

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
– А.Васильева А.В. Васильева
« 15 » 06 2022
г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
ООО «Технострой»

Исполнитель
студент группы 872-об

15.06.2022

(подпись, дата)

В.Е. Настенко

Руководитель
зав.каф., канд.эк.наук

15.06.2022

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
зав.каф., канд.эк.наук

15.06.2022

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

15.06.2022

(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2022

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

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
— *А.В. Васильева* А.В. Васильева
« 11 » 04 2022
г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Настенко Вероники
Евгеньевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по
повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»
(утверждена приказом от 11.04.2022 № 643-пр)

2. Срок сдачи студентом законченной работы
(проекта): 15.06.2022 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебники по
дисциплинам менеджмент, управление проектами, экономическая теория,
бухгалтерский учет, статьи, конспекты, ресурсы интернета

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих
разработке вопросов):

1. Теоретические основы оценки и повышение конкурентоспособности
предприятия;
2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Технострой»;
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
ООО «Технострой»;

5. Перечень материалов приложения: Регламент по управлению проектами

7. Дата выдачи задания: 11.04.2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: А.В. Васильева, доцент,
кандидат экономических наук

Задание принял к исполнению (дата): 11.04.2022 г.
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 72 страницы, 6 рисунков, 27 таблиц, 50 источников, 3 приложения.

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, АНАЛИЗ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Технострой».

Цель работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой».

Исходными материалами для написания бакалаврской работы послужили журналы и учебные пособия различных авторов.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы оценки и повышение конкурентоспособности предприятия, понятия, виды и факторы повышения конкурентоспособности, обзор методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Технострой», характеристика ООО «Технострой» и оценка конкурентоспособности рассматриваемого предприятия.

В третьей главе проведено обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий для ООО «Технострой».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышение конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятия, виды и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	14
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	19
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Технострой»	22
2.1 Краткая характеристика ООО «Технострой»	22
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Технострой»	26
2.3 Анализ внешней среды ООО «Технострой»	37
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Технострой»	40
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой».	47
3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»	47
3.2 Разработка мероприятий о повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»	51
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»	57
Заключение	61
Библиографический список	64
Приложение А	69
Приложение Б	70
Приложение В	72

ВВЕДЕНИЕ

В рыночной экономике конкуренция является одной из главных ее черт, поскольку именно конкуренция создает особые условия для хозяйствования рыночных субъектов, обеспечивая тем самым создание и условия для реализации новых товаров и услуг. Показателем важности конкуренции для современного рынка является тот факт, что на сегодня в большинстве стран разработаны и приняты законы, позволяющие защищать и поддерживать конкуренцию. При этом основа конкурентной экономики – конкурентоспособные компании и предприятия всех форм собственности и сфер деятельности. Известно, что одной из основных целей деятельности любого предприятия является победа в конкурентной борьбе. А для того, чтобы одерживать в конкурентной борьбе победы, конкурентоспособностью необходимо управлять, постоянно разрабатывать мероприятия, направленные на рост конкурентоспособности предприятия, обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления. Вышесказанное определяет актуальность темы, выбранной для исследования, делает её интересной для изучения.

Еще несколько десятилетий назад научная теория конкурентоспособности практически отсутствовала. Перелом внесли работы современного американского экономиста Майкла Портера и, прежде всего его концепция пяти сил конкуренции, предполагающая комплексное изучение конкурентоспособности предприятия в отрасли.

В условиях рыночной экономики, когда обостряется конкурентная борьба, необходимо иметь четко намеченный план действий, позволяющий адекватно использовать сильные стороны и открывающиеся возможности деятельности предприятия. Одновременно, следует предвидеть, вероятные угрозы и работать над устранением слабых сторон.

Несмотря на то, что ситуация на российском рынке носит весьма нестабильный характер, рациональное планирование позволяет значительно снизить риск негативных последствий при принятии управленческих решений.

Надежным средством, позволяющим выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также оценить возникающие при этом возможности и угрозы, является SWOT-анализ, с помощью которого предприятие в процессе стратегического планирования может регулярно выявлять, оценивать и контролировать возможности, адаптировать свою деятельность с целью уменьшения потенциальных последствий угроз. От того, насколько серьезно менеджеры всех уровней подходят к проведению SWOT-анализа, зависит выбор стратегических направлений деятельности предприятия.

Основной целью любой организации в условиях рыночной экономики является сохранение и расширение своих позиций на рынке (или его сегменте), рост или, по крайней мере, стабильное получение прибыли.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой».

- проанализировать теоретические основы оценки и повышение конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Технострой»;
- проанализировать конкурентоспособность ООО «Технострой»;
- разработать мероприятия, по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой».

Объектом работы является организация ООО «Технострой».

Методы исследования в работе выбирались, исходя из постановки цели и решаемых задач, с учетом всех особенностей исследуемых объектов и включают: анализ и синтез специальной литературы, журналов, статей, публикаций и других источников по теме конкурентоспособности для написания теоретической

части исследования; классификация основных понятий и определений конкуренции и конкурентоспособности; обобщение рассматриваемых вопросов при написании выводов по работе.

Структура выпускной квалификационной работы. Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

Первый раздел выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы оценки и повышение конкурентоспособности предприятия, понятия, виды и факторы повышения конкурентоспособности, обзор методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Второй раздел выпускной квалификационной работы включает в себя анализ внутренней и внешней среды предприятия, характеристику ООО «Технострой» и оценку конкурентоспособности рассматриваемого предприятия.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы на основе полученных результатов разработан план мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия и проведена экономическая эффективность предложенных мероприятий для ООО «Технострой».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятия, виды, и факторы конкурентоспособности предприятия

На современном этапе развития экономики важнейшей тенденцией считается конкурентоспособность предприятия и процесс глобальной конкуренции на большинстве рынков товаров и услуг. Современные тенденции развития мировой экономики обращают внимания на факторы конкурентоспособности предприятия и пути их повышения. В связи с этим особую актуальность приобретает проблема увеличения уровня конкурентоспособности предприятия.

Термин «конкурентоспособность», отражающий эффективность деятельности предприятия, очень широко используется в научной и специальной экономической литературе. В разных источниках встречается достаточно много определений этому термину. Чтобы дать наиболее полную характеристику определения конкурентоспособности, нужно изучить различные подходы разных ученых. По мнению П.С. Завьялова: «Конкурентоспособность предприятия - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка».

Так, А. Селезнев предложил следующее определение: «Конкурентоспособность предприятия - это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику». [5]

Вторая группа авторов (Р.А. Фатхутдинов, М. Эрлих, Дж. Хайн, З.А. Вайлева и др.) основой конкурентоспособности предприятия считает конкурентоспособность продукции, соотнося их между собой как целое и часть. Товар является ключевым элементом конкурентоспособности на уровне предприятия. За редким исключением без оценки позиции товара на рынке нельзя вести речь о конкурентоспособности его производителя. Исключение составляют случаи, ко-

гда товары конкурирующих предприятий по цене и качеству абсолютно одинаковы, что встречается крайне редко.

Согласно Р.А. Фатхутдинову: «Конкурентоспособность организации - это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу».

М. Эрлих и Дж. Хайн считают, что конкурентоспособность - это способность фирмы продавать свои товары.

З.А. Васильева связывает конкурентоспособность предприятий (для потребителей) со способностью удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.

Конкурентоспособность предприятия – это набор свойств, которые отличают ее от других субъектов на рынке. Конкурентоспособное предприятие отличается более высоким качеством своих товаров, которые предпочитают потребители по отношению к товарам других производителей. Конкурентоспособность предприятия представляет собой успешную деятельность и прекрасную адаптацию к условиям рыночной конъюнктуры на рынке отрасли. Конкурентоспособность предприятия – это молниеносная способность фирмы приспосабливаться к новым реалиям общества и функционировать даже в условиях кризисной экономики [25, с.134–136].

Немало определений термину «конкурентоспособность» даны зарубежными учеными [2, с.300]:

А. Маршалл считает, что конкурентоспособность – это борьба за экономические блага, которые обеспечиваются за счет денежных средств потребителя, в результате чего их можно приобрести;

М. Портер указывал, что конкурентоспособность предприятия (фирм) – это возможность конкурировать на мировом рынке при глобальной стратегии;

А. Смит полагает, что конкурентоспособность – это честное соперничество продавцов за более выгодные условия продажи своих товаров, с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкурентных сил.

Подводя итог вышесказанному, можно также утверждать, что конкурентоспособность – это одна из ключевых рыночных категорий, отражающих одно из главных качеств рыночной экономики – конкурентность рынка как такового.

Несмотря на достаточную популярность данного вопроса в литературе и его актуальность в целом, не существует однозначного и общепринятого определения конкурентоспособности. Это связано с тем, что данное определение всегда тесно увязывается и подвержено зависимости от принадлежности к тому или иному продукту, предприятию, рынку или его сегменту.

Конкуренция является одним из значимых признаков рыночных отношений, это форма взаимного соперничества субъектов маркетинговой системы и механизм регулирования осуществленного производства.

Виды конкуренции представлены на рисунке 1.

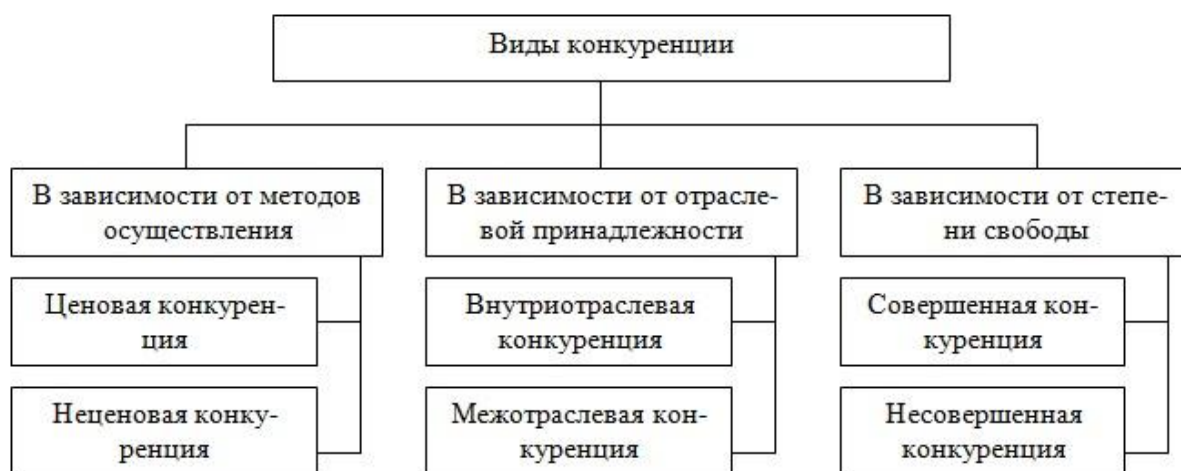


Рисунок 1 – Виды конкуренции

Наиболее значимыми условиями, необходимым для появления конкуренции являются:

- экономическая самостоятельность и обособленность каждого предприятия-производителя товаров;
- прямая зависимость предприятия-производителя товаров от конъюнктуры рынка;
- противостояние другим предприятиям-производителям в борьбе за потребителя.

Как объекту исследования, конкурентоспособности в научной литературе присущи обязательные условия, объединенные в определенные факторы. Следовательно, конкурентоспособность предприятия формируется за счет реализации определенных признаков или факторов.

Факторы конкурентоспособности – это явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности организации, вызывающие изменение размера затрат, в последствии сказывающиеся на изменение уровня конкурентоспособности. Данные факторы могут оказывать воздействие на трансформацию конкурентоспособности организации как в одну, так и другую сторону.

Необходимо выделить основные отличия между конкурентоспособностью товара и компании:

- 1) к товару применяется оценка к каждому его виду, а в компании охватывает весь ассортимент
- 2) признание конкурентоспособности товара и компании реализуется рыночной оценкой. Ключевое отличие в оценке этих двух понятий в том, что оценку конкурентоспособности дает не только потребитель, но и производитель. Собственно, управленческая верхушка организации решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных рыночных условиях
- 3) каждый продукт и каждая компания имеет разные временные этапы своего жизненного цикла. При исследовании текущей оценки, то временной фактор не имеет сильного значения, но если разговор заходит о длинном промежутке времени, то необходимо учитывать, что цикл жизни организации, чаще всего более продолжителен – и за период его функционирования обычно сменяется несколько поколений изделий. Но бывает и так, что жизненный цикл продукции превышает период жизни организации.

Конкурентоспособность предприятия зависит от набора таких факторов, как:

- доминирование продукции компании на внешнем и внутреннем рынках
- финансовое положение компании

- вид продукции
- ёмкость рынка
- влияние рекламы и стимулирования сбыта
- платежеспособный спрос
- лёгкость доступа на рынок
- конкурентоспособность отрасли, в которой работает организация
- конкурентные позиции предприятий
- возможность внедрения технологических новинок
- конкурентоспособность страны и региона

Конкурентоспособность предприятия основывается на следующих факторах:

- себестоимость на единицу продукции
- уровень и динамика цен на сырьё и готовую продукцию
- обстановка в стране (экономическая и политическая) и её степень влияния

Все факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия можно разделить на внешние и внутренние.

Внутренние факторы – факторы, определяющие потенциал организации по обеспечению собственной конкурентоспособности:

- финансово-экономический
- научно-технический
- человеческий (кадровый) потенциал
- эффективность продвижения
- условия и доступность обслуживания
- пост продажное обслуживание
- транспортировки и упаковки продукции

К главным внутренним факторам относят параметры эффективного применения таких ресурсов организации как: материальных, трудовых, финансовых.

Структурные факторы заключаются в применении современных и зачастую автоматизированных технологий, в изменении структуры взаимодействия функциональных звеньев и подразделений.

Ресурсные факторы заключаются в отслеживании количественных, стоимостных и качественных ресурсов организации. Также следует отнести финансовые ресурсы, за действенные на удовлетворение потребностей организации.

К технологическому фактору относят коэффициент патентных технологий в производстве товара и используемое оборудование.

Управленческие факторы позволяют регулировать систему управления качеством продукции, организацию логистики материалов и ресурсов.

Экономические факторы помогают достигать заданных уровней рентабельности товаров, продаж и высокую скорость оборачиваемости основных видов ресурсов. Основная же задача экономических факторов в поддержании стабильной финансовой составляющей деятельности организации.

Внешними факторами являются социально-экономические и организационные связи, позволяющие создать более интересную продукцию по ценовым и неценовым характеристикам.

К внешним факторам относятся:

- экономическое воздействие государства (амортизационная и налоговая, таможенная политика)
- основные характеристики рынка
- деятельность политических организаций
- деятельность неформальных объединений и клубов

Итак, конкурентоспособность предприятия дает экономическую характеристику, при которой предприятие имеет эффективную способность благоприятно соперничать с другими субъектами данной отрасли и проявлять свое преимущество перед ними. Существует большое количество факторов, которые оказывают серьезное влияние на конкурентоспособность предприятия. Все факторы конкурентоспособности взаимозависимы и взаимообусловлены. С помощью эффективно подобранных путей, методов и способов управления можно увеличить уровень конкурентоспособности предприятия. Постоянно улучшая качество продукции, внедряя инновации и улучшая условия работы и ряд других факторов, необходимо ориентироваться на предпочтения потребителей. [1, с.69–75].

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий.

Оценка конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки.

При составлении рейтинга конкурентоспособности предприятий используется идеология параметрического анализа, однако нормативные выводы делаются уже на базе количественного сравнения, т. е. на основе выбранных показателей (коэффициентов), «взвешенных» по их относительной важности. На основе системы показателей рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Составление рейтинга предприятия осуществляется в следующей последовательности: определение критериев отбора показателей рейтинговой оценки, определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия, учет динамики отдельных показателей.

Рейтинг предприятий определяется на основе расчета их итогового балла, который вычисляется по формуле:

$$TM = \sum_{i=1} (M_i B_i), \quad (1)$$

где TM – итоговый балл фирмы по результатам рейтинговой оценки;

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

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

$\sum_{i=1} (M_i B_i)$ – сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов.

Рассмотрим также графические методы оценки конкурентоспособности:

Метод матрицы БКГ. В числе матричных моделей в первую очередь необходимо выделить разработки Бостонской консалтинговой группы (*Boston*

Consulting Group, далее – также БКГ), прославившейся матрицей «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка». В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Исходя из указанных концепций, бизнес-единицы предприятия дифференцируются с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли (доли измеряют в натуральных единицах продукции). Заметим, что обладание высокой долей рынка, согласно концепции кривой опыта, должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли.

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (средне-рыночных) величин: хозяйственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста». Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности бизнес-единиц). Пример построения матрицы Бостонской консалтинговой группы представлен ниже.

Выбор стратегии применительно к конкретной бизнес-единице (направлению деятельности) зависит от того, в какую область матрицы она попадает. Например, если ваша бизнес-единица занимает большую долю рынка с высокими темпами роста («звезда»), скорее всего, вы будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если бизнес-единица занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собака»), вы можете выбрать стратегию «отсечения лишнего». Проанализировав весь продуктовый портфель предприятия,

можно оценить его конкурентные позиции и выработать рекомендации по оптимизации этого портфеля в перспективе.

Одним из главных преимуществ модели БКГ для своего времени явилось то, что метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшая вероятность субъективизма.

Несмотря на отмеченные достоинства, матрица БКГ несовершенна. К её недостаткам можно отнести то, что она главным образом основывается на концепции кривой опыта. Степень важности накопленного производственного опыта, с точки зрения снижения удельных затрат в различных отраслях может быть различна. Особенно «непредсказуемой» эта связь является в условиях современной экономики. Иногда более крупная доля на рынке трансформируется в преимущество в виде удельных затрат, а иногда этого не происходит.

Модель пяти сил Портера.

Портер разработал широко известную методику анализа конкурентоспособности. Такая модель конкуренции используется для оценки силы конкуренции в отрасли, которая ведет к снижению прибыльности. Назначение модели Портера в том, что организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или там имеется возможность использовать эти силы в своих интересах.

Модель пяти сил Портера позволяет оценить конкурентную среду по 5 силам конкуренции, которые представлены в виде определенных групп, влияющих на положение предприятия в отрасли. Таким образом, проводится оценка, какое значение имеет каждая из 5 сил конкуренции по модели Портера и как это сказывается на деятельности предприятия.

Уровень отраслевой конкуренции зависит от действия пяти конкурентных сил модели Портера внешних по отношению к организации:

- конкуренция между фирмами в отрасли;
- попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров заменителей;
- угроза появления новых конкурентов;

– рыночная власть поставщиков сырья и используемые ими средства воздействия;

– рыночная власть потребителей продукции и используемые ими средства воздействия.

Эти пять сил конкуренции модели Портера определяют прибыльность бизнеса, так как они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, на размеры капиталовложений, необходимых для конкурентной борьбы в данной отрасли.

Многоугольник конкурентоспособности.

Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа конкурентоспособного потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов. Метод построения многоугольника конкурентоспособности предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки – как свои собственные, так и конкурентов – на основе определенного круга показателей (рисунок 2). Число этих показателей, равно как и число самих конкурентов, может быть существенно расширено с целью более детального анализа состояния конкурентоспособности.



Рисунок 2 - Многоугольник конкурентоспособности:

– фирма А; – – фирма Б

Например, на рисунке фирма А имеет явные конкурентные преимущества в области послепродажной подготовки, внешней экономической политики, финансов и цен, фирма Б – в области сбыта и (в меньшей степени) качества. Хорошо видны на рисунке и слабые стороны деятельности каждой фирмы.

Накладывая многоугольники конкурентоспособности разных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Недостатками данного метода являются применение экспертного метода, т. е. привнесение своей субъективной оценки, трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание, и т. д. Данный метод не позволяет получить точную количественную оценку характеристик предприятий по заданным критериям.

Положительные стороны данного метода: он наглядно показывает слабые и сильные стороны предприятий, позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия означает такую совокупность технических, маркетинговых, управленческих и других характеристик, которые позволяют предприятию вытеснить своих конкурентов на рынке или хотя бы занимать устойчивую позицию в долгосрочной перспективе. Из такого определения можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности важно использовать все доступные мероприятия, которые позволят усилить текущее рыночное положение.

Следует отметить, что ученые предлагают различные подходы для оценки уровня конкурентоспособности конкретного предприятия. Среди наиболее универсальных показателей используются такие как рентабельность продукции, доля предприятия на рынке. Если использовать в качестве критерия оценки кон-

курентоспособности рентабельность продукции, то, очевидно, что в качестве мероприятий повышения конкурентоспособности можно рекомендовать те, которые позволяют снизить расходы, повысить маржу.

Если использовать в качестве целевого показателя конкурентоспособности долю предприятия на рынке, то в качестве наиболее важных мероприятий повышения конкурентоспособности целесообразно предложить меры повышения объема сбыта, расширения ассортимента, повышения лояльности потребителей.

Часть авторов рассматривает конкурентоспособность как некоторое соотношение между ценой товара и его качеством. В таком случае мероприятиями по повышению конкурентоспособности продукции будут те, которые позволят снизить цену на товар, а это означает использование резервов снижения расходов. Также важным направлением будет повышение качественных характеристик товара и услуг, что позволит лучше удовлетворять имеющиеся у клиентов потребности.

Еще один подход оценки конкурентоспособности предполагает проведение опроса экспертов и выделение тех факторов, которые определяют конкурентоспособность отдельно взятого предприятия, товара, продукции. Например, для магазина важными характеристиками будут географическое размещение, ширина и глубина ассортимента продукции, условия хранения продовольственных товаров, соблюдение технологии хранения и транспортировки продукции, вежливость продавцов. Это будет отличаться от строительной компании, для которой наиболее важными характеристиками конкурентоспособности будет дисциплинированность, компетентность персонала, своевременность выполнения строительных работ.

Таким образом, наиболее важными мерами повышения конкурентоспособности магазина будет выбор более удачной точки размещения предприятия, повышение квалификации продавцов, улучшение условий хранения товаров. Для строительного предприятия такими мероприятиями могут быть повышение уровня квалификации линейного персонала, строителей, обучение их передовым

технологиям выполнения строительных работ, применение методики и подходов, которые позволяют минимизировать расходы материалов и обеспечить долгий срок эксплуатации созданного строения. В конечном итоге о высоком уровне конкурентоспособности будет свидетельствовать потенциал генерировать высокую прибыль собственникам. Поэтому те мероприятия, которые приводят к повышению финансовой эффективности предприятия, обеспечивают рост конкурентоспособности.

Таким образом, в качестве групп мероприятий по повышению конкурентоспособности можно выделить инновационные, технические, маркетинговые, управленческие и другие.

При обосновании мероприятия повышения конкурентоспособности предприятия, как и в случае с обоснованием других мероприятий, целесообразно выделить необходимые финансовые ресурсы, а также трудовые, которые будут занимать достижение поставленных целей.

Если мероприятие будет реализовываться в течение длительного периода времени, то кроме бюджета целесообразно также составить календарный план, который будет детализировать потребность в финансировании для внедрения предложенных мероприятий. Также важно запланировать количество необходимых трудовых ресурсов с соответствующим уровнем квалификации, что позволит запустить процесс подбора необходимого персонала вне или внутри организации. Конечно, желательно расписать шаги, которые будут предприняты в рамках мероприятия повышения конкурентоспособности, назначить ответственных должностных лиц, которые будут контролировать и исполнять этот процесс, каждый из этапов. Целесообразно составить график Ганта, матрицу ответственности, финансовый бюджет, прочие управленческие документы, которые позволят обеспечить ритмичность, последовательность реализации запланированного мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности.

Если предложенный план реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности будет длиться в течение нескольких лет, то целесообразно

применить методы инвестиционного анализа, в том числе учесть влияние фактора времени, рассчитать коэффициент дисконтирования и применить его по отношению к запланированным денежным потокам. В рамках проекта обоснования мероприятия повышения конкурентоспособности целесообразно показать, какой является текущая оценка этого показателя, а какой она будет после того, как предложенные мероприятия будут реализованы.

Таким образом, обосновать конкретные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предприятия можно после проведения детального анализа финансовой и управленческой отчетности, непосредственно исследовав особенности производственной и сбытовой деятельности, практических аспектов текущей бизнес-модели предприятия. В процессе обоснования повышения конкурентоспособности предприятия можно использовать такие методы как метод инвестиционного анализа, математический расчет..

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ТЕХНОСТРОЙ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Технострой»

ООО «ТехноСтрой» предлагает строительные материалы в Благовещенске. Компания ведёт свою историю с 2014 года – именно в марте был открыт первый магазин «ТехноСтрой», расположенный по адресу улица Амурская 89. Организации компании предшествовал 8-ми летний опыт работы ее учредителя в строительной сфере. Благодаря этому сложилось понимание нужд и потребностей конечного потребителя. Так что на протяжении вот уже пяти лет фирма работает стабильно и рентабельно, имеет устойчивое финансовое состояние.

Фирме удалось установить длительные соглашения с поставщиками – изготовителями продукции, поэтому цены на наши товары ниже средних цен по городу.

Продукция для реализации поступает в основном от российских поставщиков, таким образом, поддерживается отечественный товаропроизводитель.

Объем товарооборота позволяет получать ежегодно прибыль, которая в основном направляется на пополнение собственных оборотных средств, что дает возможность постоянно расширять номенклатуру товаров и увеличивать объем ее реализации.

В 2015 году в городе Благовещенске был открыт магазин-склад, расположенный по адресу Игнатьевское шоссе 20/4. Ассортимент представленных в магазинах товаров широк и разнообразен: облицовочный кирпич, стеновые панели, гибкая черепица, металлочерепица, утеплитель, экструзионный пенополистирол, ГВЛ и ГКЛ, ламинированная фанера, профлист, автоматические ворота, двери, плоская и скатная кровля, теплоизоляция.

Структура управления ООО «ТехноСтрой» представлена на рис. 3:

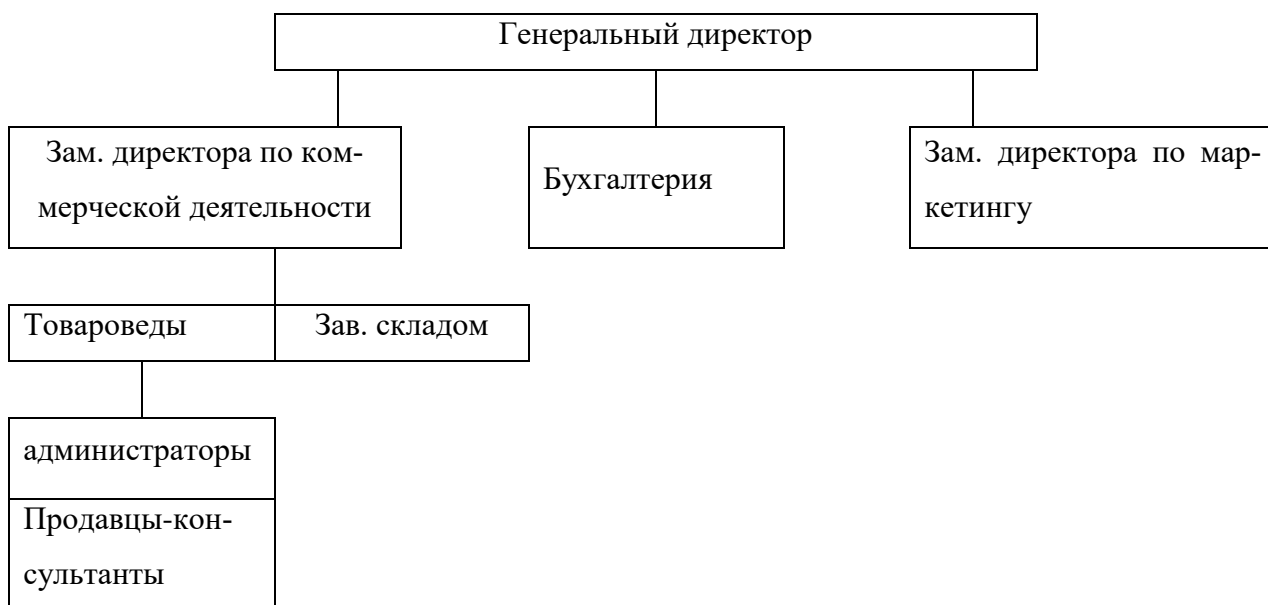


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «ТехноСтрой»

Представленный тип организационной структуры управления относится к линейно-функциональному типу. Линейно-функциональная структура управления – это смешение линейной и функциональной систем, которое впитало в себя преимущества первой и второй. Данная структура является ступенчатой иерархической. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Достоинства данной структуры:

1. Структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
2. Способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
3. Упрощает профессиональную подготовку.

Недостатки данной структуры:

1. Ответственность за получение прибыли ложится на руководителя предприятия;
2. Усложняется согласованность действий функциональных подразделений;

3. Замедляется процесс принятия и реализации решения.

В плане стратегии управления персоналом организация ориентируется на наилучшее соответствие работников производственным потребностям компании, поскольку, несмотря на активное внедрение современных технологий, организация по-прежнему зависит от профессионализма работников. Кроме того, значительное влияние на конкурентоспособность продукции оказывает ее внешний вид, что также требует развития персонала.

С точки зрения финансовой стратегии организация стремится к достижению приемлемой рентабельности продаж и деловой активности, к стратегическим целям также относится восстановление экономической независимости. Кроме того, организация ориентируется на достижение приемлемой ликвидности.

Режим и условия труда на предприятии отвечают требованиям трудового законодательства. Предприятие предлагает потребителям широкий перечень продукции, который регулярно обновляется в соответствии с запросами потребителей и тенденциями в развитии рынка.

Результаты деятельности ООО «ТехноСтрой» представлены в таблице 1.
Таблица 1 – Результаты деятельности ООО «ТехноСтрой» в 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Значение, в тыс. руб.			Абсолютное изменение, в тыс. руб.		
	2019 г.	2020 г.	2021г.			
				2021г. – 2019г.	2020г. – 2019г.	2021г. – 2020г.
Выручка	410 488	400 401	440 331	29 843	-10 087	39 930
Себестоимость продаж	296 326	372 020	403 314	106 988	75 694	31 294
Валовая прибыль	114 162	28 381	37 017	4 901	-3 735	8 636
Коммерческие расходы	17 249	23 636	26 912	9 663	6 387	3 276
Прибыль от продаж	3 842	4 745	10 105	6 263	903	5 360
Проценты к получению	102	0	38	-64	-102	38
Прочие доходы	3 187	3 699	7 341	4 154	512	3 642
Прочие расходы	327	337	249	-78	10	-88
Прибыль (убыток) до налогообложения.	3 477	8 107	17 197	13720	4630	9 090
Текущий налог на прибыль	695	1621	3439	2085	-926	1 831
Чистая прибыль	4 735	6 460	13 747	9012	1725	7 287

За период 2019-2021 гг. выручка ООО «ТехноСтрой» возросла на 7,2% до 440,3 млн. руб. Чистая прибыль, также, возросла на 190.3% до 13.7 млн. руб. Рост себестоимости продаж увеличился на 36.1%. Значительный рост коммерческих расходов, которые увеличились на 56% не повлияли на рост прибыли от продаж, которые увеличились на 163%. Расходы по обычным видам деятельности уменьшились на 23%.

Состав и структура персонала ООО «ТехноСтрой» в динамике за 2019 - 2021 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Состав и структура персонала ООО «ТехноСтрой» в 2019-2021 гг.

Категория персонала	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение (+,-)		Темпы роста, %		Уд. вес персонала, %		
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020	2019	2020	2021
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	76	76	77	-	1	100	101,3	100	100	100
руководители	11	11	11	-	-	100	100	14,5	14,5	14,2
специалисты	22	22	22	-	-	100	100	28,9	28,9	28,6
Торговый персонал	43	43	44	-	1	100	101,3	56,6	56,6	57,2

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод, что изменение в кадровом составе были минимальны.

Из таблицы 2 следует вывод о том, что общая численность сотрудников на 2021 год увеличилась на 1 человека и составила 77 человек, основную часть работников составляет торговый персонал, удельный вес которых составляет 57,2% или 44 человека, что можно оценить положительно.

В таблице приведен расчет базисных темпов роста ООО «Технострой». Согласно приведенным расчетам, темп прироста численности персонала в 2021 году по отношению к предыдущему году составил 1,3%, в 2020 году, относительно 2019 года численность работников не изменилась.

Среднесписочная численность персонала ООО «Технострой» в 2021 г. составила 77 человек и увеличилась по сравнению с предыдущим годом в связи с появлением нового сотрудника в отделе торгового персонала.

Был проведен анализ движения кадров. Соответственно, далее представим таблицу, характеризующую движение кадрового персонала.

Таблица 3 - Показатели движения персонала ООО «ТехноСтрой»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент оборота по выбытию	8,7	7,6	10,3
Коэффициент оборота по приему, коэф.	17,3	19,2	20,7
Коэффициент стабильности кадров	82,6	77	72,4
Коэффициент текучести кадров, коэф.	8,7	7,6	10,3

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод о том, что численность уволившихся возросла до 3-х человек в 2021 г. При этом численность принятых также возрастала каждый год и составила 6 человек в 2021 г.

Анализ показателей движения кадрового состава говорит о том, что стабильность персонала уменьшается с каждым годом, так как каждым годом в компании появляются все новые сотрудники, что связано с расширением деятельности. При этом повышается текучесть персонала.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Технострой»

По состоянию на май 2022 года, предприятие ООО «Технострой» имеет следующий ассортимент товаров. Данные, приведенные в таблице 4.

Таблица 4 - Ассортимент компании ООО «Технострой»

Группа	Наименование
1	2
Плоская кровля	Полимерные мембраны
	Рулонные кровельные материалы
Плѐнки	Изопар
	Изоспан
Водосточная система	Пластиковая
	Металлическая
Скатная кровля	Гибкая черепица
	Металлочерепица
	Композитная черепица LUXARD

Теплоизоляция	Каменная вата
	Минеральные утеплители
	Экструдированный пенополистирол
	Вспененный полиэтилен
	Межвенцовый утеплитель
Фасады	Подсистема
	Виниловый сайдинг
	Металлический сайдинг
	Система МАХ-3
	Фасадные панели
	Фасадная плитка
Мастики, герметики, ленты	Мастики и праймеры
	Герметики
	Ленты-герметики
Материалы внутренней отделки	Гипсокартон
	Крепеж
	Монтажные пены
	Профиля
	Сухие смеси

Политикой компании «Технострой» является быстрая и качественная работа в интересах покупателей: обеспечение доступных цен на товары и услуги, создание комфортных условий для их приобретения.

Ценовая политика и ассортимент рассчитаны в основном на людей со средним достатком, хотя торговое предприятие работает и с индивидуальными заказами.

На складе «Технострой» можно приобрести все необходимое как для косметического ремонта, так и для строительства и отделки целого дома. Пространство организовано таким образом, чтобы покупателям было удобно и выбирать, и приобретать необходимый товар. Продуманная система внутреннего зонирования и навигации позволяет легко ориентироваться на большой территории, где, тем не менее, обеспечен свободный доступ ко всему ассортименту. Для удобства

посетителей вся продукция на складе размещена в отделах, помеченных указателями.

Для оценки текущего состояния бизнеса, выявления его сильных и слабых сторон проведем анализ внутренней среды ООО «Технострой», с помощью метода построения матрицы БКГ. В данном случае будет использована модифицированная матрица, построенная на основе выручки, доли товара в сбыте и темпа роста доли.

Так как у ООО «Технострой» широкий ассортимент, в виде исходных данных будет использовано по одной позиции из каждой группы.

Исходные данные для построения матрицы БКГ ООО «Технострой» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Исходные данные для построения модифицированной матрицы БКГ ООО «Технострой»

Вид товара	Выручка в 2020 г., тыс. руб.	Выручка в 2021 г., тыс. руб.	Доля в сбыте, 2020 г.	Доля в сбыте, 2021 г.	Темп роста доли
Полимерные мембраны	85,2	86,6	0,2128	0,1967	1,0819
Металлочерепица	54,2	65	0,1354	0,1476	0,9173
Каменная вата	23	26,1	0,0574	0,0592	0,9696
Фасадная плитка	77,6	75	0,1938	0,1703	1,1380
Водосточная пластиковая система	40,1	43,2	0,1001	0,0981	1,0204
Герметики	33,2	35,5	0,0829	0,0806	1,0285
Плѐнка(изоспан)	45,1	57,4	0,1127	0,1305	0,8636
Сухие смеси	42	51,5	0,1049	0,1170	0,8966
Итого	400,4	440,3	1	1	-

В целях классификации типов реализуемых товаров ООО «Технострой» в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли, построена модифицированная матрица БКГ (рис.4).

Продолжение таблицы 6

Среднегодовая численность, всего в том числе:	5	100	9	100	12	100	4	3	180	133,3
- служащие	3	80	5	55,6	7	58,4	2	2	150	140
- руководители	1	10	1	11,1	1	8,3	0	0	100	100
- бухгалтер	1	10	1	11,1	1	8,3	0	0	100	100
- специалисты (менеджер, администратор)	0	0	1	11,1	2	16,6	1	1	0	200
- рабочие (продавец)	0	0	1	11,1	1	8,3	1	0	0	100

По данным таблицы 6 видно, что наибольший удельный вес в структуре трудовых ресурсов ООО «Технострой» занимают служащие: в 2019 году – 80 %, в 2020 году – 55,6%, в 2021 году – 58,4%. В 2020 году по сравнению с 2019 годом среднегодовая численность персонала увеличилась на 150%. В 2021 г. по сравнению с 2020 г – на 140%. Система показателей, характеризующих трудовой потенциал ООО «Технострой» приведена в таблице 7.

Средний возраст работающих ООО «Технострой» - 26 – 36 лет. Средний стаж работы на данном предприятии – 2-5 лет.

Большинство работников предприятия имеют среднее образование – 83,3% в 2020 г.

Таблица 7 - Система показателей, характеризующих трудовой потенциал ООО «Технострой»

Показатели	Годы						Абсолютное отклонение 2021 г. к 2019 г.	Темп роста 2021 г. к 2019г., в %
	2019		2020 г.		2021 г.			
	Численность персонала, чел.	Структура персонала, %	Численность персонала, чел.	Структура персонала, %	Численность персонала, чел.	Структура персонала, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продолжение таблицы 7

Средне-годовая численность персонала, чел.	5	100	9	100	12	100	7	240
Структура персонала по полу, чел.	1 4	20 80	1 8	11,1 88,9	2 10	16,6 83,3	1 6	200 250
Возрастной состав персонала:	0 1 3 1 0	0 20 60 20 0	0 3 6 1 0	0 33,3 66,7 11,1 0	0 5 5 2 0	0 41,6 41,6 16,8 0	0 4 2 1 0	0 500 160 200 0
Распределение персонала по стажу работы:	1 2 2 0	20 40 40 0	2 3 4 0	4,5 3 2,25 0	2 5 5 0	16,8 41,6 41,6 0	1 3 3 0	200 250 250 0
Образовательный уровень персонала:	0 4 0 1	0 80 0 20	0 7 1 1	0 77,8 11,1 11,1	0 10 1 1	0 83,3 8,3 8,3	0 6 1 0	0 250 0 100
- неполное среднее								
- среднее специальное								
- незаконченное высшее								
- высшее								

Произведем оценку кадрового состава аппарата управления ООО «Технострой» (Таблица 8).

Таблица 8 - Оценка кадрового состава аппарата управления (АУ)

Показатели	Годы			Изменение 2021 г. к 2019 г.	
	2019	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение 2021 г. к 2019 г.	Темп роста 2021 г. к 2019 г., %
Численность А.У., чел.	3	3	3	0	100
Обеспеченность руководителями и специалистами, %	100	100	100	1	100
Средний возрастной состав, лет					
- руководителей АУ;	27	27	36	9	133,3
- руководителей среднего звена;	35	36	37	2	
- специалистов.	36	37	38	2	105,7
Доля руководителей и специалистов, %					105,5
- с высшим образованием;	50	50	50	0	
- со специальным средним.	50	50	50	0	100
Численность повышающих квалификацию в различных образовательных уровнях.	1	1	0	-1	100
					0

Используя данные таблицы 8 можно сделать следующие выводы. За исследуемый период численность персонала АУ не изменилась. В 2021 г. по сравнению с 2019 г. произошло увеличение среднего возрастного состава руководителей аппарата управления предприятием с 35 лет в 2019 г. до 37 лет в 2021 г., руководителей среднего звена - с 36 лет в 2019 г. до 38 лет в 2021 г.

Динамика оплаты труда за 2019-2021 г. представлена в таблице 9.

Из таблицы 4 видно, что на протяжении рассматриваемого периода общий фонд заработной платы увеличился на 24,5 %, и в 2021 г. составил 30578 тыс. руб.

Таблица 9 - Динамика оплаты труда работников ООО «Технострой»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение 2020 г. к 2019 г.	Темп роста 2021 г. к 2019 г., в %
	2019	2020 г.	2021 г.		
1 Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	600	1260	1920	1320	320
2 Отработано человеко-дней, чел/час	208,7	210,5	213,6	4,9	102,3
3 Отработано человеко-часов, чел./час	1742,1	1813,7	1858,32	116,22	106,6
4 Количество работников, чел.	5	9	12	7	240
5 Фонд оплаты в расчете на:					
1 работника за год, тыс. руб. (стр. 1:стр. 4)	120	140	160	40	133,3
работника в день. тыс. руб. (стр. 6:стр. 2)	0,57	0,66	0,74	0,17	129,8

Фонд оплаты в расчете на 1 работника за год в 2021 г. увеличился по сравнению с 2019 г. на 220 % и составил 1920 тыс. руб. Фонд оплаты на 1 работника в день также увеличился – на 29,8 %. Количество работников увеличилось на 7 человек, что в процентном выражении составило 240 %.

Динамика изменения численности персонала представлена в таблице 10. Таблица 10 – Динамика показателей движения численности персонала ООО «Технострой» за 2019-2021 г. г.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение 2021 г. к 2019 г.	Темп роста 2021 г. к 2019 г., в %
1	2	3	4	5	6
Численность на начало года, чел.	1	5	9	0	100
Принято, чел.	5	6	5	0	100

Продолжение таблицы 10

Выбыло, чел.	1	1	2	1	200
В т. ч. по собственному желанию, чел.	1	1	2	1	200
Численность на конец года, чел.	5	9	12	7	240
Коэффициент оборота по приему	1,2	0,66	0,41	-0,79	34,2
Коэффициент оборота по выбытию	0,2	0,11	0,17	-0,3	85
Коэффициент текучести	0,2	0,11	0,17	-0,3	85
Коэффициент замещения рабочей силы	0,16	0,16	0,4	0,24	250

Из таблицы 10 видно, что в ООО «Технострой» число выбывших сотрудников в 2021 году составляет 2 чел., что на 1 чел. больше, чем в 2019 г. Коэффициент текучести кадров в 2021 г. составил 0,17 против 0,2 в 2019 г. – произошло уменьшение коэффициента текучести на 0,3. Очевидно, что многие из них связаны с ведущими ценностями организации и стабильностью работы предприятия.

Представим анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Технострой» на основе данных бухгалтерской отчетности организации.

Таблица 11 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	2019	2020	2021	на начало анализируемого периода (2019)	на конец анализируемого периода (2021)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	527	507	4 181	1,1	4,5	+3 654	+7,9 раза
в том числе: основные средства	277	291	3 939	0,6	4,3	+3 662	+14,2 раза
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	45 913	58 629	87 768	98,9	95,5	+41 855	+91,2
в том числе: запасы	6 580	15 792	3 797	14,2	4,1	-2 783	-42,3
дебиторская задолженность	37 536	26 611	53 737	80,8	58,4	+16 201	+43,2
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1 797	16 226	30 234	3,9	32,9	+28 437	+16,8 раза

Продолжение таблицы 11

Пассив							
1. Собственный капитал	19 479	25 939	39 687	41,9	43,2	+20 208	+103,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	6	17	8	<0,1	<0,1	+2	+33,3
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	26 955	33 180	52 254	58	56,8	+25 299	+93,9
в том числе: заемные средства	–	–	10 200	–	11,1	+10 200	–
Валюта баланса	46 440	59 136	91 949	100	100	+45 509	+98

Соотношение основных качественных групп активов организации на последний день анализируемого периода (31.12.2021) характеризуется большой долей (95,5%) текущих активов и малым процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь период существенно увеличились (на 98%). Отмечая значительный рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 103,7%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Таблица 12 - Оценка стоимости чистых активов ООО «Технострой»

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	на начало анализируемого периода (31.12.2019)	на конец анализируемого периода (31.12.2021)		
1. Чистые активы	19 479	25 939	39 687	41,9	43,2	+20 208	+103,7
2. Уставный капитал	10	10	10	<0,1	<0,1	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	19 469	25 929	39 677	41,9	43,2	+20 208	+103,8

Чистые активы организации на 31.05.2021 намного (в 3 968,7 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того следует отметить увеличение чистых активов на 103,7 % за два последних года. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Технострой» за весь анализируемый период.

Таблица 13 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «Технострой» за 2019-2021 г.г

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020
1. Выручка	410 488	400 401	440 331	-44 620	+39 930
2. Расходы по обычным видам деятельности	441 179	395 656	430 226	-45 523	+34 570
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	3 842	4 745	10 105	+903	+5 360
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	3 002	3 362	7 092	+360	+3 730
5. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	1 375	1 647	3 450	+272	+1 803

За 2020 год годовая выручка составила 400 401 тыс. руб. За 2020 год прибыль от продаж равнялась 4 745 тыс. руб. В течение анализируемого периода (с 31.12.2019 по 31.12.2021) отмечено заметно повышение выручки, составившее 39 930 тыс. руб. – до 440 331 тыс. руб.

Значение прибыли от продаж за последний год составило 10 105 тыс. руб. В течение анализируемого периода (31.12.19–31.12.21) наблюдалось стремительное, на 113%, повышение финансового результата от продаж.

Что касается внешних организационно-хозяйственных связей ООО «ТехноСтрой», то компания сотрудничает с российскими поставщиками и клиентами. Всего в базе организации более 100 поставщиков и клиентов. По структуре различают прямые и косвенные хозяйственные связи. ООО «ТехноСтрой»

характерны прямые связи с поставщиками. Однако нередко осуществляются закупки и через посредников.

В таблице 14 представим слабые и сильные стороны, характерные для ООО «Технострой».

Таблица 14 – Слабые и сильные стороны ООО «Технострой»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий ассортимент товара Налаженные каналы сбыта Цены ниже средних на рынке Высокая компетентность руководства Наличие длительных отношений с поставщиками Наличие собственных складов Организация онлайн продаж Осуществление доставки товара	Высокая текучесть кадров Выполнение сотрудником работы за других Слабая система маркетинга Невыгодное местоположение Недостаточно квалифицированный персонал Недостаток технического оборудования Слабое изучение рынка Высокая дебиторская задолженность

Как видно из таблицы 8, в ООО «Технострой» имеются как сильные, так и слабые стороны. Перечисленным слабым сторонам незамедлительно следует уделить особое внимание, так как они несут опасность для организации. Поскольку ликвидировать совсем их будет затруднительно, в силу специфики отрасли, нужно разработать ряд мероприятий, которые позволят создать конкурентное преимущество для организации.

2.3 Анализ внешней среды ООО «Технострой»

Анализ внешней среды предприятия позволяет заблаговременно спрогнозировать всевозможные угрозы и риски, а также разработать план действий в случае возникновения непредусмотренных обстоятельств; изменить управленческую стратегию, которая позволяет предприятию достигать намеченных целей и обратить угрозы в выгодные возможности.

В Таблице 15 представлен PEST-анализ с указанием экспертных оценок по значимости факторов, вычисления средней оценки и веса каждого из них. (Приложение Б)

Таким образом, благодаря данному анализу мы можем видеть, какие факторы коренным образом могут изменить деятельность компании как в лучшую, так и в худшую сторону.

Среди факторов окружающей среды, влияющих на бизнес компании, особенно выделяются конкуренты. Существует несколько инструментов для их изучения.

Проведем анализ ситуации на рынке, используя модель Майкла Портера «пять сил конкуренции» (таблица 16).

Таблица 16 – Модель «пять сил конкуренции» М. Портера для ООО «ТехноСтрой»

Параметр	Уровень угрозы	Описание
Угроза появления товаров-заменителей	Низкий	Товары-заменители существуют на рынке, но не составляют жёсткой конкуренции, потому что склад ООО «Технострой» имеет более выгодное месторасположение для большинства горожан, чем у конкурентов, что является их преимуществом. Люди не готовы ехать в три раза дольше по времени на личном транспорте в другую часть города, чтобы приобрести тот же продукт.
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий	Уровень конкуренции высок, при этом она сконцентрирована в основном между крупнейшими и известнейшими компаниями. Конкуренция постепенно смещается на неценовой уровень, велика роль активного продвижения, рекламы и маркетинга. Компании продают стандартизированный товар. Есть ограничения в повышении цен на товары и услуги в связи с высокой конкуренцией.
Угроза появления новых игроков	Низкий-Средний	Компания ООО «Технострой» старается не отставать от именитых брендов, запуская очень выгодные системы лояльности, поощрения за покупки именно в их магазине, что несомненно привлекает большое количество людей.
Влияние потребителей продукции	Средний	Потребители делятся на два сегмента-деловые оптовые и розничные. При этом оба сегмента развиваются динамично, но доля частных лиц в целом по рынку значительно превышает. В этой связи следует концентрироваться на обоих сегментах.
Влияние поставщиков	Низкий	Поставщики на данном рынке достаточно стабильны, все компании в основном имеют одних и тех же поставщиков. Рекомендуются заключать больше контрактов с местными производителями, поставлять ещё больше уникальных товаров.

Таким образом, из пяти сил конкуренции наибольшую угрозу представляют потенциальные конкуренты, так как на рынок выходят новые компании. Это требует от ООО «ТехноСтрой» проведения регулярных исследований рынка, значительной работы для изучения конкурентов, чтобы понимать их дальнейшие шаги. Так же особое внимание следует уделить взаимодействию с покупателями, изучению и удовлетворению их потребностей.

Проведем SWOT – анализ деятельности анализируемой организации Таблица 17.

Таблица 17 – SWOT–анализ ООО «ТехноСтрой»

Сильная сторона	Слабые стороны
1) широкий ассортимент товара 2) налаженные каналы сбыта 3) цены ниже средних на рынке 4) высокая компетентность руководства 5) наличие длительных отношений с поставщиками 6) наличие собственных складов 7) организация онлайн продаж 8) осуществление доставки товара	1) высокая текучесть кадров 2) недостаточно квалифицированный персонал 3) слабая система маркетинга 4) невыгодное местоположение 5) отсутствие стратегий организации 6) недостаток технического оборудования 7) слабое изучение рынка 8) высокая дебиторская задолженность
Возможности	Угрозы
1) обслуживание новых сегментов рынка; 2) выход на новый рынок сбыта; 3) диверсификация производства 4) расширение ассортимента и номенклатуры; 5) повышение конкурентоспособности компании; 6) увеличение объема продаж 7) строительство большого строительного комплекса 8) активное сотрудничество со строительной компанией	1) усиление конкуренции на рынке; 2) ограничение поставок товара в Китай в связи с закрытием границ; 3) снижение покупательной способности; 4) влияние сезонного фактора; 5) увеличение закупочных цен; 6) рост продаж замещающего продукта; 7) неблагоприятное влияние правительства; 8) высокая зависимость от поставок материалов.

Таким образом, в результате анализа конкурентоспособности ООО «Технострой» было установлено, что данное предприятие занимает сильные конкурентные позиции на рынке услуг по продаже стройматериалов, при этом данный факт подтверждается выявленными сильными сторонами в деятельности организации: широкий ассортимент товара, налаженные каналы сбыта, цены ниже

средних на рынке и др. По результатам данного анализа компании ООО «Технострой» можно сказать о том, что положение компании на данный момент вполне стабильно, но есть ряд факторов, оказывающих негативное воздействие на предприятие.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Технострой»

Потребность в оценке конкурентоспособности предприятия существует, поскольку в условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

К основным конкурентам ООО «Технострой» на рынке строительных материалов можно отнести «СтройМастер», «Строймода», «Евроремонт», «Амурс-набсбыт», «На, строй».

Таблица 18 – Анализ конкурентов ООО «Технострой»

Критерии	Технострой	СтройМастер	Строймода	Евроремонт	Амурс-набсбыт	На, строй
Количество торговых точек	1	1	2	1	2	2
Опыт работы в отрасли	10	8	9	3	6	8
Уровень цен	Низкий	высокий	Средний	высокий	средний	средний
Качество продукции	Среднее	среднее	Среднее	среднее	среднее	Среднее
Ассортимент	Широкий	средний	широкий	узко направленный	средний	Средний
Работа персонала	Средний уровень	Средний уровень	Высокий уровень	Средний уровень	Высокий уровень	Средний уровень
Рекламная деятельность	Отсутствует	баннеры, печатная	баннеры, печатная, радио	радио, ТВ	отсутствует	Баннеры, печатная

Из таблицы 18 мы видим, что по количеству торговых точек лидируют предприятия «На, строй», «Амурснабсбыт» и «Строймода». У ООО «Технострой» одна торговая точка. По опыту работы анализируемое предприятие является лидером. Цены предприятия на сегодня являются одними из низких, в городе, что можно отнести к конкурентным преимуществам компании. К отрицательным моментам относится отсутствие рекламы предприятия и средний уровень работы персонала.

Из таблицы 18 также мы видим, что ООО «Технострой» находится на втором месте при сравнении конкурентов, после «Строймода». Сильное снижение баллов дает практически максимальное отсутствие рекламы у ООО «Технострой».

ООО «Технострой» на данный момент выигрывает у конкурентов по двум критериям: опыт работы в отрасли и ассортимент. На рынке строительных материалов основным конкурентом ООО «Технострой» является «Строймода» и «На, строй».

В целях определения конкурентных преимуществ ООО «Технострой», проведем оценку конкурентоспособности организации на основе критериев.

По заданным критериям проведена оценка по пятибалльной шкале конкурентных преимуществ ООО «Технострой» и его конкурентов. Для каждого критерия, представленного в таблице 18, определен вес, отражающий значимость критерия.

Таблица 19 – Оценка показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов

Критерии	r _n	Значимость, доли	ООО «Технострой»		ООО «Строймода»		ООО «На, строй»	
			Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Качество товара	1	0,25	4	1	4	1	5	0,25
Ассортимент товара	2	0,214	4	0,856	3	0,642	3	0,642
Количество торговых точек	3	0,179	2	0,358	4	0,716	4	0,716

Рекламная деятельность	4	0,143	1	0,143	5	0,715	4	0,572
------------------------	---	-------	---	-------	---	-------	---	-------

Продолжение таблицы 19

Квалификация персонала	5	0,107	3	0,321	4	0,428	4	0,428
Ценовая политика	6	0,071	5	0,355	4	0,284	3	0,213
Месторасположение предприятия	7	0,036	3	0,108	5	0,18	3	0,108
Итого	-	1	-	3,141	-	3,965	-	2,929

Делаем выводы, что ООО «Технострой» достигло среднего уровня конкурентоспособности и для достижения высокого уровня, необходимо провести работу и корректировку пунктов с наименьшим количеством.

Наглядным методом представления результатов проделанного сопоставления деятельности конкурентов считается многоугольник конкурентоспособности – метод, дающий возможность быстро проанализировать конкурентоспособности компании в сравнении с главными конкурентами и создать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности. Каждая грань такого многоугольника представляет отдельный критерий, по которому проводится сравнительная оценка.

Представим свои данные в графическом виде (рисунок 5).

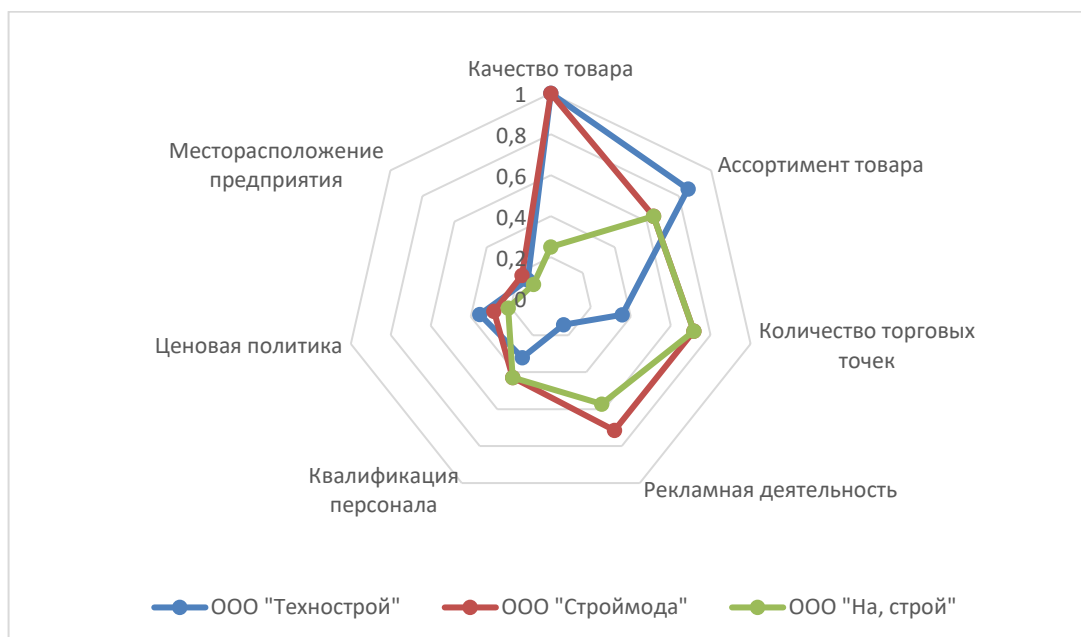


Рисунок 5 - Оценка конкурентоспособности ООО «Технострой»

По изображенным на рисунке многоугольникам конкурентоспособности различных фирм, легко можно провести анализ уровня их конкурентоспособности. Исходя из данных диаграммы, мы видим, что ООО «Технострой» занимает «условно устойчивое» положение среди предприятий, которые могут составить ему активную конкуренцию, видны сильные стороны ООО «Технострой» это – ценовая политика и качество товара. Также видны «слабые» позиции, по которым предприятие уступает своим конкурентам, это рекламная деятельность, количество торговых точек и квалификация персонала.

Чтобы иметь определенные конкурентные преимущества на изменяющемся рынке, предприятию необходимо оценить его рыночное положение в отрасли, а также определить свое место на конкурентной карте того или иного рынка.

Конкурентная карта рынка – распределение рыночных долей конкурентов, позволяющее определить и контролировать место конкурента на рынке и собственной фирмы в сравнении с конкурентами.

В основе методики - оценка значений двух факторов, каждый из которых рассчитывается в относительных единицах с помощью соответствующего индекса:

- 1) количественного, представляющего оценку уровня цен фирмы, работающей на конкурентном рынке;
- 2) качественного, выражающего комплексную оценку уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов.

Рассмотрим цены фирм-конкурентов. Макет таблицы расчета индексов цен по изучаемым фирмам представлен ниже (таблица 20).

Таблица 20 – Расчёт индексов цен предприятий

Название фирмы	Цена на товар, руб.			Индекс цен на i-й товар			$I_{цен j}$
	Гисокартон	Изопар	Металлочерепица	Гисокартон	Изопар	Металлочерепица	
1	2	3	4	5	6	7	8
ООО «Технострой»	779	1275	744	0,99	0,97	0,97	0,98
ООО «Строймода»	790	1300	760	1	0,99	0,99	0,99

ООО «На, строй»	800	1350	805	1,01	1,03	1,04	1,03
$P_{cp \max}$	789	1308,3	769,7	-	-	-	-

В результате расчета индекса цен $I_{цен.j}$ по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение первой координаты карты позиционирования.

Затем идет определение качественного фактора - индекса комплексной оценки уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов.

С помощью пятибалльной оценки были оценены наиболее значимые показатели. Далее каждый показатель оценивается с помощью соответствующего индекса, рассчитанного как отношение суммы баллов, полученных конкретной фирмой, к максимальному количеству баллов по тому, или иному показателю.

Значение второй координаты карты позиционирования определяется по каждой из отобранных для анализа фирм. (Таблица 21)

Таблица 21 - Исходные данные и индексы цен на товары исследуемых фирм

Название фирмы	Бальная оценка показателя β_{ij}				Индекс i-го показателя качества обслуживания I_{kij}				$\bar{I}_{ка \text{ обл } j}$
	Качество товара	Ценовая политика	Рекламная деятельность	Квалификация персонала	Икач.	Ицен.	Ирекл.	Иквал..	
ООО «Технострой»	4	5	1	3	0,8	1	0,2	0,6	0,9378
ООО «Строймода»	4	4	5	4	0,8	0,8	1	0,8	0,805
ООО «На, строй»	5	3	4	4	1	0,6	0,8	0,8	0,7446
$B_{cp}(\max)$	5	5	5	5					
ai					0,333	0,67	0,001	0,002	-

На основе показателей из таблицы строится карта рыночного позиционирования. (рисунок б)

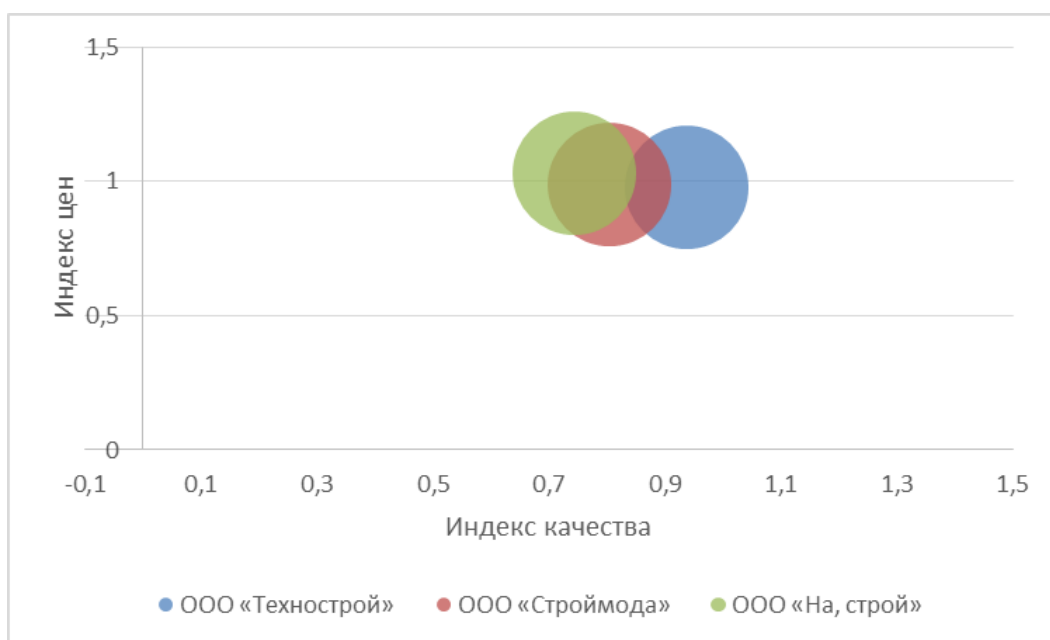


Рисунок 6 – Карта рыночного позиционирования

На основании полученных значений координат карты рассчитываются коэффициенты стратегических позиций фирм-конкурентов, которые характеризуют конкурентоспособность фирм. Расчёт представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Расчёт коэффициентов стратегических позиций фирм-конкурентов

Название фирмы	Индекс цен	Индекс качества	КСП _j
ООО «Технострой»	0,98	0,9378	0,956939
ООО «Строймода»	0,99	0,805	0,813131
ООО «На, строй»	1,03	0,7446	0,722913

Из таблицы видно, что коэффициент конкурентоспособности ООО «Технострой» самый высокий из представленных конкурентов.

Таким образом, построение карты позиционирования позволило, во-первых, выделить фирмы, близкие по своим конкурентным позициям, внутри которых происходит основная конкурентная борьба, во-вторых, определить степень конкуренции и дифференциации внутри каждой группы, в-третьих, оценить конкурентоспособность каждого представителя группы.

Таким образом, несмотря на то что у ООО «Технострой» высокий коэффициент конкурентоспособности, рассматриваемая организация нуждается в разработке комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ТЕХНОСТРОЙ»

3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»

Проведенный в предыдущей части исследования анализ показал, что в настоящее время деятельность ООО «Технострой» не в полной мере эффективна. Было выявлено, что на предприятии существует ряд проблем, а именно, не достаточно развита маркетинговая деятельность, недостаток квалифицированного персонала.

Компания работает на активно растущем рынке, следствием чего является постоянный рост числа конкурентов. Проведенный анализ показал, что у ООО «Технострой» есть все ресурсы для того, чтобы продолжать столь же активное развитие, но еще раз определим выявленные в ходе анализа конкурентоспособности ООО «Технострой» недостатки и вероятные причины их появления (таблица 23).

Таблица 23 – Выявленные недостатки и возможные их причины

Недостаток	Его возможная причина
Недостаточный уровень рекламной активности	Отсутствует комплексная программа рекламной деятельности.
Отсутствие повышения квалификации сотрудников	Отсутствие совершенствования системы обучения, а также продвижения и развития сотрудников.
Невыгодное территориальное расположение склада	При выборе местоположения района застройки склада все возможные варианты не были рассмотрены с учетом разработанного списка требований.
Неопределённый имидж в глазах потенциальных соискателей	Так как на сегодняшний день, вакансии организации не пользуются высокой популярностью.

В существующих условиях работы компании, с учетом выявленных недостатков, ухудшающих положение относительно конкурентов, а также с учетом формирования новых конкурентных преимуществ, для решения данных проблем будут предложены следующие мероприятия, которые будут отражены на рисунке 7.

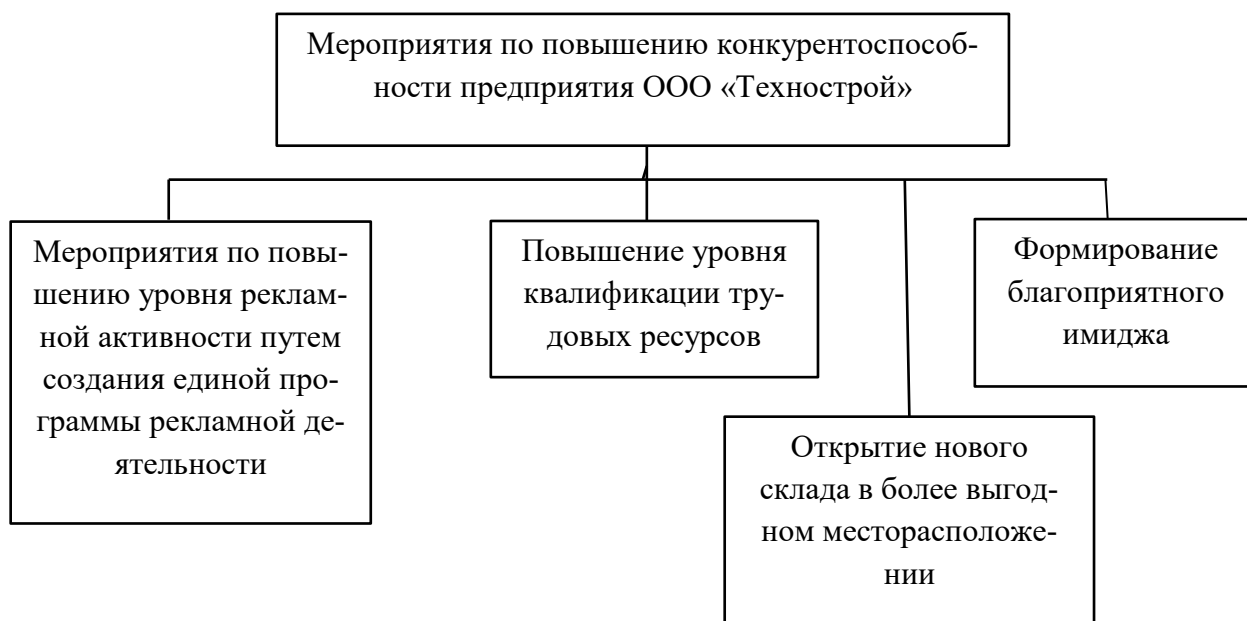


Рисунок 7 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Технострой»

Первая проблема, заключается в том, что у организации практически отсутствует рекламная деятельность. Имеется сайт предприятия, который плохо функционирует, не даёт достаточного количества информации нужной потребителю. Отсутствует различная реклама в социальных сетях, газетах, на телевидении и т. д.

Не выполняются основные задачи рекламы:

1. Информирование о продукции ООО «Технострой».
2. Формирование положительного образа ООО «Технострой» для потребителей.
3. Поддержание осведомленности о продукции и о предприятии.

Также, исходя из анализа организации, выяснилось, что сотрудники компании не повышают свою квалификацию на дополнительных курсах. Это пагубно отражается на работе предприятия. Сотрудники не удовлетворены в потребности получения полного спектра необходимой информации в сфере торговли.

Приоритетной целью обучения является обновление практико-теоретических знаний работников по причине повышения требований работодателя и ГОСТов к уровню компетентности сотрудников компании.

Обучение персонала, помимо повышения и обновления знаний об отрасли, выступает также одним из видов мотивации сотрудников. Когда работник получает знания за счет организации, он чувствует, что руководство заботится о нем. Поэтому у сотрудника организации появляется стремление к повышению производительности труда.

Следующая проблема заключается в том, что у исследуемой организации невыгодное территориальное расположение склада компании, вследствие чего теряется много заявок и клиентов, так же повышаются расходы на доставку. На данный момент склад располагается в г. Благовещенск по адресу Игнатьевское ш., 20/4, многие покупатели хотят приехать и лично посмотреть товар и купить его из наличия, а не по интернету.

Поэтому предприятию необходимо рассмотреть возможные варианты открытия склада в более выгодном местоположении:

- Аренда склада, наем персонала.
- Постройка своего склада.

В настоящее время стоимость хранения даже на складах низкого класса очень высока, но всё же присутствует повышенный спрос на качественные склады, так как склад — это важное место, где осуществляются хранение, подготовка к продаже и отпуск товаров оптовым покупателям.

Так как основной склад находится в микрорайоне, постройка или открытие нового склада необходима в центре города. Но постройка или открытие склада является достаточно затратным методом, так как имеются существенные траты

как на постройку, открытие и запуск, так и на содержание данного склада. Издержки на открытие склада первый месяц - это аренда, установка эквайринга, наем персонала и зарплата за первый месяц.

Для того чтобы выбрать более выгодное месторасположение, не повторяя прошлых ошибок необходимо организовать логистику склада:

1. Определить: арендовать, покупать или строить

Сопоставить среднюю стоимость аренды склада и стоимость приобретения или создания собственного склада.

2. Подобрать эффективную складскую систему

Перед началом эксплуатации склада, разработать предварительную систему распределения товаров по палетам и контейнерам. Система должна включать в себя эффективные методы управления грузами, которые позволят выполнять мелкие и крупные заказы максимально быстро.

3. Проанализировать складскую логистику

Необходимо детально проанализировать всю проделанную работу и определиться:

1. С видом складирования.
2. Оптимальной грузовой единицей.
3. Типом оборудования, которое будет использоваться на складе.
4. Системой комплектации грузов.
5. Организовать систему для обработки поступающих данных.

Учёт и организацию всех внутренних и внешних потоков товаров лучше доверить квалифицированным специалистам.

В результате должна получиться система эффективного контроля над запасами товаров.

Еще одна проблема заключается в том, что в глазах соискателей сформирован неопределённый имидж компании. Необходимо создать благоприятный имидж, так как на сегодняшний день организация тратит большое количество

времени на поиск и отбор подходящих кандидатов, в то время, как многие конкуренты получают обратную связь от соискателей, только опубликовав открытую вакансию.

Привлекательный имидж достаточно важен для современной, динамично развивающейся организации. Он может заставить соискателей несколько снизить свои требования к работе или выбрать среди поступивших предложений именно ООО «Технострой».

И так после рассмотрения всех возможных решений обозначенных проблем, были выделены два мероприятия, которые являются наиболее перспективными и доходными.

Первое мероприятие – это совершенствование маркетинговой деятельности с целью расширения каналов продвижения продукции.

Второе мероприятие это - повышение уровня квалификации трудовых ресурсов.

В следующем разделе рассмотрим подробнее данные мероприятия.

3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»

В предыдущем разделе были рассмотрены выявленные проблемы ООО «Технострой» и предложены варианты мероприятий для их решения, из всех вариантов было выбрано два мероприятия по повышению конкурентоспособности исследуемой организации, раскроем каждое мероприятие более подробно.

Совершенствование рекламной деятельности ООО «Технострой» будет эффективным, если грамотно подойти к планированию в данном аспекте, определить конкретно существующие недостатки в рекламной деятельности компании, желаемые цели и пути ее реализации.

Для увеличения конкурентоспособности ООО «Технострой» предлагается реконструировать сайт, разработка приложения компании, баннеры и создание страниц в популярных соцсетях.

ООО «Технострой» было предложено реконструировать сайт для получения возможности быстрого общения клиента с менеджером по средствам чата.

Также создание страниц компании в трех популярных социальных сетях, для размещения положительных отзывов о компании и рекламы товаров.

Рассчитаем стоимость внедрения:

Для реконструкции сайта потребуется помощь специалиста по созданию сайтов.

-создание и настройка чата с менеджером- 13000 руб.

-подробное описание всех товаров на сайте -10000 руб.

-техническая поддержка по необходимости – 10000 руб.

Создание и ведение страниц в социальных сетях:

-поручить создание и ведение страниц в социальных сетях менеджерам по продажам.

На сегодня в ООО «Технострой» работает 2 менеджера по продажам. То есть один из них может взять на ведение страницу в социальных сетях, он же принимает и оформляют заказы, поступающие через социальные сети. Второй менеджер работает консультантом и принимает заказы в чате на сайте.

Внедрение страниц в социальных сетях дополнительных оплат не предполагают.

Еще одним важным инструментом для дистанционных интернет продаж является мобильное приложение. Назовем приложение «Технострой».

Приложение «Технострой» – является современным и высокотехнологичным инструментом коммуникации предприятия и потенциальных клиентов, позволяющий с минимальной затратой времени и усилий делать заказ необходимых материалов и товаров из дома.

Мобильное приложение позволяет сразу оплатить товар, что удобно клиенту и выгодно предприятию, а также оформить доставку.

Предполагается, что мобильное приложение «Технострой» будет выполнено в фирменном стиле предприятия, приложение будет работать на Android и iOS.

Предполагается обратиться за разработкой приложения в компанию IT Lab. Стоимость разработки приложения - 119 000 руб.

Запуск приложения в работу - 25 000 руб.

Время разработки мобильного приложения для интернет-магазина 17-31 дней.

Функциональные возможности мобильного приложения «Технострой»

- оформление онлайн-заявок;
- отслеживание статуса выполнения заявок;
- чат с менеджером;
- оплата заказа онлайн;
- контроль доставки товара;
- оценка работы специалиста.

Еще одним способом заявить о себе является печать баннеров с информацией о возможности заказать необходимый товар на сайте, через социальные сети и мобильное приложение.

Баннеры предполагается разместить на подъезде к компании, на улице Игнатьевское шоссе. Всего 6 баннеров. Стоимость печати баннера 128 руб. – 1 кв. м. Необходимый размер баннера 2м*3м. Стоимость печати одного баннера -768 руб. Стоимость рекламного места 4 000 руб. в месяц. Планируется аренда на 2 месяца.

Смета и график проведения мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности представлена в таблице 24.

Таблица 24 - Проведение мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности

Мероприятие	Дата проведения	Стоимость, тыс. руб.	Ответственный за проведение мероприятия
Реконструкция сайта	06.01.2023-06.02-2023	33	Генеральный директор
Разработка приложения	06.01.2023-06.02-2023	144	Генеральный директор
Создание страниц в соц. сетях и баннеров	06.01.2023-06.02-2023	8	Менеджеры
Итого:		185	

Исходя из составленной сметы, затраты на проведение данного мероприятия составляют 185 000 рублей. Основные затраты составляет разработка приложения, затем реконструкция сайта и наименьшие затраты получаются на размещение баннеров и создание страниц, так как не нужно привлекать специалистов для создания страниц в соц. сетях, этим займутся менеджеры компании.

Ответственность за организацию реконструкции сайта и разработку приложения предлагается возложить на генерального директора. Ответственные за организацию создания страниц в социальных сетях и размещение баннеров назначены менеджеры компании. Предложенные мероприятия будут способствовать расширению клиентской базы, привлечению новых покупателей, а также большему информированию о товаре. Реклама ООО «Технострой» должна быть направлена не только на потенциальных клиентов, но и на удержание старых клиентов. Каждого человека, купившего что-то в магазине, следует заинтересовать в том, чтобы он оставил максимум данных о себе, включая контакты.

Таким образом, во-первых – увеличится количество постоянных клиентов благодаря рекламе через сайт, социальные сети, баннеры. Во-вторых – это поможет сформулировать более конкретную базу данных клиентов магазина.

Второе рекомендуемое к внедрению мероприятие, является повышение квалификации работников ООО «Технострой».

Персонал – общая категория, включающая в себя в первую очередь всех специалистов и работников ООО «Технострой», являющихся фактическими исполнителями в продажах, деятельность которых обеспечивает предприятию доход или исполнение основных функций. В компании 83 % персонала, в том числе и менеджеры торгового зала, имеют средне – специальное не профильное образование.

Вторым из мероприятий, рекомендуемых к внедрению, является повышение квалификации работников ООО «Технострой». В повышении квалификации нуждаются менеджеры компании. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в

работе предприятия.

Персонал длительное время не повышал свою квалификацию, а в ряде профессий, в том числе менеджер, повышение квалификации сотрудников не просто требование профстандарта, а необходимость для решения производственных задач.

Для менеджеров компании постоянное обучение - это залог успеха предприятия быть конкурентоспособными на рынке.

Предлагается заключить договор на повышение квалификации сотрудников ООО «Технострой» с учебным центром «Купол».

Данная программа повышения квалификации молодых специалистов - самая обширная из предлагаемых, требующая наибольшего количества времени и финансовых ресурсов. Однако для успешной работы компании требуется вкладывать большое количество ресурсов в то, чтобы в результате иметь в компании кадровый резерв высококлассных специалистов, владеющих как техническими вопросами, так и навыками высококлассного обслуживания клиентов.

Несмотря на разнообразие различных программ повышения квалификации, наиболее эффективным представляется решение об обучении на курсах, дающих представление об получении знаний в сфере менеджмента, а также современных способах работы с новыми строительными материалами. При составлении плана обучения нужно учесть, что руководители могут участвовать в тренингах и семинарах вместе со своими подчиненными.

Это важно для выработки единого профессионального языка в компании, формирования общих целей, ценностей и в целом для коллективного видения будущего.

Таким образом, обучение помогает решать не только узкоспециализированные вопросы, но и вопрос создания эффективной команды единомышленников, а также является средством преодоления конфликтов, «текучки» и повышения конкурентной способности компании.

По оценке специалистов, на сегодняшний день наиболее востребованными

курсами являются такие, как «Бизнес-процессы отдела продаж: оптимизация, автоматизация, цифровизация», «Инструменты активных продаж», «Отдел продаж: выход на новый уровень», «Профессиональные продажи» и другие разновидности курсов.

Ознакомившись с предложениями различных компаний, занимающихся повышением квалификации персонала, руководитель ООО «Техностро» остановил свой выбор на учебном центре «Купол».

Учебный центр «Купол» имеет лицензию Министерства образования и аккредитацию Минтруда. В центре можно пройти переподготовку, повышение квалификации, и обучение в разных сферах деятельности в любой точке России без отрыва от производства. По окончании курсов повышения квалификации или профессиональной переподготовки выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца образовательной организацией.

Исходя из личного опыта руководителем были выбраны наиболее подходящие курсы из предложенных. (Таблица 25)

Таблица 25 – Программа курсов

Название курса	Цель, программа
«Инструменты активных продаж»	На семинаре донесут о том, как найти индивидуальный подход ко всем участникам сделки и управлять процессом продаж.
«Профессиональные продажи»	Какие ошибки допускают менеджеры по продажам и как их избежать, чтобы не потерять клиента? Как перехватить инициативу разговора и получить нужную информацию? Как узнать, готов ли клиент к покупке или он «просто смотрит»?
«Фишки в продажах реальная практика»	Различные подходы к понятию продаж: с точки зрения менеджера, руководителя отдела продаж или директора. Классификация типов продаж. Технологии продаж и их классификация. Проектные / сложные / длинные продажи

Продолжительность курсов: 2 дня с 10 до 18.00 (включая кофе-брейки и перерывы на обед).

Форма проведения: 30% теории, 70% практики (упражнения, работа с материалами)

Количество участников: 3 – 12 человек.

Текущие затраты на внедрение мероприятия представлены в таблице 26.

Таблица 26 — Сумма затрат на организацию обучения сотрудников ООО «Технострой» на курсах повышения квалификации

Затраты	Сумма, тыс. руб.
Оплата работы специалиста по организации повышения квалификации кадров компании	156,0
Оплата проведения занятий по повышению квалификации	363,0
Итого затрат	519,0

Таким образом, в настоящем разделе разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала ООО «Технострой».

В результате реализации предлагаемых мероприятий будет достигнут определенный экономический и социальный эффект, размеры которого необходимо оценить.

3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой».

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой».

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий по улучшению конкурентоспособности ООО «Технострой» необходимо, прежде всего, подсчитать все материальные затраты, которые возникнут при внедрении мероприятий.

Первое мероприятие, требующее материальных затрат: мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности. Затраты составили – 185 000 руб.

Второе мероприятие – это повышение квалификации сотрудников. Затраты составили – 519 000 руб.

Затраты на все мероприятия составят 704 000 руб.

План доходов от реализации мероприятий по совершенствованию конкуренции был составлен по месяцам в 2023 г., а также по кварталам на 2024 год и в целом на 2025 год.

Таблица 27 – Плановые экономические показатели деятельности ООО «Технострой» на 2023-2025 годы

Показатель	Годы															
	2023											2024				2025
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь.	октябрь	ноябрь	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Доходы, тыс.руб.	60 5,2	61 5	63 4,2	65 7	66 6,1	69 0,3	71 2	71 7,1	72 0	72 1	72 1	89 0	897	900	905, 1	918,2
Расходы, тыс.руб.	70 4	70 4,6	70 6	71 0,1	70 8	71 0,4	71 1	71 1,7	70 5,5	70 5	70 6	70 4	703, 5	704, 1	705	868
Чистый ден.поток, тыс.руб.	- 98, 8	- 89, 6	- 71, 8	- 53, 1	- 41, 9	- 20, 1	1	5,4	14, 5	16	15	18 6	193, 5	195, 9	200, 1	50,2

Таким образом, из таблицы видно, что плановые экономические показатели деятельности ООО «Технострой» на 2023-2025 годы, а именно доходы с каждым годом будут увеличиваться за счет увеличения объема продаж. Следовательно, за счет увеличения доходов снижаются расходы.

Далее в оценке эффективности проведения мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой» является вычисление периода окупаемости и показателя NPV.

NPV (ЧДД, чистая приведенная стоимость) – это чистая стоимость денежных потоков, приведенная к моменту расчета проекта. NPV показывает экономический эффект от проекта, позволяет оценить его собственную экономическую стоимость и сравнить объекты инвестирования.

Для определения показателя NPV и периода окупаемости составлено плановое движение денежных средств в ООО «Технострой» на 2023-2025 годы в таблице 28. (Приложение В)

Проанализировав таблицу, мы видим, что притоки денежных средств в ООО «Технострой» возрастают с каждым годом. Также по таблице видно, что уже менее чем через год денежный поток и дисконтированный денежный поток начинают принимать положительные значения. Начиная со второго года, дисконтированный денежный поток начинает сокращаться, что напрямую связано с уменьшением коэффициента дисконтирования.

Период окупаемости осуществляется как с учетом дисконтирования, так и без него исходя из полученного выше плана движения денежных средств. Ставка дисконтирования представляет собой процентную ставку, применяемую для пересчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости. Норма дисконта составляет 20 %.

Рассчитаем данный показатель для предложенных мероприятий:

Для того, чтобы определить период окупаемости без учета дисконтирования необходимо проанализировать кумулятивный денежный поток в таблице, переход с отрицательного значения денежных средств на положительное значение происходит во втором квартале 2024 года.

Также для более точного расчета периода окупаемости без учета дисконтирования можно вычислить по формуле. Срок окупаемости – это ожидаемое число лет, необходимых для полного возмещения затрат.

$$\text{Период окупаемости без учета дисконтирования} = 1 + \frac{|-98,8|}{|-98,8| + |-188,4|} = 1,3$$

Таким образом, период окупаемости мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой» составляет 1,3 года, что означает эффективность реализации данного проекта для организации.

Далее рассчитаем следующие показатели:

Чистый дисконтированный доход – эквивалент (дисконтированная величина) того сверх дохода, который получит предприятие при внедрении мероприятий.

Определить значение показателя NPV можно с помощью кумулятивного дисконтированного денежного потока в столбце за 2025 год в таблице 23.

Величина NPV рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков доходов и расходов, производимых в процессе реализации инвестиции за прогнозный период. Суть критерия состоит в сравнении текущей стоимости будущих денежных поступлений от реализации проекта с инвестиционными расходами, необходимыми для его реализации.

- если ЧДД > 0, то проект следует принять;
- если ЧДД < 0, то проект принимать не следует;
- если ЧДД = 0, то принятие проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.

$NPV = 406,55$ тыс. рублей > 0, данные мероприятия окупаются за 1,3 года, а, следовательно, с финансовой точки зрения мероприятия следует ввести, так как в конце планируемого периода прибыль превысит стоимость текущих вложений в пересчете на настоящую стоимость денег.

Таким образом, разработанные мероприятия по повышению конкуренции ООО «Технострой», а именно совершенствование маркетинговой деятельности и повышение квалификации персонала ООО «Технострой» являются целесообразными и экономически эффективными.

Оценка экономической эффективности позволяет констатировать, что разработанные мероприятия являются оправданными, о чем свидетельствуют показатели эффективности, а также прогнозируемые финансовые показатели. Результатом внедрения мероприятий в ООО «Технострой» должно стать повышение конкурентоспособности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компания занимается продажей строительными и прочими материалами оптом и в розницу.

В работе требовалось сделать:

- 1) рассмотреть теоретические основы оценки и повышение конкурентоспособности предприятия;
- 2) проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ООО «Технострой»;
- 3) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой»

В первой главе были рассмотрены теоретические основы данной работы, различные варианты определений конкурентоспособности от многих авторов научных работ, как отечественных, так и зарубежных. Далее были рассмотрены виды и факторы конкурентоспособности предприятия, неотъемлемой частью данной работы стало, рассмотрение методов оценки конкурентоспособности предприятия, основные методы, которые будут использоваться в данной работе это матрица БКГ, построение многоугольника конкурентоспособности, а также конкурентной карты, модель пяти сил Портера, рейтинговая оценка конкурентоспособности.

Во второй главе данной работы проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Технострой». Были рассмотрены основные характеристики исследуемой организации. Организация была создана в начале 2014 года, численность персонала 12 человек. Основной вид деятельности продажа стройматериалов оптом и в розницу.

В анализе внутренней среды был рассмотрен ассортимент ООО «Технострой», построена матрица БКГ из которой было выявлено что ассортимент компании находится в квадранте «Трудные дети», это говорит о том, что у компании слишком широкий ассортимент, им следует убрать некоторые позиции и реализовать более выгодные. Проведен анализ состава, структуры и движения персонала. А также, были выделены сильные и слабые стороны организации.

В анализе внешней среды ООО «Технострой» был проведён PEST-анализ и анализ ситуации на рынке, с помощью модели Майкла Портера «пять сил конкуренции». Также проанализирована деятельность организации при помощи SWOT- анализа, который показал, что ООО «Технострой» занимает сильные конкурентные позиции на рынке услуг по продаже стройматериалов, но также есть и ряд факторов, оказывающих негативное воздействие на предприятие.

Далее была произведена оценка конкурентоспособности ООО «Технострой» различными методами оценки, что позволило получить необходимую базовую информацию для разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия. Для начала были проанализированы основные конкурентам ООО «Технострой» на рынке строительных материалов, к ним можно отнести «Строй-Мастер», «Строймода», «Евроремонт», «Амурснабсбыт», «На, строй». Затем была проведена рейтинговая оценка конкурентоспособности ООО «Технострой» и построена конкурентная карта рынка, которая показала, что коэффициент конкурентоспособности ООО «Технострой» самый высокий из представленных конкурентов. И последним методом был многоугольник конкурентоспособности, который наглядно показал выявленные в предыдущих методах слабые «позиции», отстающие от конкурентов, это маркетинг и квалификация персонала.

В третьей главе были предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Технострой». Для совершенствования выявленных слабых мест были предложены следующие мероприятия:

- разработка комплексной программы рекламной деятельности предприятия (реконструкция сайта, создание приложения, создание страниц в соцсетях и баннеров)

- повышение уровня квалификации трудовых ресурсов (специализированные курсы повышения квалификации)

Оценка экономической эффективности позволяет констатировать, что разработанные мероприятия являются оправданными, о чем свидетельствуют пока-

затели эффективности, а также прогнозируемые финансовые показатели. Результатом внедрения мероприятий в ООО «Технострой» должно стать повышение конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, разработанные мероприятия по повышению конкуренции ООО «Технострой», а именно совершенствование маркетинговой деятельности и повышение квалификации персонала ООО «Технострой» являются целесообразными и экономически эффективными.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259с.
- 2 Али, А. Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии / А. Али // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 69–75.
- 3 Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова //– М.: Ника-Центр, –2017. –№ 9.– С.35–38.
- 4 Афанасьева О.Г. Повышение конкурентоспособности — важнейший фактор обеспечения устойчивого развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях: Монография / О.Г. Афанасьев. – Москва: ИНФРА. - 2017 – 118 с.
- 5 Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции / Л.В. Баумгартен. – М.: Изд-во Маркетинг, 2014. – 29 с.
- 6 Белоус, О.П Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность / О.П. Белоус. – М.: Изд-во Питер, 2017. – 202 с.
- 7 Белоусов, В.Л. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / В.Л. Белоусов. – М.: Изд-во, Экономика, 2011. – 224 с.
- 8 Волонцевич, Е.Ф. Конкурентоспособность фирм / Е.Ф. Волонцевич. – М.: Изд-во Беларусь, 2013. – 103 с.
- 9 Воронов, Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов. – СПб. : Изд-во УГТУ-УПИ, 2011. – 96 с.
- 10 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
- 11 Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций [Электронный ресурс]: / Л.Т. Гиляровская, А.В. Ендовицкая – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 159 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52041.html>.

- 12 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Высшая школа, 2015. – 907 с.
- 13 Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы её обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. – 2018. - № 2. – С. 56-64
- 14 Джумаева, Я.М. Повышение конкурентоспособности предприятия / Я.М. Джумаева// International Scientific Review. 2019. № 1 (32). С. 51-52.
- 15 Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер; пер. с англ. П. Жарова. – М.: Вильямс, 2014. – 96 с.
- 16 Данилова В.Ю. Конкурентоспособность строительной организации / В.Ю. Данилова // Молодой ученый. – 2018. – №44 (230). – С. 67–70.
- 17 Емадаков Р.Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности предприятия / Р.Ю. Емадаков // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. – 2018. – №1 (13).
- 18 Емельяненко, И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли / И.С. Емельяненко // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф. – Уфа: Лето, 2017. – С. 72–75.
- 19 Емельяненко, И.С. Имидж как элемент повышения конкурентоспособности предприятия розничной торговли / И.С. Емельяненко // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 208–209.
- 20 Егоров, Ю.Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю.Л. Егоров. – М.: Экзамен, 2015. – 492 с.
- 21 Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Изд-во МПСИ, 2015. – 208 с.
- 22 Жердецкая, А.М., Просвирин, А.А. Анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий / А.М. Жердецкая, А.А. Просвирин // Символ науки. 2017. Т. 1. № 1. С. 30-32
- 23 Зотов, А.В. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия / А.В. Зотов // Экономика, социология и право. 2017. № 2. С. 6-10

- 24 Замураева, Л.Е. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации. Проблемы Экономики отраслей / Л.Е. Замураева. – М.: Изд-во ЮНИТА, 2015. – 303 с.
- 25 Имашова, Ж.Д., Рафихова, Р.Е. Зарубежный опыт управления конкурентоспособностью предприятий / Ж.Д. Имашова, Р.Е. Рафихова // Наука и Мир. 2019. Т. 2. № 1 (29). С. 22-24.
- 26 Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. СПб. : Изд-во Феникс, 2013. – 298 с.
- 27 Иванова, И.В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / И.В. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. – М.: РИОР, 2015. – С. 97–100.
- 28 Климович, Л. «Новая» экономика как тенденция развития мирового хозяйства // Белорусский журнал международного права и международных отношений. 2014. № 1
- 29 Козлова, О.И. Методы оценки конкурентоспособности предприятий и производимой продукции / О.И. Козлова // Аллея науки. 2017. № 5. С. 142- 146.
- 30 Корсунов П.П. Классификация понятия конкурентоспособность предприятия: системный подход / П.П. Корсунов // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2019. № 15-2. С. 28-35.
- 31 Куликова, Е.С., Семенюк, К.С. SWOT-анализ как инструмент оценки конкурентоспособности / Е.С. Куликова, К.С. Семенюк // Аграрное образование и наука. 2017. № 5 С. 56.
- 32 Лифшиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифшиц. – М.: Изд-во Юрайт-М, 2017. - 224 с.
- 33 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2017. – 448 с.
- 34 Лобан, Л.А. Экономика предприятия / Л.А. Лобан, В.Т. Пыко. – М.: Мисанта, 2017. – 432 с.

- 35 Лукиных, М. И., & Ракульцева, Н. Г. (2018). КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ. Управление экономическими системами: электронный научный журнал
- 36 Максимова, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 2016. – № 3. – С. 33–39.
- 37 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность: учебник / М.Г. Миронов – М.: Издательство «Альфа-Пресс». – 2015. – 160с.
- 38 Марченко, Т.И. Уровневое управление конкурентоспособностью предприятия / Т.И. Марченко // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2014. – № 6. – С. – 144 – 146.
- 39 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КноРус, 2016. – 120 с.
- 40 Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2017. – 740 с.
- 41 Романенко, И.В. Экономика предприятия / И.В. Романенко. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 352 с.
- 42 Светульников, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светульников, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2015. – 256 с.
- 43 Содомова, А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / А.С. Содомова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2018. № 26. С. 226-228.
- 44 Сорокина, И.Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов / И.Э. Сорокина // Журнал «Маркетинг в России и за рубежом». – 2009
- 45 Хань Чао. Анализ состояния конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Чао Хань // Научное обозрение: электрон. журн. – 2019. – № 4.
- 46 Чашавская, С.В. Управление конкурентоспособностью организации / С.В. Чашавская // Интернет-журнал Науковедение. 2019. Т. 8. № 3 (34). С. 18.

- 47 Чернова, И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия/ И.В. Чернова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2018. – № 15.–С.–146 –149.
- 48 Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов / Юданов А. Ю. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.
- 49 Юльченко, О.С. Экономика организации. Учебное пособие / О.С. Юльченко. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с.
- 50 Ягафарова, Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е. Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. – 2018. – №4. – С. 181–185.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(ОТЧЁТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «ТЕХНОСТРОЙ» 2019-2021
г.г)

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		
	2019 г.	2020 г.	2021г.	2021г.	2021г. –	2020г. –
				–	2019г.	2019г.
Выручка	410 488	400 401	440 331	39 930	29 843	-10 087
Себестоимость продаж	296 326	372 020	403 314	31 294	106 988	75 694
Валовая прибыль	32 116	28 381	37 017	8 636	4 901	-3 735
Коммерческие расходы	17 249	23 636	26 912	3 276	9 663	6 387
Прибыль от продаж	3 842	4 745	10 105	5 360	6 263	903
Проценты к получению	102	0	38	38	-64	-102
Прочие доходы	3 187	3 699	7 341	3 642	4 154	512
Прочие расходы	327	337	249	-88	-78	10
Прибыль (убыток) до налогообложения.	3 477	8 107	17 197	9 090	13720	4630
Текущий налог на прибыль	1 374	1 628	3 459	1 831	2085	254
Чистая прибыль	4 735	6 460	13 747	7 287	9012	1725

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(PEST-АНАЛИЗ ООО «ТЕХНОСТРОЙ»)

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка		Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
Бюрократизация и уровень коррупции	3	5	4	4,5	0,26
Количественные и качественные ограничения на импорт, санкции	3	1	3	2,0	0,12
Законодательство по охране окружающей среды	2	2	1	1,5	0,06
Вероятность развития военных действий в стране	2	1	4	2,5	0,10
Налоговая политика (тарифы и льготы)	3	2	3	2,5	0,15
Итого					0,69
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
Курсы основных валют	3	5	5	5,0	0,29
Уровень располагаемых доходов населения	3	5	4	4,5	0,26
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	1	2	1,5	0,06
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	2	4	2	3,0	0,12
Уровень инфляции и процентные ставки	3	4	3	3,5	0,21
Итого					0,94
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ					
Уровень здравоохранения и образования населения страны	3	3	2	2,5	0,15
Отношение к работе, досугу и выходу на пенсию	2	5	5	5,0	0,20
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2	3	4	3,5	0,14
Отношение к натуральным и экологически чистым продуктам	1	4	5	4,5	0,09
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	1	2		2,0	0,04
Итого					0,62
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	5	4	5	4,5	0,44
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	3	4	5	4,5	0,26
Доступ к новейшим ИТ-технологиям	3	3	4	3,5	0,21
Развитие интернета	2	2	3	2,5	0,10
Расходы на исследования и разработки	3	3	4	3,5	0,21
Итог					
ОБЩИЙ ИТОГ	51			66,5	

Приложение В (Плановое движение денежных средств в 2023 – 2025 гг. в ООО «Технострой»)

Показатель	Годы															
	2023											2024				2025
	ян-	фев-	март	ап-	май	июнь	июль	август	сен-	ок-	но-	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Доходы, тыс.руб.	60 5,2	61 5	63 4,2	65 7	66 6,1	69 0,3	71 2	71 7,1	72 0	72 1	72 1	89 0	89 7	90 0	90 5,1	91 8,2
Расходы, тыс.руб.	70 4	70 4,6	70 6	71 0,1	70 8	71 0,4	71 1	71 1,7	70 5,5	70 5	70 6	70 4	70 3,5	70 4,1	70 5	86 8
Чистый ден.поток, тыс.руб.	- 98,8	- 89,6	- 71,8	- 53,1	- 41,9	- 20,1	- 1	- 5,4	14, 5	- 16	- 15	18 6	19 3,5	19 5,9	20 0,1	50, 2
Кумулятивный чистый ден.поток, тыс.руб.	- 98,8	- 188,4	- 260,2	- 313,3	- 355,2	- 375,3	- 374,3	- 368,9	- 354,4	- 338,4	- 323,4	- 137,4	56, 1	25 2	45 2,1	50 2,3
Норма дисконта	0,20															
Коэф. дисконтирования	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,8 3	0,6 9	0,6 9	0,6 9	0,6 9	0,5 8
Дисконтированный ден.поток, тыс.руб.	- 82,3	- 74,7	- 59,8	- 44,25	- 34,9	- 16,75	- 0,8	- 4,5	12, 1	- 1,3	12, 5	15 5	16 1,25	16 3,25	16 6,75	41, 8
Кумулятивный дисконтированный ден.поток, тыс.руб.	- 82,3	- 157	- 216,8	- 261,05	- 295,95	- 312,7	- 311,9	- 307,4	- 295,3	- 294	- 281,5	- 126,5	34, 75	19 8	36 4,75	40 6,55