться в ресто-баре, покупают в режиме онлайн доступ к трансляции;

- на специальном сайте с помощью выданного им при покупке кода, они активируют доступ к трансляции;

- трансляция продолжается в течение определённого времени, в течение которой музыкальные коллективы представляют свои программы. Кроме того, имеется возможность с помощью видеокамер осматривать зал с различных точек.

Следует отметить, что вместе с системой заказа доступа продуктов из ресто-бара клиенты ООО Приват, которые обслуживаются удалённо, будут иметь фактически те же возможности, что и клиенты, которые обслуживаются очно, при самостоятельном посещении данного заведения.

В рамках данного мероприятия предполагается, что будет необходимым организовать трансляцию на сайты, ориентированные на такую деятельность. При этом, вся необходимая инфраструктура у ООО Приват уже имеется, так как она обеспечивает охрану помещения компании.

На сегодняшний день ни одно из предприятий, оказывающих подобные услуги в г. Благовещенске не предоставляет подобных услуг населению, в ре-

зультате чего ООО Приват может оказаться на данном рынке первопроходцем, что позволит ему получить дополнительную прибыль.

Рассмотрим организацию трансляции в ООО Приват (рисунок 16).

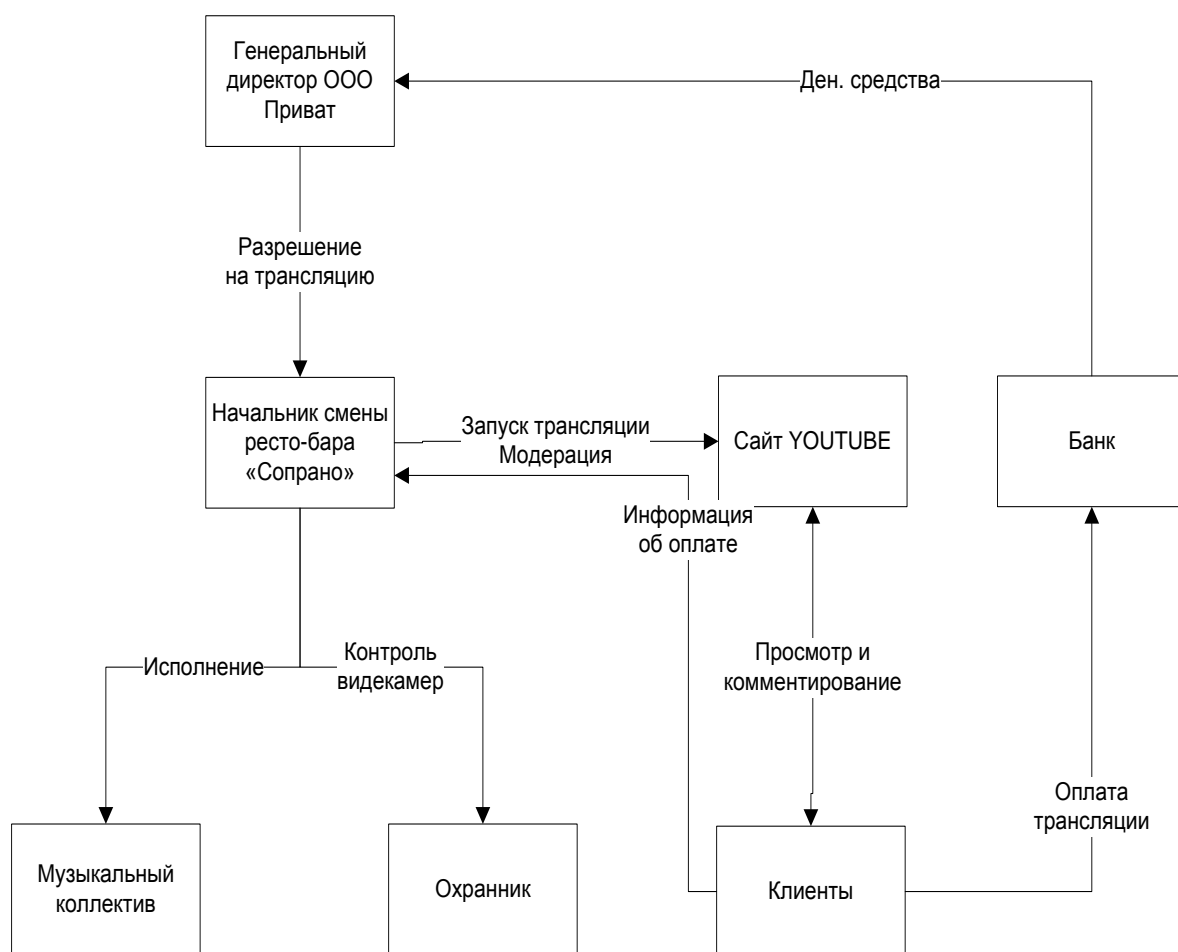


Рисунок 16 – Схема организации трансляции в ООО Приват ресто-баре «Сопрано»

Команда на разрешение трансляции в ООО Приват из ресто-бара «Сопрано» даётся генеральным директором компании. Время трансляции определяется исходя из возможно большего объёма клиентов, которые могут её посмотреть.

Организатором трансляции предлагается назначить начальника смены. Он реализует следующие функции:

- инициирует трансляцию на сайте YOUTUBE.COM;
- осуществляет модерацию комментариев пользователей трансляции, а при необходимости – запрещает её комментирование;
- получает информацию об оплате пользователями доступа к трансляции;

- даёт разрешение на исполнение музыкальным коллективам;
- контролирует деятельность охранника в части обеспечения функционирования видеокамер.

Генеральный директор ООО Приват в рамках данного мероприятия осуществляет следующие функции:

- даёт разрешение на начало трансляции;
- снабжает начальника смены ресто-бара информацией об оплативших лицах с целью организации им доступа к каналу видеохостинга для просмотра трансляции.

Соответственно, приглашённый музыкальный коллектив по команде начальника смены начинает выступление.

С позиции клиента ООО Приват, который хочет посмотреть трансляцию, порядок действий представлен на рисунке 17.



Рисунок 17 – Порядок действий по получению трансляции из ресто-бара ООО Приват

С технической точки зрения для проведения подобной трансляции может быть необходимым увеличение ширины канала пропускания сети Интернет, который есть у компании, однако, в связи с тем, что в настоящее время стоимость широкополосного доступа невелика, можно рассчитывать на минимальные затраты средств на решение технических вопросов организации такой трансляции.

Предполагается, что реализация данного мероприятия позволит частично компенсировать отток клиентов, связанный с введением ограничений на деятельность мест отдыха и развлечений.

3) Введение клубных карт ресто-бара «Сопрано».

Данное мероприятие состоит в том, чтобы внедрить в практику деятельности ООО Приват ресто-бар «Сопрано» клубные карты.

Особенностью клубных карт является следующее:

Возможность организации доступа в помещение ресто-бар.

Клубная карта может использоваться для организации доступа в помещение клуба. Особое значение это имеет в том случае, когда в клубе проводятся эксклюзивные мероприятия, например, встречи с известными в городе и области лицами, например, музыкантами. В результате этого, с помощью клубной карты существует возможность пропуска в клуб только их владельцев. При этом, количество лиц, которые пропускаются в клуб без предъявления клубной карты, ограничено, и может быть сокращено до нуля в случае отсутствия мест.

Возможность приоритизации в доступе в ресто-бар.

Также, применительно к ограничению доступа в помещение можно использовать данную карту для того, чтобы ограничивать в доступе уже владельцев карт. Так, например, в случае наличия эксклюзивных прав на проведение тех или иных мероприятий администрация предприятия может установить возможность доступа в ресто-бар только держателей наиболее престижных карт, либо, установить категории карт, которые допускаются в клуб.

Возможность получения скидок.

Клубная карта ООО Приват ресто-бара «Сопрано» также может исполь-

зоваться и для того, чтобы обеспечивать возможность предоставления её держателям определённых скидок. Обычной практикой является предоставление скидок в зависимости от уровня карты – чем больше уровень, тем больше скидка.

Такой подход позволяет привлечь к покупке карт лиц, которые в максимальной степени лояльны к предприятию, а также имеют денежные средства для оплаты такой карты.

Наличие привилегий в получении услуг.

Наряду с получением скидок, клубная карта может быть использована для получения эксклюзивных услуг, которые не предоставляются за деньги. Это позволяет создать для клубной карты имидж инструмента, посредством которого возможен доступ к ресурсам, недоступным обычным посетителям.

Увеличение статуса держателя карты и привлечение в клуб лиц с высоким уровнем доходов.

Для клубной карты характерно также и то, что она позволяет подчеркнуть уровень статуса её владельца, в связи, с чем её приобретение будет желанным для постоянных посетителей клуба.

Предполагается, что реализация клубной карты в ресто-баре «Сопрано» ООО Приват позволит привлечь дополнительных клиентов в компанию, а также удержать уже имеющих за счёт предоставления владельцам клубных карт весомых привилегий.

Предлагается следующая система клубных карт ресто-бара «Сопрано» ООО Приват (таблица 16).

Выделяется 5 уровней клубной карты ресто-бара – обычная, серебряная, золотая, изумрудная и бриллиантовая. При этом, с ростом уровня карты увеличивается и размеры её стоимости – от 500 руб. для обычной клубной карты, по которой не имеется привилегий, и до бриллиантовой, стоимостью 100 тыс. руб., и которая имеет полный комплекс привилегий в ресто-баре.

Таблица 16 – Система клубных карт ресто-бара «Сопрано» ООО Приват

Вид карты	Стоимость, руб.	Скидка на услуги, %	Дополнительные услуги
Обычная	500	–	Нет
Серебряная	3000	2	– внеочередная подача блюд
Золотая	10000	5	Все привилегии серебряного уровня, а также: – выделение персонального официанта; – прямое взаимодействие с менеджментом ресто-бара.
Изумрудная	30000	10	Все привилегии золотого уровня, а также: – бронирование конкретного столика; – возможность доступа в любое рабочее время.
Бриллиантовая	100000	15	Все привилегии изумрудного уровня, а также: – бесплатная доставка до дома; – возможность предоставления услуг в кредит.

Вместе с этим предполагается и то, что уровень скидки при использовании разных видов клубных карт компании будет различным. Так, если для обычной карты скидка не предусмотрена, то для бриллиантовой карты уровень скидки составляет 15 %. Вместе с этим, данная карта позволяет получить и услуги в кредит, размер которого определяется администрацией.

Следует отметить, что введение обычной карты, которая не имеет скидок и привилегий, обуславливается тем, что она позволяет сформировать неформальный клуб посетителей, которые заинтересованы в его посещении и расходы которых позволяют ресто-бару функционировать.

Смена уровня карты предполагает выплату разницы в её стоимости и замену карты одного уровня на другой.

По итогам проведённого пункте 3.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) первым предлагаемым мероприятием является мероприятие по введению бесплатной доставки блюд клиентам. В рамках данного мероприятия предполагается бесплатная доставка при сумме заказа от 1000 до 1500 руб. в зависимости от ситуации. Это позволит сформировать конкурентные преимущества у ООО Приват относительно других аналогичных предприятий по крите-

рию доступности услуги;

2) вторым предлагаемым мероприятием будет являться мероприятие по ведению трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресто-бар. Оно предполагает продажу доступа к онлайн-трансляциям, что вместе с наличием системы бесплатной доставки блюд позволит компенсировать снижение доступности услуги, а также сформирует значимые отличия по показателю уровня сервиса по сравнению с остальными предприятиями-конкурентами;

3) третьим предлагаемым мероприятием будет являться мероприятие по внедрению клубных карт, что даст возможность привлечь статусных потребителей его услуг, а также повысит уровень удержания клиентов компанией. Предложены 5 уровней клубных карт – обычная, серебряная, золотая, изумрудная и бриллиантовая. От уровня карты зависит набор привилегий, таких, как уровень скидки, а также набор предоставляемых дополнительных услуг. Предполагаемая стоимость карт в зависимости от уровня – от 500 до 100000 руб. Их внедрение в практику ресто-бара «Сопрано» позволит повысить уровень лояльности клиентов компании и увеличит постоянство клиентской базы.

3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Дадим оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий:

1) Введение системы бесплатной доставки блюд клиентам.

Оценим начальные затраты на реализацию данного мероприятия. Примем значение данных затрат в размере 50 тыс. руб. как издержки, связанные с заключением договора.

Ввиду того, что предлагаемое мероприятие является мероприятием, расширяющим ассортимент услуг ООО Приват, будем исходить из того, что следствием этого станет увеличение объёмов реализации.

Максимальные объёмы реализации были зафиксированы в ООО Приват в 2018 году, когда они составили 23,2 млн. руб. против 19,9 млн. руб. по итогам 2019 года, снижение составило 14,2 %. Будем предполагать возврат объёмов

реализации к уровню 2018 года, когда факторы ограничения доступа к развлекательным мероприятиям не были ограничены.

Отсюда, прирост объёмов выручки составит:

$$\Delta B = 23,2 - 19,9 = 3,3 \text{ млн. руб.}$$

По итогам 2019 года количество единичных продаж составило 63,8 тыс. ед. При этом, в среднем на 1 посетителя приходится 4-5 блюд (заказов), в результате средний чек в размере на 1 человека составит около 1500 руб. Принимая данную цифру в качестве базы для расчётов, оценим увеличение количества клиентов, обслуживаемых компанией:

$$\Delta K_{л} = \frac{3300}{1,5} = 2200 \text{ чел.}$$

Ввиду того, что в настоящее время какая-либо практическая деятельность развлекательных компаний существенно затруднена, будем предполагать, что данный рост целиком придётся на внедрение доставки.

Оценим затраты, связанные с доставкой. Для этого, будем исходить из текущих расценок сервиса Яндекс.Go, которые на сегодняшний день составляют 100 руб. за доставку.

Отсюда, общий размер затрат на доставку составит:

$$З = 2200 \times 100 = 220000 \text{ руб., или } 220 \text{ тыс. руб.}$$

Определим объём валовой прибыли, которую получит ООО Приват после реализации данного мероприятия. По итогам 2019 года уровень рентабельности продаж составил 23,54 %. После реализации мероприятий выручка составит 23,2 млн. руб., а размер прибыли от продаж:

$$Пп = 23200 \times 23,54 \% - 220 - 50 = 5191 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение прибыли от продаж по сравнению с 2019 годом составит:

$$\Delta Пп = 5191 - 4692 = 499 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, рост объёмов прибыли от продаж составит 499 тыс. руб.

Определим эффективность мероприятия, с учётом дисконтирования денежных потоков. Ввиду того, что рассматриваемый рынок характеризуется быстрым заимствованием услуг, которые предоставляются конкурентами, бу-

дем исходить из того, что ставка дисконтирования составит 50 % за год, распределяясь равномерно по месяцам.

В качестве периода расчёта эффекта примем 1 год, ввиду того, что для него характерен низкий уровень сложности, в результате чего распространение расчётов за пределы первого года нерационально.

С учётом этого эффект в виде кумулятивного дисконтированного денежного потока определим в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка эффекта от мероприятия по организации доставки блюд в ООО Приват в течение первого года реализации

Период	Затрапы, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.	Денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивный денежный поток, тыс. руб.	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивный дисконтированный денежный поток, тыс. руб.
01/2021	68,3	0,0	-68,3	-68,3	-65,6	-65,6
02/2021	18,3	36,6	18,3	-50,0	16,9	-48,7
03/2021	18,3	73,2	54,9	4,9	48,8	0,1
04/2021	18,3	73,2	54,9	59,8	47,1	47,2
05/2021	18,3	73,2	54,9	114,7	45,4	92,6
06/2021	18,3	73,2	54,9	169,6	43,9	136,5
07/2021	18,3	73,2	54,9	224,5	42,5	179,0
08/2021	18,3	73,2	54,9	279,4	41,2	220,2
09/2021	18,4	73,3	54,9	334,3	39,9	260,1
10/2021	18,4	73,3	54,9	389,2	38,8	298,9
11/2021	18,4	73,3	54,9	444,1	37,6	336,5
12/2021	18,4	73,3	54,9	499,0	36,6	373,1
Итого	270,0	769,0	499,0	-	373,1	-

С учётом проведённых в таблице расчётов видно, что по итогам первого года реализации в рамках данного мероприятия совокупный размер дисконтированного денежного потока составит 373,1 тыс. руб. при общем доходе предприятия в размере 769 тыс. руб. и расходах в размере 270 тыс. руб. Вместе с этим следует отметить и тот факт, что по итогам третьего месяца реализуемое мероприятие выходит на окупаемость. При этом, максимальная потребность в денежных средствах наблюдается по итогам первого месяца реализации, когда потребность в них составляет 68,3 тыс. руб.

2) Ведение трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресто-бар.

Особенностью данного мероприятия является необходимость обеспечения устойчивой связи для проведения трансляций. В связи с этим, можно предполагать необходимость специального оборудования для того, чтобы обеспечивать трансляцию на высоком уровне. Оценим данные затраты (таблица 18).

Таблица 18 – Затраты на реализацию мероприятия по ведению трансляций в ресто-баре ООО Приват

Наименование оборудования	Стоимость за ед.	Кол-во, ед.	Сумма, тыс. руб.
Одноканальный H.264 кодер/encoder/видеосервер ITMS-0101-H264	34,6	6	207,6
Sony HXR-MC2500	84,0	6	504,0
Сетевое оборудование	100,0	–	100,0
JVC SIPX3G-860 студия для видеопроизводства и прямых трансляций	3630,0	1	3630,0
Итого	–	–	4441,6

Как видно из таблицы, в целом сумма затрат предприятия на реализацию данного мероприятия составит 4,4 млн. руб.

Ввиду отсутствия у предприятия свободных средств в данных размерах, примем, что на реализацию данного мероприятия будет привлечён кредит на 3 года в размере 6000 тыс. руб. Ставку кредита примем в размере 20 % годовых.

Оценим количество клиентов, которые изъявляют желание к получению доступа к трансляциям выступлений музыкальных коллективов в ресто-баре. Для этого, вначале определим общее количество клиентов, которые были обслужены в ресто-баре ООО Приват. По итогам 2019 года количество отдельных заказов составило 63,8 тыс. ед., при этом, каждый клиент заказывал около 5 блюд. Тогда, общее количество обслуженных клиентов составило:

$$K = \frac{63,8}{5} = 12,8 \text{ тыс. чел.}$$

Так как сохраняется режим ограничения доступа к развлекательным мероприятиям, а также ввиду необходимости применения масок, будем исходить из того, что доля лиц, которые будут смотреть трансляции, составит 50 % от общего объёма клиентов, что составит:

$$K_T = 50 \% \times 12,8 = 6,4 \text{ тыс. чел.}$$

Примем стоимость доступа к трансляции в размере 100 руб. Тогда, разовый доход компании при её проведении составит:

$$Др = 6,4 \times 100 = 640 \text{ тыс. руб.}$$

Учитывая тот факт, что музыкальные программы меняются в ресто-баре на месячной основе, получим, что в годовом исчислении рост доходов составит:

$$\Delta Д = 12 \times 640 = 7680 \text{ тыс. руб.}$$

Учитывая тот факт, что данные доходы не влекут дополнительных расходов, получим, что данная сумма будет увеличивать прибыль от продаж.

Проведём оценку данного мероприятия с учётом методологии бизнес-планирования. При этом, затраты на реализацию реализации будут состоять из затрат на персонал в размере 80 тыс. руб. в месяц, начислений на них, а также затрат на интернет в размере 45 тыс. руб. При этом, будет осуществляться индексация данных затрат. Норма амортизации принята в размере 25 % от стоимости инвестиций в оборудование.

Предполагается реализация основных средств на конец 4-го года в размере 10 % от начальной стоимости оборудования.

Оценка денежных потоков от реализации данного мероприятия представлена в таблице 19.

С учётом данных расчётов видно, что кумулятивный денежный поток при реализации данного мероприятия составит 10,5 млн. руб. в течение первых четырёх лет его функционирования.

С учётом необходимости компенсации вложений в основные средства получим, что окупаемость проекта составит 3 года.

Таблица 19 – Оценка денежных потоков от реализации данного мероприятия в ООО Приват ресто-баре «Сопрано»

Показатели	Период			
	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Приток				
Кредит	6000	0	0	0

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
Выручка от реализации	3840	7680	7680	7680
Ликвидационная стоимость	0	0	0	444
Итого приток	9840	7680	7680	8124
Отток				
Инвестиции в проект	4500	0	0	0
Затраты на персонал	960	1056	1162	1278
Начисления на заработную плату	288	317	348	383
Затраты на интернет	550	600	650	700
Возврат кредита	1000	2000	2000	1000
Финансовые издержки	1200	900	600	300
Амортизация	1110	1110	1110	1110
Итого отток	9608	5983	5870	4771
Чистый денежный поток	232	1697	1810	3353
Кумулятивный чистый денежный поток	30	3094	6352	9705
Ставка (норма) дисконта, доли	0,20			
Коэффициент дисконтирования	0,8000			
Дисконтированный денежный поток	25	2149	3676	4680
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	25	2174	5850	10530

3) введение клубных карт ресто-бара «Сопрано».

С целью определения экономической эффективности данного мероприятия рассмотрим затраты на его реализацию. Плановое количество карт ресто-бара «Сопрано» представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Плановое количество карт лояльности ресто-бара «Сопрано»

Вид карты	Количество, ед.
Обычная	1500
Серебряная	500
Золотая	200
Изумрудная	50
Бриллиантовая	20
Итого	2270

Таким образом, плановое количество карт лояльности ресто-бара «Сопрано» составит 2270 ед. Ввиду необходимости резервирования карт для непредвиденных нужд, будем исходить из планового их количества в размере 2500 ед.

На основании данных рекламного агентства «2x2», затраты на изготовление пластиковых карт с индивидуальным дизайном, и не являющихся расчётными картами, составляет 2 доллара, или 150 руб.

Отсюда, совокупные затраты на закупку пластиковых карт составят:

$$3 = 2500 \times 150 = 375000 \text{ руб. или } 375 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из того, что данные карты будут продаваться, определим доход, который будет получен в результате их продажи (таблица 21).

Таблица 21 – Плановый доход от реализации пластиковых карт ресто-бара «Сопрано» ООО Приват

Вид карты	Количество, ед.	Цена продажи, руб.	Сумма дохода, руб.
Обычная	1500	500	750000
Серебряная	500	3000	1500000
Золотая	200	10000	2000000
Изумрудная	50	30000	1500000
Бриллиантовая	20	100000	2000000
Итого	2270	–	7750000

Таким образом, реализация карт лояльности даст возможность ООО Приват увеличить свои доходы на 7750 тыс. руб. Рассматривая в качестве ориентира сумму в размере 1500 руб. на посещение ресто-бара, а также посещение его 3 раза в год, получим, что потери бара от введения скидок составят (таблица 22).

Как видно из данной таблицы, совокупный объём доходов по лицам, которые приобрели данные карты, составит 10,7 млн. руб. При этом, сумма потерь предприятия от реализации данного мероприятия в виде снижения объёмов выручки составит 153 тыс. руб., что для ООО Приват не является критичным.

Таблица 22 – Снижение выручки ООО Приват от использования карт лояльности

Вид карты	Количество, ед.	Размер скидки, %	Коэффициент стоимости потреблённых услуг	Сумма дохода по категории карт, тыс. руб.	Сумма снижения выручки, тыс. руб.
Обычная	1500	0	1,0	6750	0
Серебряная	500	2	1,1	2475	50
Золотая	200	5	1,2	1080	54
Изумрудная	50	10	1,3	293	29
Бриллиантовая	20	15	1,5	135	20
Итого	2270	–	–	10733	153

Вместе с тем, сумма дополнительных доходов от реализации данных карт существенно превысит возможные расходы на скидки, что делает данное мероприятие выгодным.

Исходя из этого, получим, что эффект от данного мероприятия в виде роста доходов составит:

$$\mathcal{E}_3 = 7750 - 375 - 153 = 7222 \text{ тыс. руб.}$$

Ввиду малой организационной сложности, а также ввиду небольших затрат на реализацию данного мероприятия будем рассматривать его как мероприятие с годовым периодом планирования.

Наряду с этим, будем исходить из ставки дисконтирования в размере 50 % в год, так как в рассматриваемом периоде данное мероприятие может быть существенно девальвировано конкурентами в случае, если они скопируют его суть.

Применительно к формированию доходов принят равномерный темп их роста, связанный с постепенным распространением пластиковых карт лояльности ресто-бара «Сопрано» ООО Приват.

По итогам сделанных предположений относительно реализации данного мероприятия составим следующую таблицу 23, в которой отразим результаты расчётов с учётом дисконтирования, в том числе – кумулятивный денежный поток.

Таблица 23 – Оценка эффекта от мероприятия по организации доставки блюд в ООО Приват в течение первого года реализации

Период	Заплаты, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.	Сальдо денежного потока, тыс. руб.	Кумулятивный денежный поток, тыс. руб.	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивный дисконтированный денежный поток, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7
01/2021	388	99	-289	-289	-277	-277
02/2021	13	199	186	-103	172	-106
03/2021	13	298	285	182	253	148
04/2021	13	397	384	566	329	477
05/2021	13	497	484	1050	401	877
06/2021	13	596	583	1633	466	1344
07/2021	13	696	683	2316	529	1872
08/2021	13	795	782	3098	587	2459

1	2	3	4	5	6	7
09/2021	13	894	881	3979	641	3100
10/2021	12	994	982	4961	693	3793
11/2021	12	1093	1081	6042	741	4534
12/2021	12	1192	1180	7222	787	5321
Итого	528	7750	7222	-	5321	-

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что дисконтированный денежный поток от реализации данного мероприятия составит 5,3 млн. руб. в течение первого года реализации.

Порядок расчёта показателей представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Порядок расчёта эффективности предложенных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ресто-бара «Сопрано» ООО Приват

Показатель	Формула	Расчёт
1	2	3
Введение системы бесплатной доставки блюд клиентам		
Плановый прирост объёмов выручки	$\Delta B = B_1 - B_0$, где B_1 – выручка в плановом периоде; B_0 – фактический объём выручки	$\Delta B = 23,2 - 19,9 = 3,3$ млн. руб.
Дополнительное количество клиентов	$\Delta K_{кл} = \frac{\Delta B}{Cч}$, Сч – средний размер чека	$\Delta K_{кл} = \frac{3300}{1,5} = 2200$ чел.
Затраты на доставку	$Z = Cч \times Стд$, где Стд – стоимость доставки	$Z = 2200 \times 100 = 220000$ руб. или 220 тыс. руб.
Прибыль от мероприятия в течение первого года	$Пп_1 = B \times Рп - Z$, где B – плановая выручка от продаж $Рп$ – фактическая рентабельность продаж	$Пп = 23200 \times 23,54 \% - 220 = 5241$ тыс. руб.
Увеличение прибыли от продаж	$\Delta Пп = Пп_1 - Пп_0$	$\Delta Пп = 5241 - 4692 = 549$ тыс. руб.
Ведение трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресто-бар		
Количество посетителей ресто-бара	$K = \frac{Z}{Cкб}$, где Z – количество заказов, $Cкб$ – среднее количество блюд на 1 клиента	$K = \frac{63,8}{5} = 12,8$ тыс. чел.
Количество лиц, которые будут смотреть трансляции	$Kт = 50 \% \times K$	$Kт = 50 \% \times 12,8 = 6,4$ тыс. чел.

1	2	3
Доходы от трансляции в месяц	$Др = 100 \times Кт$	$Др = 6,4 \times 100 = 640$ тыс. руб.
Годовой рост объёмов доходов	$\Delta Д = 12 \times Др$	$\Delta Д = 12 \times 640 = 7680$ тыс. руб.
Введение клубных карт		
Совокупные затраты на эмиссию карт	$З = Кк \times Ск$, где $Кк$ – количество карт; $Ск$ – стоимость 1 карты.	$З = 2500 \times 150 = 375000$ или 375 тыс. руб.
Снижение объёмов выручки	$\Delta В = \sum Kk_i \times Kcny_i \times Cn \times Pc_i$, где Kk_i – количество карт i-й группы; $Kcny_i$ – коэффициент стоимости потреблённых услуг i-группой карт; Cn – сумма потребления на 1 владельца карты (4500 руб.); Pc_i – размер скидки по i-й категории карт.	$\Delta В = 153$ тыс. руб.
Сумма доходов от реализации карт	$\Delta Д = \sum Kk_i \times Цп_i$, где $Цп_i$ – цена реализации i-й категории карт	$\Delta Д = 7750$ тыс. руб.
Эффект от реализации	$\mathcal{E}_3 = \Delta Д - \Delta В - З$	$\mathcal{E}_3 = 7750 - 375 - 153 = 7222$ тыс. руб.

Результаты расчётов сведём в таблицу 25.

Таблица 25 – Оценка экономического эффекта от предлагаемых мероприятий ООО Приват

Предлагаемое мероприятие	Эффекты	Значение эффекта	Срок планирования, лет	NPV, тыс. руб.	Срок окупаемости, мес.
Введение системы бесплатной доставки блюд клиентам	Увеличение прибыли от продаж, тыс. руб.	549	1 год	373	3
	Увеличение количества заказов, тыс. ед.	2,2			
Ведение трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресторан	Увеличение суммы выручки, тыс. руб.	7680	3 года	10530	31
	Рост количества клиентов за счёт онлайн-клиентов, тыс. ед.	6,4			
Введение клубных карт	Увеличение доходов от реализации карт, тыс. руб.	7750	1 год	5321	3
	Рост объёмов валовой прибыли, тыс. руб.	7222			

Оценим влияние предлагаемых мероприятий на уровень конкурентоспособности ООО Приват. Для этого, будем предполагать, что увеличится ассортимент услуг, система их сбыта и управления. С консервативных позиций прием увеличение в минимальном размере (+5 баллов оценки). Результаты расчётов методом укрупнённых показателей представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Оценка изменений уровня конкурентоспособности ООО Приват после реализации мероприятий

Показатель	Уд. вес, %	Факт		План		Изменение	
		балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.
1. Цена услуг	10	80	8,0	80	8,0	0	0,0
2. Качество услуг	20	100	20,0	100	20,0	0	0,0
3. Ассортимент услуг	15	65	9,8	70	10,5	5	0,7
4. Репутация на рынке	25	80	20,0	80	20,0	0	0,0
5. Система сбыта и закупки	5	65	3,3	70	3,5	5	0,2
6. Управление	25	90	22,5	95	23,8	5	1,3
Итого	100	–	83,5	–	85,8	–	2,3
Ранг	–	2		2		–	

Как видно из таблицы, в целом уровень конкурентоспособности по данному методу увеличился, однако, ранг остался на том же уровне, что и до реализации мероприятий – второй. При этом, отставание от лидера (ООО Медведица) сократилось – с 9,0 баллов до 6,7 баллов, или более чем на 1/4.

Оценим уровень конкурентоспособности ООО Приват с учётом влияния мероприятий по методике «4Р». Наибольшее влияние данные мероприятия будут оказывать на услугу:

- в части технического уровня, ввиду применения видеотрансляций;
- уникальности дополнительных услуг, так как видеотрансляции музыкальных представлений из ресто-баров и аналогичных учреждений ещё никто в регионе не делал;
- широты ассортимента.

Применительно к каналам сбыта изменения затронут следующие аспекты:

- вид распределения услуги, так как будет применяться доставка блюд, а также доставка контента;

– степень охвата рынка, так как клиенты, которые не смогут прийти лично, будут смотреть видеотрансляции;

– регион сбыта, так как с использованием видеотрансляций будет возможным представлять услугу любому лицу в области и мире.

Увеличение оценки по данным аспектам оценено экспертно, генеральным директором ООО Приват (таблица 27).

Таблица 27 – Оценка конкурентоспособности ООО Приват методом 4Р

Факторы конкурентоспособности	Факт	План	Изменение
Услуга			
1. Надежность предоставления	9	9	0
2. Технический уровень предоставления услуги	8	10	2
3. Престиж торговой марки	7	7	0
4. Стиль	10	10	0
5. Уникальность дополнительных услуг	5	7	2
6. Многовариантность набора услуг	6	6	0
7. Широта ассортимента услуг	7	8	1
Итого	52	57	5
Среднее (услуга)	7,43	8,14	0,71
Среднее (цена)	8,33	8,33	0,00
Регион и каналы сбыта			
1. Стратегия сбыта	5	5	0
2. Вид распределения услуги	6	8	2
3. Степень охвата рынка	7	8	1
4. Регион сбыта	8	10	2
Итого	26	31	5
Среднее (регион и каналы сбыта)	6,50	7,75	1,25
Среднее (продвижение на рынке)	4,33	4,33	0,0
Общая оценка	6,65	7,14	0,49
Ранг	1	1	–

Как видно из данной таблицы, в целом уровень оценки конкурентоспособности по методу «4Р» в ООО Приват приведёт к росту уровня оценки с 6,65 до 7,14 балла, однако, при этом предприятие как имело наивысшую оценку, так и продолжает её иметь.

Проведём оценку уровня конкурентоспособности методом О.Р. Тиссена. Для этого, вначале рассчитаем уровень операционной эффективности (рентабельность продаж). По итогам рассмотренных мероприятий выручка предприятия составит:

$$B = 23200 + 7680 + 7750 = 38630 \text{ тыс. руб.}$$

При этом, прибыль от продаж составит:

$$Пп = 5241 + 7680 + 7222 = 20143 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, рентабельность продаж составит:

$$Pn = \frac{20143}{38630} \times 100\% = 52,14 \%$$

Составим следующую таблицу 28.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности ООО Приват на основании методики О.Р. Тиссена существенно вырос. Если на текущий момент он пятый по рангу, то после реализации мероприятия – уже второй.

Таблица 28 – Оценка конкурентоспособности методом О.Р. Тиссена

Показатель	Факт	План	Изменение
Операционная эффективность, %	23,54	52,14	28,60
Операционная эффективность по выборке, %	21,24	25,94	4,70
Коэффициент операционной эффективности	1,11	2,01	0,90
Доля рынка, %	0,31	0,48	0,17
Доля рынка по выборке, %	17,37	24,56	7,19
Индекс выручки, %	-14,19	93,80	107,99
Индекс выручки по выборке, %	4,83	14,82	9,99
Коэффициент стратегического позиционирования	0,00	2,52	2,52
Коэффициент конкурентоспособности	1,11	3,42	2,31
Ранг	5	2	-3

Рассчитаем уровень конкурентоспособности по методике М. Лифица с учётом произошедших изменений (рисунок 18).

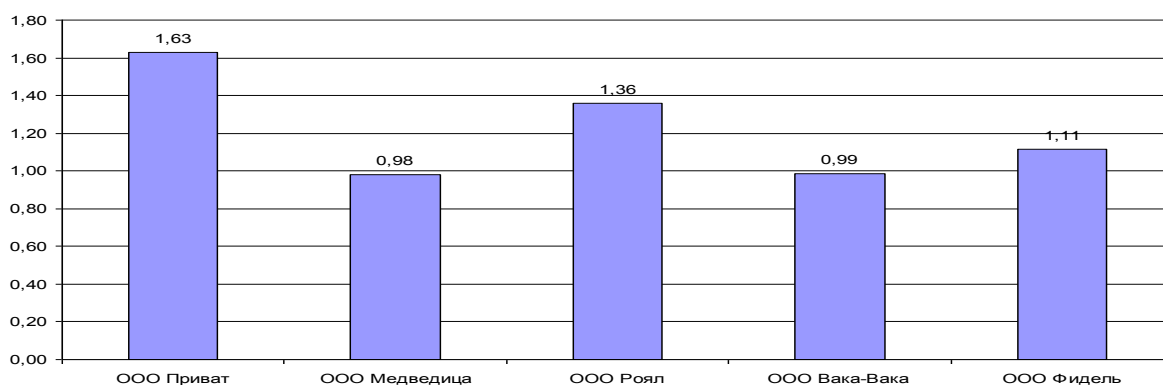


Рисунок 18 – Уровень конкурентоспособности ООО Приват после реализации предложенных мероприятий

Как видно из данного рисунка, уровень конкурентоспособности ООО Приват остался на максимально высоком уровне относительно конкурентов. Более того, если до реализации мероприятий оценка компании составляла 1,49 ед., то после – 1,63 ед., что на 0,14 ед. больше.

На основании проведённых расчётов оценим изменение уровня конкурентоспособности ООО Приват методом рангов, что представлено в следующей таблице 29.

Таблица 29 – Изменение уровня конкурентоспособности ООО Приват по итогам реализации предложенных мероприятий

Метод оценки конкурентоспособности	Факт	План	Изменение
Метод укрупнённых показателей	2	2	–
Метод 4Р	1	1	–
Метод операционной конкурентоспособности О.Р. Тиссена	5	2	-3
Метод относительной стоимости услуги М. Лифица	1	1	–
Итого	9	6	-3
Средний ранг	2,25	1,50	-0,75
Ранг в совокупности конкурентов	1	1	–

По итогам полученных результатов можно сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности ООО Приват по итогам проведённых мероприятий существенно вырос. При этом, уменьшение ранга наблюдалось только по методике О.Р. Тиссена, где он снизился с 5 до 2. При этом, средний ранг ООО Приват стал составлять 1,50, что на 0,75 меньше, чем до реализации данных мероприятий.

По итогам проведённого в пункте 3.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) результатом реализации мероприятия по введению системы бесплатной доставки блюд клиентам будет как увеличение прибыли от продаж, на 549 тыс. руб., так и увеличение количества заказов на 2,2 тыс. ед. Введение трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в рес-то-бар приведёт к росту объёмов суммы выручки и прибыли от продаж на 7680 тыс. руб., а также к увеличению количества клиентов предприятия на 6,4 тыс. чел., которые будут смотреть трансляции;

2) по итогам оценки влияния предлагаемых мероприятий на уровень конкурентоспособности ООО Приват выявлено, что по каждому использованному методу определения уровня конкурентоспособности данный показатель у ООО Приват увеличится. В наибольшей степени увеличение будет заметно по методике О.Р. Тиссена, так как если до реализации мероприятий компания занимала 5 место среди конкурентов (последнее), то по итогам рассмотрения – уже 2. В результате этого средний ранг компании по рассмотренным методам определения конкурентоспособности снизился с 2,25 до 1,50 или на 0,75, в результате чего она усилила отрыв от ООО Роял, которое имеет второй уровень конкурентоспособности среди рассматриваемых предприятий.

По итогам проведённого в главе 3 исследования сделаем следующие обобщающие выводы по итогам разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО Приват:

1) в качестве первого недостатка указана невозможность обеспечения сохранения роста прибыли компании в 2019 году. Вторым недостатком выступает узкий ассортимент товаров и услуг, что обуславливается форматом ресто-бара. Третьим недостатком указан недостаточный уровень усилий по продвижению своих услуг на рынке. Последним недостатком является наличие отставания от лидера рынка по прочим составляющим качества услуги. К ним отнесены низкий уровень уникальности дополнительных услуг, а также отсутствие значимых вариантов набора услуг;

2) с целью повышения уровня конкурентоспособности ООО Приват предложен комплекс из трёх мероприятий. В качестве первого мероприятия выступает мероприятие по введению бесплатной доставки блюд клиентам. В рамках данного мероприятия предполагается бесплатная доставка при сумме заказа от 1000 до 1500 руб. в зависимости от ситуации. Это позволит сформировать конкурентные преимущества у ООО Приват относительно других аналогичных предприятий по критерию доступности услуги. Вторым предлагаемым мероприятием выступает мероприятие по ведению трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресто-бар. Оно

предполагает продажу доступа к онлайн-трансляциям, что вместе с наличием системы бесплатной доставки блюд позволит компенсировать снижение доступности услуги, а также сформирует значимые отличия по показателю уровня сервиса по сравнению с остальными предприятиями-конкурентами. Третьим мероприятием выступает внедрение в практику работы предприятия клубных карт, что позволит получить возможность привлечения и удержания в составе клиентов состоятельных лиц;

3) оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала, что рост объёмов прибыли от продаж по первому мероприятию составляет 549 тыс. руб., по нему же будет наблюдаться увеличение количества заказов клиентами на доставку на 2,2 тыс. ед. В рамках второго мероприятия ожидается увеличение суммы выручки на 7680 тыс. руб., что ввиду отсутствия значимых вложений в организацию трансляций приведёт к росту объёмов прибыли от продаж на ту же сумму. При этом, возможно привлечение 6,4 тыс. клиентов, которые будут оплачивать трансляции из ресто-бара выступлений музыкантов, что позволит увеличить объёмы выручки до 30,9 млн. руб. Третье мероприятие позволит получить 7,7 млн. руб. прибыли от продаж в течение первого года реализации за счёт реализации карт;

4) проведённая оценка конкурентоспособности ООО Приват показала, что по итогам проведённых мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности средний ранг компании среди конкурентов на рынке г. Благовещенска снизится с 2,25 до 1,50, что свидетельствует о повышении её уровня конкурентоспособности, а также формированию существенного отрыва от конкурентов, ввиду наличия возможности по организации продажи услуг без очного обращения в ресто-бар, а лишь за счёт наличия инструментов удалённого и безличного обслуживания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие конкурентоспособности является комплексным понятием, которое, с одной стороны, предполагает наличие его как количественной характеристики, которая может быть определена. С другой стороны, возможно и качественное определение конкурентоспособности, проявляющееся в способности или неспособности удовлетворять текущим рыночным условиям.

Наиболее высокий уровень конкурентоспособности представляет конкурентоспособность страны, далее идёт конкурентоспособность региона, отрасли, предприятия. Наиболее низкий уровень конкурентоспособности – конкурентоспособность товара, так как в ней отражаются непосредственные усилия предприятия по продвижению.

Уровень конкурентоспособности предприятия существенным образом зависит от состояния рынка. Исходя из модели М. Портера, возможно, рассматривать такие основные группы факторов влияния на уровень конкурентоспособности, как поставщики ресурсов, покупатели, товары-заменители, а также непосредственное соперничество конкурирующих фирм.

Выделяются такие группы методов оценки конкурентоспособности, как продуктовые, матричные, операционные, комплексные и оценки стоимости. Выбор того или иного метода определяется как наличием необходимой информации, так и потребностями анализа. Наиболее простыми являются матричные методы, анализ с помощью которых предполагает использование минимальных объёмов общедоступной информации. Общим подходом к расчёту уровня конкурентоспособности выступает расчёт коэффициентов, относительно которых осуществляется сравнение с конкурентами, а также расчёт итогового показателя конкурентоспособности, используемого для сравнения конкурентоспособности предприятия в целом.

Отдельно выделяются методы оценки конкурентоспособности на основании анализа продукта. Они применимы для товаропроизводителей, однако, часто не учитывают прочей специфики деятельности таких фирм, которая прояв-

ляется в той или иной оргструктуре, технологиях производства и других фактора. По результатам определения уровня конкурентоспособности необходимым является разработка мероприятий, направленных на её увеличение либо корректировку, исходя из сложившихся реалий на рынке.

Наиболее общим подходом в мероприятиях по повышению уровня конкурентоспособности является формирование стратегии рыночной конкуренции. По итогам её формирования предприятию необходимо выбрать тип стратегии, который она будет реализовывать для повышения своей конкурентоспособности – как в целом для фирмы, так и в отношении продукции. Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности зависят от отрасли, в которой действует предприятие. Для торговых предприятий эффективным является управление издержками обращения, в том числе, за счёт изменения и оптимизации их структуры, определения постоянных и переменных издержек обращения.

ООО Приват характеризуется небольшими размерами, а также быстрыми темпами роста бизнеса. При этом, данный рост является неравномерным, и происходит не по всем показателям. Наряду с этим, фиксируется значительный рост рентабельности продаж – с 2,71 % до 23,54 % при снижении уровня фондоотдачи с 2,61 до 2,13, росте чистой прибыли с 302 до 2375 тыс. руб., увеличение среднегодовых объёмов оборотных средств с 4,8 до 10,4 млн. руб. Основным направлением деятельности, формирующим более 50 % объёмов выручки, является подача напитков, активно увеличивается доля доставки товаров на дом. У ООО Приват активно увеличиваются затраты на маркетинговую деятельность, что обусловлено высоким уровнем конкуренции. Положительной тенденцией периода является увеличение размеров среднего чека, однако, это происходит на фоне неустойчивого количества продаж компании.

Несмотря на общее ухудшение состояния экономики РФ в связи с введёнными ограничениями, в целом наблюдается рост объёмов товарооборота, причём как в стране в целом, так и в Амурской области в частности, что позволяет развивать данные услуги и снижает уровень конкуренции. В то же время, по платным услугам наблюдается существенно большая волатильность, выража-

ющаяся в возможности снижения объёмов таких услуг в регионе в случае существенных изменений хозяйствования.

Проведённый PEST-анализ деятельности предприятия показал, что в целом наблюдается высокий уровень привлекательности отрасли, в которой работает ООО Приват, а уровень конкуренции в ней хотя и существенный, однако, не приводит к тому, что деятельность на данном рынке становится непривлекательной. Проведённый SWOT-анализ деятельности компании показал, что в целом она может адекватно реагировать на любые изменения рынка, что свидетельствует о достаточном уровне её конкурентоспособности и возможности адаптации к изменившимся условиям. В качестве основных конкурентов ООО Приват на рынке г. Благовещенска, оказывающих схожие услуги, выступают ООО Медведица, ООО Роял, ООО Вака-Вака, ООО Фидель. Проведённая оценка с использованием метода укрупнённых показателей экспертной оценки показала, что наиболее высокий уровень конкурентоспособности у ООО Медведица, у ООО Приват наблюдается второй уровень показателя.

Оценка методом 4P показала, что ООО Приват обладает максимальным уровнем конкурентоспособности, а у его конкурентов уровень оценки достаточно близок друг к другу. В значительной степени это связано со сбалансированной структурой оценки, а также умеренной ценой на услуги предприятия. Оценка конкурентоспособности методом О.Р.Тиссена показала, что ООО Приват обладает наименьшей конкурентоспособностью, прежде всего, за счёт нулевого коэффициента стратегического планирования, ввиду допущения снижения выручки в 2019 году. По методу М. Лифица, который рассматривает уровень качества услуги по её цене, ООО Приват обладает максимальной конкурентоспособностью.

Общий уровень конкурентоспособности ООО Приват в рассматриваемой группе предприятий максимальный, исходя из среднего ранга в размере 2,25 ед, вторым по уровню конкурентоспособности выступает ООО Роял с оценкой 2,50 ед. Конкурентоспособность ООО Медведица основывается, преимущественно, на наличии премиальных услуг, а у ООО Фидель – на быстром росте, что, од-

нако, не даёт им возможность быть лидерами по конкурентоспособности. ООО Вака-Вака значимых конкурентных преимуществ не имеет, что приводит к минимальному уровню конкурентоспособности среди рассматриваемых предприятий.

В качестве первого недостатка указана невозможность обеспечения сохранения роста прибыли компании в 2019 году. Следствием этого стало существенное отставание от конкурентов по уровню конкурентоспособности по методике О.Р. Тиссена, в результате чего уровень оценки компании относительно конкурентов оказался очень низким.

В качестве второго недостатка выступает достаточно узкий ассортимент товаров и услуг, что обуславливается форматом ресто-бара. При этом, расширение ассортимента в ту или иную сторону будет приводить к выходу за рамки данного формата, что может привести к снижению уровня конкурентоспособности и востребованности заведения.

Третьим недостатком указан недостаточный уровень усилий по продвижению своих услуг на рынке. Компания ориентируется на продвижение своих услуг онлайн, путём размещения текстов в социальных сетях, а также на собственном сайте. При этом, игнорируются клиенты, которые не имеют информации о компании и её услугах, что сужает клиентскую базу и сокращает спрос, что приводит к снижению уровня конкурентоспособности.

Последним недостатком указано наличие отставания от лидера рынка по прочим составляющим качества услуги. К ним отнесены низкий уровень уникальности дополнительных услуг, а также отсутствие значимых вариантов набора услуг.

Первым предлагаемым мероприятием является мероприятие по введению бесплатной доставки блюд клиентам. В рамках данного мероприятия предполагается бесплатная доставка при сумме заказа от 1000 до 1500 руб. в зависимости от ситуации. Это позволит сформировать конкурентные преимущества у ООО Приват относительно других аналогичных предприятий по критерию доступности услуги.

Вторым предлагаемым мероприятием будет являться мероприятие по ведению трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресто-бар. Оно предполагает продажу доступа к онлайн-трансляциям, что вместе с наличием системы бесплатной доставки блюд позволит компенсировать снижение доступности услуги, а также сформирует значимые отличия по показателю уровня сервиса по сравнению с остальными предприятиями-конкурентами.

Третьим мероприятием будет являться мероприятие по внедрению клубных карт. Оно подразумевает выпуск 2,5 тыс. пластиковых карт пяти разных групп, по каждой из которых будет установлен индивидуальный в рамках группы уровень привилегий. Реализация карт будет проводиться на коммерческой основе, что позволит выручить 7,8 млн. руб.

Результатом реализации мероприятия по введению системы бесплатной доставки блюд клиентам будет как увеличение прибыли от продаж, на 549 тыс. руб., так и увеличение количества заказов на 2,2 тыс. ед. Введение трансляций на сайте проводимых мероприятий в условиях ограничения доступа в ресто-бар приведёт к росту объёмов суммы выручки и прибыли от продаж на 7680 тыс. руб., а также к увеличению количества клиентов предприятия на 6,4 тыс. чел., которые будут смотреть трансляции. Реализация клубных карт приведёт к росту объёмов прибыли от продаж на 7,2 млн. руб.

По итогам оценки влияния предлагаемых мероприятий на уровень конкурентоспособности ООО Приват выявлено, что по каждому использованному методу определения уровня конкурентоспособности данный показатель у ООО Приват увеличится. В наибольшей степени увеличение будет заметно по методике О.Р. Тиссена, так как если до реализации мероприятий компания занимала 5-е место среди конкурентов (последнее), то по итогам рассмотрения – уже 2-е. В результате этого средний ранг компании по рассмотренным методам определения конкурентоспособности снизился с 2,25 до 1,50 или на 0,75, в результате чего она усилила отрыв от ООО Роял, которое имеет второй уровень конкурентоспособности среди рассматриваемых предприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса / А.М. Афонин, Е.Д. Ицаков. – М.: Проспект, 2021. – 200 с.
- 2 Багиев, Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, В.И. Черенков. – СПб.: Питер, 2009. – 688 с.
- 3 Вольская, Г.К. Особенности управления конкурентоспособностью предприятия в сфере услуг / Г.К. Вольская, В.В. Чернякова // Интеграция Республики Крым в систему экономических связей Российской Федерации: теория и практика управления. Материалы XII межрегиональной научно-практической конференции с международным участием. 2016. – С. 17-19.
- 4 Гавшина, В.Е. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / В.Е. Гавшина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 5-1. – С. 47-49.
- 5 Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью / Е.А. Горбашко – М.: Юрайт, 2020. – 448 с.
- 6 Григорчук, А.В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий / А.В. Григорчук // Научно-практические исследования. – 2017. – № 8. – С. 27-31.
- 7 Досаева, А.Ж. Методика анализа конкурентоспособности организации / А.Ж. Досаева, А.А. Жумагельдинова // Статистика, учёт и аудит. – 2017. – № 2. – С. 132-138.
- 8 Емельянова, И.Ф. Основные понятия теории конкурентоспособности предприятия: сущность, характер взаимосвязей, место в системе конкурентных отношений / И.Ф. Емельянова // Вестник Донецкого национального университета. Серия в. Экономика и право. – 2020. – № 1. – С. 72-81.
- 9 Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н. В. Еремеева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 242 с.
- 10 Жданова, Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Часопис економічних реформ. – 2018. – № 1. – С.

44-49.

11 Залян, Е.Г. Современные инструменты повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Е.Г. Залян // World science: problems and innovations. Сб. статей победителей XI Международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. – С. 93-95.

12 Казанцева, С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко // Приоритетные направления развития образования и науки. Сб. материалов Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2017. – С. 148-150.

13 Каштанова, А.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / А.А. Каштанова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 50-2. – С. 95-103.

14 Киселёва, А.А. Конкурентоспособность: сущность, виды, факторы / А.А. Киселёва, Т.В. Горячева // Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. 2017. – С. 47-52.

15 Ключева, Ю.С. Методы оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Ю.С. Ключева // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 5. – № 3. – С. 67-73.

16 Козацкий, Н.С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Н.С. Козацкий // Социальное и экономическое развитие атр: опыт, проблемы, перспективы. – 2018. – № 1. – С. 66-73.

17 Козлова, Н.А. Обзор методов оценки конкурентоспособности предприятия / Н.А. Козлова // Исследование различных направлений современной науки. Материалы XXI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2017. – С. 225-226.

18 Косорукова, И.В. Экономика и финансы предприятия / И.В. Косорукова. – М.: Синергия, 2020. – 336 с.

- 19 Куликова, Е.С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Е.С. Куликова, Г.С. Тимохина // Аграрное образование и наука. – 2017. – № 2. – С. 12-18.
- 20 Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2017. – № 1. – С. 374-377.
- 21 Лазутина, А.С. Методики оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции / А.С. Лазутина, Е.П. Гармашова // Вектор экономики. – 2018. – № 12. – С. 170-175.
- 22 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 392 с.
- 23 Лифиц, И.М. Оценка конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Кнорус, 2019. – 254 с.
- 24 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2020. – 320 с.
- 25 Мамонтова, А.Д. Пути повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / А.Д. Мамонтова // Инновационная наука. – 2016. – № 5-1. – С. 128-132.
- 26 Милантьев, А.В. Сущность и понятие конкурентоспособности / А.В. Милантьев // Студенческая наука XXI века. – 2016. – № 1-2. – С. 204-210.
- 27 Овчинникова, Т.В. Сущность конкурентоспособности, её показатели и модели / Т.В. Овчинникова // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сб. статей XVI Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. – С. 148-150.
- 28 Османова, З.О. Преимущества и недостатки методов оценки конкурентоспособности предприятия / З.О. Османова, А.Л. Месуветова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. Материалы XVIII региональной научно-практической конференции, посвященной 25-летию кафедры менеджмента. 2017. – С. 107-111.
- 29 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, 2016. – 120 с.

30 Розумная, Н.В. Оценка конкурентоспособности услуг, предоставляемых сервисными организациями / Н.В. Розумная // Сервис в России и за рубежом. – 2017. – Т. 11. – № 4. – С. 114-123.

31 Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е. В. Рудой // Молодой ученый. – 2017. – № 19. – С. 152-154.

32 Ситникова, Я.В. Современные методы оценки конкурентоспособности организации / Я.В. Ситникова, О.Н. Лухтанова // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сб. статей II Международной научно-практической конференции. В 4 частях. Отв. ред. Гуляев Герман Юрьевич. 2018. – С. 187-189.

33 Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг / Ю. Н. Соловьева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 139 с.

34 Темякова, Т.В. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Т.В. Темякова, Д.А. Костина // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 7. – С. 191-194.

35 Тиханов, Е.А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е.А. Тиханов, В.В. Криворотов, П.В. Чепур // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-3. – С. 647-651.

36 Тоганбаева, А.М. Методы оценки стоимости бизнеса / А.М. Тоганбаева, Т.Т. Базылбеков // Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сб. статей XII Международной научно-практической конференции в 2 частях. 2018. – С. 26-29.

37 Тюлин, А.Е. Управление конкурентоспособностью продукции / А.Е. Тюлин, А.А. Чурсин. – М.: Инфра-М, 2020. – 215 с.

38 Управление конкурентоспособностью / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 447 с.

39 Устимкин, О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А. Устимкин // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1-3. – С. 677-682.

40 Фетюхина, О.Н. Методы оценки конкурентоспособности предприя-

тий / О.Н. Фетюхина // Социально-экономические и естественно-научные парадигмы современности. Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции : в 2х частях. 2018. – С. 691-697.

41 Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью / В. И. Фомичев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 156 с.

42 Чурсин, А.А. Управление конкурентоспособностью в условиях инновационного развития экономики / А.А. Чурсин. – М.: Экономика, 2017. – 607 с.

43 Шаланов, Н.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Шаланов, Т.Т. Баланчук, Н.Н. Беляева, Е.А. Левина // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2018. – № 3. – С. 20-25.

44 Шарко, В.В. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения» / В.В. Шарко // Научный вестник Мукачевского государственного университета [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>. (дата обращения 01.12.2020).

45 Швец, Ю.Ю. Управление качеством как инструмент обеспечения конкурентоспособности бизнес-структур на рынках / Ю.Ю. Швец, Р.М. Нижегородцев. – М.: Прометей, 2016. – 224 с.

46 Подробнее: <https://www.labyrinth.ru/books/700782/>

47 Шульга, Ю.В. Механизм обеспечения конкурентоспособности продукции / Ю.В. Шульга // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. – С. 197-200.

48 Щербакова, О.Р. Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия / О.Р. Щербакова // Символ науки: международный научный журнал. – 2020. – № 10. – С. 50-55.

49 Щетинина, И.В. Методика оценки конкурентоспособности высокотехнологичной продукции / И.В. Щетинина // Экономинфо. – 2017. – № 1-2. – С. 68-71.

50 Юеин, Я. Методы оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Я. Юеин // Экономика и социум. – 2020. – № 5-2. – С. 522-526.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская финансовая отчетность ООО Приват

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14
АКТИВ							
Материальные внеоборотные активы	1150	6 978	11 748	8 516	20	20	20
Запасы	1210	6 155	13 961	8 082	270	417	220
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	493	220	384	870	39	78
БАЛАНС	1600	13 626	25 929	16 982	1 160	476	318
ПАССИВ							
Капитал и резервы	1300	4 067	13 424	1 280	978	20	20
Долгосрочные заемные средства	1410	9 147	12 100	13 000	0	0	0
Краткосрочные заемные средства	1510	0	0	2 250	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	412	405	452	182	456	298
БАЛАНС	1700	13 626	25 929	16 982	1 160	476	318

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Выручка	2110	19 932	23 227	11 148	9 017	6 645	0
Расходы по обычной деятельности	2120	(15 240)	(21 205)	(10 846)	(8 059)	(5 810)	(0)
Проценты к уплате	2330	(1 295)	(1 610)	(0)	(0)	(0)	(0)
Прочие расходы	2350	(1 022)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 375	412	302	958	835	0