

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 организа-
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«Группа РСМ»

Исполнитель
студент группы 872-об

15.06.2022 А.М. Щедрова

(дата, подпись)

А.М. Щедрова

Руководитель
доцент, канд. эк. наук

15.06.2022 А.В. Ступникова

(дата, подпись)

А.В. Ступникова

Консультант по
экономической части,
доцент, канд. эк. наук

15.06.2022 А.В. Ступникова

(дата, подпись)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

15.06.2022 Н.А. Николаева

(дата, подпись)

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.

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Щедровой Анастасии Максимовны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»
(утверждена приказом от 31.03.2022 № 613-Уч)

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

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

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

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;
2. Анализ конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»;
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

5. Перечень материалов приложения: бухгалтерский баланс

7. Дата выдачи задания: 11.04.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы: А.В. Ступникова, доцент, канд. эк. наук

Задание принял к исполнению (дата): 11.04.2022 *А.В. Ступникова*
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 95 с., 35 таблиц, 9 рисунков, 50 источников, 1 приложение.

АНАЛИЗ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Группа РСМ».

Объект исследования: ООО «Группа РСМ».

Предмет исследования: конкурентоспособность ООО «Группа РСМ».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав основного текста.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия. В частности, определены понятие и сущность конкурентоспособности, рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, а также методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе проводится анализ конкурентоспособности ООО «Группа РСМ». Проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Группа РСМ», финансового состояния предприятия и оценка его конкурентоспособности в сравнении с аналогичными предприятиями города.

В третьей главе предлагаются мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды таких российских и зарубежных ученых как: М. Портер, Р.А Фатхутдинов, О.С. Виханский, Д. С. Воронов, Е.П. Голубков и др., материалы периодической печати, научные доклады, статистические данные. Материалы, на основании

которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово - экономическом состоянии ООО «Группа РСМ» за 2019 - 2021 гг.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности позволят предприятию расширить рынок сбыта, соответственно, увеличить выручку, тем самым повысив уровень конкурентоспособности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Сущность конкурентоспособности и ее роль в деятельности предприятия	8
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	14
1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности	20
2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»	29
2.1 Краткая характеристика ООО «Группа РСМ»	29
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Группа РСМ»	34
2.3 Анализ внешней среды ООО «Группа РСМ»	52
2.4 Анализ конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»	58
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»	66
3.1 Обоснование целесообразности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»	66
3.2 Разработка проекта по расширению рынка сбыта и совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Группа РСМ»	70
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»	81
Заключение	87
Библиографический список	90
Приложение А Бухгалтерская отчетность	95

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики высокий уровень конкурентоспособности является главной целью и предназначением предприятия, поэтому конкурентоспособность можно считать важнейшим фактором коммерческого успеха предприятия.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что для выживания в конкурентной среде необходимо постоянно анализировать текущее состояние рынка и определять меры по повышению конкурентоспособности, поскольку все предприятия и организации сталкиваются с такой проблемой, как конкуренция.

В связи с постоянно меняющимися потребностями рынка и усилением конкуренции предъявляются повышенные требования к способности предприятий адаптироваться к постоянно меняющейся рыночной среде. Поэтому необходимо построить систему управления предприятием, которая была бы не только эффективной, но и способной своевременно реагировать на "вызовы" внутренней и внешней среды.

Предприятие, для того чтобы оставаться конкурентоспособным, должно анализировать свой экономический портфель и тщательно прогнозировать свою деятельность, исключать товары и услуги, которые находятся в упадке, включать в свой ассортимент конкурентоспособные и инновационные продукты, которые отвечают потребностям рынка и позволяют предприятию занять лидирующие позиции на рынке.

Без определенного конкурентного преимущества, соответствующего специализации компании, невозможно добиться высокой конкурентоспособности на современном насыщенном рынке товаров и услуг. Для торговли как отрасли экономики свойственен максимальный уровень конкуренции, в связи с чем вопросам обеспечения конкурентоспособности должно уделяться первостепенное внимание.

Особое значение в деле обеспечения конкурентоспособности играет технологический вопрос, состоящий в том, что для того, чтобы иметь тот или иной её уровень необходимо внедрение в практику деятельности предприятия тех или иных изменений. Для рыночной среды характерно постоянное изменение состояния, человеческих потребностей, предпочтений. Для соответствия данным требованиям и потребностям предприятие должно иметь соответствующую структуру управления, а также технологический процесс, который бы позволял реализовывать потребности в изменениях.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Группа РСМ».

В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи:

- Изучение теоретических и методологических аспектов конкурентоспособности предприятия;
- Анализ внешней и внутренней среды ООО «Группа РСМ».
- Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»
- Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»
- Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

Объект исследования: ООО «Группа РСМ».

Предмет исследования: конкурентоспособность ООО «Группа РСМ».

Теоретической и методологической основой исследования являются труды российских и зарубежных ученых, материалы периодической печати, научные доклады, статистические данные, формы отчетности о финансово - экономическом состоянии ООО «Группа РСМ» за 2019 - 2021 гг.

Методы исследования, использованные в бакалаврской работе: анализ научной и учебной литературы по теме исследования, статистическая обработка результатов, обобщение материала, исследование документов, наблюдение, сравнение, расчет коэффициентов и другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкурентоспособности и ее роль в деятельности предприятия

В связи с развитием рыночных отношений и усиления конкуренции, повышение конкурентоспособности организации становится все более актуальным вопросом. Для любого предприятия рыночной экономики решение вопроса конкурентоспособности является одним из основных вопросов его функционирования.

В большинстве случаев предприятия в рыночной экономике действуют в условиях конкурентной борьбы. Уровень данной борьбы обуславливается уровнем развития рынка, количеством субъектов на нём, особенностями государственного регулирования и других факторов.

Качество воспроизводимых процессов, прибыльность организации, ее адаптация к рыночной среде и последующий экономический рост во многом зависят решения этой проблемы.

Необходимость рассмотрения сущности конкурентоспособности и её роли в деятельности предприятия связана с максимально высоким уровнем значимости данного понятия для компаний, а также прямым влиянием конкурентоспособности на возможности предприятий функционировать на рынке и развиваться.

Существует множество определений понятия конкурентоспособности от разных авторов, приведем примеры некоторых из них.

Согласно Фатхутдинову Р. А. «Конкурентоспособность - способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами».[43]

По мнению И.В. Ершовой, понятие конкурентоспособности следует рассматривать в контексте реализации продукции и товаров, которые пользуются у

покупателей устойчивым спросом. При этом, необходимым условием конкурентоспособности данным исследователем указывается эффективное использование финансового, кадрового, производственного и других потенциалов организации [16].

По мнению М. Портера, конкурентоспособность является свойством продукции, товара или услуги, которые дают ему возможность быть представленным на рынке наравне с другими товарами и услугами, аналогичными по свойствам и функционалу [32].

Д.С. Вороновым предложен подход, согласно которому конкурентоспособность рассматривается как комплексная и обобщающая характеристика деятельности предприятия, позволяющая оценить уровень использования предприятием ресурсов по сравнению с его конкурентами [8].

По мнению В.В. Шустова и Ю.Б. Рубина конкурентоспособность компании представляет собой комплекс из двух составляющих – реальной и потенциальной её способности к основной деятельности. При этом, основная деятельность (производство и продажа продукции, товаров, услуг) должны обеспечивать ей возможность устанавливать такие ценовые и неценовые характеристики, которые были бы более привлекательными для потребителей, нежели чем товары других предприятий-конкурентов [36].

Конкурентоспособность предприятия есть отражение продуктивности использования им имеющихся в доступности ресурсов [32].

Рассматривая данные определения в комплексе, можно прийти к выводу о том, что понятие «конкурентоспособность предприятия» является сложным и многоплановым. Под ним следует понимать наличие тех или иных преимуществ перед фирмами-конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Исходя из такого подхода понятие конкурентоспособности становится относительным, и не может быть определено в абсолютных значениях, так как предполагает сравнение с каким-либо эталоном. Соответственно, для предприятия может быть характерной ситуация, когда на одних рынках предприятие может

рассматриваться как конкурентоспособное, а на других – как неконкурентоспособное, особенно, в случае рассмотрения мировых рынков [12].

Базу конкурентоспособности составляет понятие конкуренции. Она состоит из двух процессов:

- соперничества;
- удовлетворения потребностей потребителей.

Исходя из структуры конкуренции можно говорить о двух основных направлениях деятельности по увеличению конкурентоспособности. Первое направление состоит в соперничестве, что характеризует остроту конкурентной борьбы и характеризует конкурентную среду. Вторым направлением является удовлетворение потребностей покупателей, что непосредственно связано с качеством и характеристиками продукции. В результате этого, политика предприятия по конкурентоспособности должна охватывать оба данных направления, так как они являются одинаково важными для него. При этом, если процесс соперничества можно определить как прямую конкуренцию, то процесс удовлетворения потребностей потребителей – как конкуренцию, которая реализуется косвенными способами.

Рассматривая понятие конкурентоспособности предприятия, следует ограничивать понятие конкурентоспособности продукции, которую производит предприятие, и конкурентоспособность самого предприятия, как хозяйственного комплекса [10].

Конкурентоспособность предприятия понимают её фактическую и потенциальную способность производства и реализации продукции, которая является более привлекательной относительно продукции и/или товаров конкурентов. Здесь рассматриваются все характеристики продукции или товара – как ценового, так и неценового характера.

Под конкурентоспособностью товара понимается его характеристика, отражающая комплекс свойств (параметров), которая позволяет выдержать ему конкуренцию с другими аналогичными товарами, присутствующими на рынке.

Конкурентоспособность товара является базой для конкурентоспособно-

сти предприятия. Не имея конкурентоспособного товара, как правило, невозможно обеспечить конкурентоспособность предприятия. Однако, конкурентоспособность предприятия более широкое понятие по сравнению с конкурентоспособностью продукции (товара), так как первое включает также в себя значительное количество аспектов организации функционирования предприятия, таких, как финансовые, организационные, ценовые, маркетинговые и прочие.

Для определения уровня конкурентоспособности, как товара, так и предприятия, проводится их анализ. Целью данного анализа является определение силы конкурентных преимуществ, а также способы его сохранения и увеличения.

Результаты оценки конкурентоспособности широко используются в управлении предприятия. На их основании проводится разработка управленческих решений, что позволяет использовать получаемые от конкурентоспособности выгоды и направить имеющиеся ресурсы на поддержание и увеличение уровня конкурентоспособности. Обязательным условием проведения оценки конкурентоспособности является её релевантность поставленным задачам управления [40].

Основными признаками конкурентоспособности предприятия являются следующие:

- наличие удовлетворённости потребителей товарами и услугами, готовность повторного их приобретения при необходимости у данной фирмы;
- отсутствие значимых претензий к фирме со стороны общества в целом, её партнёров и контрагентов, государства, общественных и социальных институтов;
- удовлетворённость со стороны акционеров фирмы, включая уровень дивидендов;
- высокий уровень привлекательности фирмы для работников.

Одной из особенностей развития конкуренции на современных рынках является переход к преимуществам, основанным на достижениях науки и тех-

ники, внедрению инноваций на всех стадиях производства продукции, начиная от её разработки, включая стадию продажи потребителю [50].

Наиболее значимые свойства, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия, представляют его конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество означает превосходство фирмы над её конкурентами в экономической, технической, организационной либо иных областях деятельности. Данное преимущество можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, более высокий объем продаж).

Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: производить продукцию высокого качества; предлагать более низкие цены, чем у конкурентов; иметь более удобное географическое расположение; иметь собственную технологию; иметь хорошо известный товарный знак и репутацию; обеспечивать покупателям дополнительные ценности, сочетая хорошее качество, хороший сервис и приемлемые цены. [45]

М. Портером предложена концепция, позволяющая выявить источники формирования у предприятия имеющихся конкурентных преимуществ. Данная концепция получила наименование «цепочка ценностей». Она предполагает, что предприятие в ходе своей деятельности производит определённые ценности, важные как для предприятия, так и для её потребителей.

Потребителей, в свою очередь, волнует цена приобретения продукции (товара). Здесь возможны два варианта проявления конкурентоспособности:

- 1) операционная эффективность;

В рамках операционной эффективности продукция имеет для покупателей ту же ценность, что и продукция конкурентов. При этом, производство данной продукции имеет меньшие издержки, что позволяет получать больший объём прибыли, иметь более высокую рентабельность;

- 2) стратегическое позиционирование.

Суть стратегического позиционирования состоит в том, что предприятие даёт потребителям больший объём ценностей, нежели чем у конкурентов, но, одновременно с этим, взимает и большую цену за данную возможность [33].

Способ, посредством которого предприятие реализует подходы к установлению конкурентоспособности, определяется выбранной конкурентной стратегией. Она же определяет и всю цепочку ценностей, которые компания формирует. В тех случаях, когда производство продукции требует применения сложных технологий и разработки, требуется наличие высокого уровня качества сборки, качества применяемых материалов, наличия послепродажного обслуживания и прочих аспектов. В случае же простого производства, более выгодным может быть применение методов стимулирования спроса, например рекламы, что даёт возможность эффективно повысить уровень конкурентоспособности.

По мнению М. Портера, формирование конкурентных преимуществ может быть осуществлено через решение трёх задач:

- рост уровня потребительских свойств и качества продукции;
- уменьшение уровня издержек и обеспечение продажи продукции по максимальным ценам;
- ориентация на сегменты рынка, где уровень конкуренции по тем или иным причинам снизился, либо недостаточно высок.

По итогам проведённого исследования можно сделать вывод, что конкурентоспособность есть свойство, характеризующее возможности по целесообразному и экономически эффективному использованию имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов. С точки зрения конкурентной борьбы конкурентоспособность нужно рассматривать как основное качество предприятия. Она определяет его возможности по нахождению на рынке, а также возможные результаты, которые будут достигнуты в ходе функционирования.

Обеспечение конкурентоспособности предполагает обеспечение конкурентоспособности по таким направлениям, как конкурентоспособность продук-

ции на выбранных участках рынка, увеличение конкурентного потенциала, исходя из имеющихся на текущий момент на рынке.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Необходимость рассмотрения факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, связана с тем, что это позволит осуществить целенаправленное влияние на них, управление ими, что даст возможности достигнуть требуемого результата – роста конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия в существенной степени определяется эффективностью управления им. Конкурентоспособность связана с такими особенностями управления, как:

- наличие адаптационных возможностей у предприятия;
- умение менеджмента предприятия разрабатывать и реализовывать программы стратегического развития;
- учет особенности внешней среды;
- наличие способностей обеспечивать деятельность предприятия необходимым персоналом;
- доступом к ресурсам и прочим [29].

Возможность управлять конкурентоспособностью является свойством, которое положительно характеризует систему управления на предприятии. Практическая реализация данного свойства состоит в возможности выявления факторов конкурентоспособности, активного и эффективного влияния на них, с целью достижения необходимого результата. Влиянием на факторы предприятие может обеспечить себе необходимый уровень конкурентоспособности, следствием чего будет являться улучшение его рыночного положения.

В качестве факторов конкурентоспособности предприятия выступают явления и процессы, которые приводят к изменению абсолютного значения уровня конкурентоспособности через влияние на затраты на производство, а также отношение потребителей к товару.

Роль факторов во влиянии на конкурентоспособность носит противоречивый характер. С одной стороны, они могут вести к росту конкурентоспособно-

сти, а с другой – к её уменьшению. Одновременно с этим, характеристики факторов обуславливают резервы конкурентоспособности, которые могут быть задействованы для её увеличения. Сами факторы могут не оказывать существенного влияния на уровень конкурентоспособности, такое влияние проявляется лишь в случае их использования.

Вопрос определения комплекса факторов, которые влияют на уровень конкурентоспособности, является дискуссионным, в том числе, по причине значительного разнообразия данных факторов.

М. Портером выделяется несколько групп факторов конкурентоспособности. В качестве критериев здесь выступают степень влияния (основные и развитые), степень специализации или характер влияния (общего вида и специализированные), способ происхождения (естественные, созданные искусственно), место по отношению к предприятию (внешние и внутренние) и прочие. По мнению данного исследователя, факторы конкурентоспособности определяются факторами производства [33].

Особенностью основных факторов, по мнению М. Портера, является объективность существования. Данные факторы создают слабые преимущества, причём данные преимущества нестабильны во времени, а прибыль, получаемая от них – небольшая. В качестве таких факторов выступают географические и природные особенности места расположения, уровень квалификации рабочей силы, климат.

Особенностью развитых факторов конкурентоспособности выступает их существенно большее влияние на конкурентоспособность. Они основываются на значительных вложениях в основной капитал и человеческие ресурсы. Вложения в развитые факторы требуют значительных временных затрат, что предполагает необходимость наличия для этого соответствующих источников финансирования. В качестве развитых факторов выступают инфраструктура, высокий уровень эффективности рабочей силы, высокотехнологичные производства.

Принимая в качестве критерия степень специализации, можно выделить две группы факторов – общие и специализированные. Под общими факторами выступают персонал и инфраструктура, которые могут использоваться в широком спектре отраслей экономики. Под специализированными факторами понимаются факторы, которые используются только в отдельных отраслях экономики. Сюда относятся персонал с узкой специализацией, ориентированная на определённую отрасль инфраструктура, знания отдельных отраслей.

Для общих факторов характерно формирование конкурентных преимуществ в ограниченном объёме. Специализированные факторы позволяют получить существенно больший уровень конкурентных преимуществ. Причиной этого выступает наличие всеобщего доступа к общим факторам, в то время как доступ к специализированным факторам может быть ограничен.

В качестве естественных факторов рассматривают географическое положение и природные ресурсы, а в качестве искусственно созданных – экономическую среду, технологию и технику и прочие.

По мнению М. Портера, ни один из факторов не может объяснить полностью уровень конкурентоспособности предприятия. При её рассмотрении необходимо рассматривать все факторы в комплексе, так как только это позволяет выявить между ними взаимосвязи, которые могут усиливать их взаимное влияние на предприятие.

Позиция Е.П. Голубкова в рассмотрении факторов конкурентоспособности состоит в том, что необходимо рассматривать факторы с позиций результативности деятельности конкурентов на рынке. В качестве таких факторов данным исследователем указываются:

- качество продукции и её концепция;
- имидж предприятия;
- доля рынка, приходящаяся на предприятие;
- наличие базы деятельности предприятия (производственной, научно-технической, конструктивной);
- уровень финансовой стабильности;

- организация и направленность маркетинговой деятельности;
- наличие и качество предпродажной подготовки товаров и послепродажное обслуживание;
- реализуемая предприятием политика по отношению как к собственной внутренней среде, так и к внешней среде [9].

А. Стиклэнд и А.А. Томпсон рассматривают в качестве наиболее значимых следующие факторы конкурентоспособности организации:

- технологические (имеющаяся технология, НИОКР, наличие инноваций, политика совершенствования продукции);
- производственные (наличие мощностей, уровень качества, уровень издержек производства);
- маркетинговые (характеристика продукции, воспринимаемая ценность, широта ассортимента, имидж продукции и компании, персонал);
- распределительные (наличие сети распределения, скорость доставки товара потребителю);
- инновационные возможности (способность генерации идей и их реализации на практике);
- адаптивная способность (умение подстраиваться под изменения рынка);
- наличие финансовых ресурсов и доступа к рынку;
- порядок взаимодействия с клиентами, их обслуживания [41].

Получил распространение подход, согласно которому все факторы конкурентоспособности объединяются в две большие группы – внешние факторы, влияние на которые у предприятия минимально, и внутренние факторы, определяемые особенностями его функционирования.

Для предприятий, функционирующих на одном рынке, факторы внешней среды будут одинаковыми. Следовательно, для оценки влияния факторов конкурентоспособности в данном случае необходимо рассмотрение внутренних факторов конкурентных преимуществ предприятий.

Влияние факторов может носить как положительный, так и отрицательный характер. В случае положительного влияния они являются конкурентными

преимуществами, в случае отрицательного влияния – конкурентными проблемами.

В качестве внешних факторов принято рассматривать поставщиков предприятия, государственные органы, потребителей, прямых конкурентов, а также уровень инвестиционной привлекательности предприятия.

Внутренними факторами предприятия выступают кадры, производство, маркетинговая деятельность и финансы.

Важным внешним фактором конкурентоспособности являются поставщики предприятия. Рассматривая предприятие как систему, которая осуществляет перевод входящих ресурсов в продукцию как исходящий элемент, можно говорить о том, что качество входящих ресурсов в существенной степени определяет качество исходящих элементов – её продукции. В качестве входящих элементов выступают материалы, энергия, оборудование, основные фонды, рабочая сила и капитал. Любая задержка с их поставкой будет вести к прекращению деятельности организации, следовательно, к быстрому уменьшению уровня её конкурентоспособности. Это требует организации эффективного взаимодействия между предприятием и его поставщиками. [17]

Значимым фактором внешней среды выступает инвестиционная привлекательность фирмы. Большая успешность деятельности организации ведёт к большей привлекательности вложений в неё и наоборот. Успешные организации, как правило, не испытывают проблем с привлечением инвестиций. Инвесторами могут выступать финансовые компании, банки, государства, частные лица.

Роль государственных органов как внешнего фактора конкурентоспособности состоит в регулировании предпринимательской деятельности, в результате чего государство может как уменьшить уровень конкурентоспособности, так и увеличить его, за счёт мер регулирования.

Потребители являются одним из наиболее важных факторов внешней среды. Именно они определяют, что будет востребовано, а от каких товаров следует отказаться. Также, ими принимается решение относительно цены това-

ра, её приемлемости. Удовлетворение потребностей покупателей приводит к влиянию данного фактора на взаимодействие предприятия с поставщиками.

Существенно влияние конкурентов на уровень конкурентоспособности. Оказывая существенное влияние на рынок, часто именно конкурентами определяется, какие товары должны продаваться, по каким ценам и на каких условиях. Предприятие должно реагировать на действия конкурентов таким образом, чтобы, с одной стороны, иметь возможность сохранить необходимый уровень конкурентоспособности, а с другой – обеспечить себе возможности для дальнейшего функционирования на рынке. Кроме этого, действия конкурентов формируют цену на приобретаемые и привлекаемые компанией ресурсы – материалы, кадры, финансовые ресурсы и прочие. Следствием этого является необходимость постоянного учёта действий конкурентов на рынке.

Рассмотрим факторы внутренней среды. Персонал, работающий на предприятии формирует его возможности по производству той или иной продукции, а также возможности по адаптации к рыночной среде. В тех случаях, когда уровень квалификации работников недостаточен, либо когда персонал организации не может реализовать мероприятия, направленные на адаптацию его к рыночным условиям, создаются предпосылки для снижения уровня конкурентоспособности.

Под производственным потенциалом как внутренним фактором конкурентоспособности понимается наличие у него тех или иных производственных мощностей, дающих возможность производства реализуемой продукции. Данная продукция должна обладать необходимой ценой (себестоимостью) и качеством. Производство должно обеспечивать также необходимые временные рамки выпуска продукции. От производственного потенциала зависят возможности по поставкам продукции в сбытовую сеть.

Порядок реализации продукции зависит от системы маркетинга предприятия, его маркетингового потенциала. Сюда входят стратегии ценообразования, продвижения, выбора систем распределения, рынков сбыта, концепция продукта в целом.

Роль финансов как внутреннего фактора конкурентоспособности состоит в обеспечении деятельности предприятия необходимыми объёмами финансовых ресурсов. Предполагается, что для обеспечения конкурентоспособности предприятия требуется соблюдение требований по ликвидности, платёжеспособности, финансовой устойчивости, уровня ставок по кредитам, инвестиционной привлекательности и прочим. Финансы позволяют определить стратегию, которую компания будет реализовывать при выходе и работе на целевых рынках [15].

По итогам исследования факторов конкурентоспособности предприятия можно сделать вывод, что вся система факторов конкурентоспособности может быть разделена на внешние и внутренние факторы. Внешние факторы весьма слабо зависят от предприятия, в то время, как внутренние факторы практически полностью в его зависимости, и определяются той или иной политикой, проводимой его руководством.

Уровень конкурентоспособности в большой степени определяется эффективностью управления фирмой. Основными факторами влияния на конкурентоспособность выступают возможности по разработке и реализации стратегических планов, возможности обеспечения предприятия персоналом с требуемым уровнем квалификации, способность адаптации к изменениям внешней среды. Наряду с этим, конкурентоспособность зависит и от технических и технологических факторов, которые определяются реализованными на предприятии процессами производства и реализации продукции, уровнем совершенства данных процессов, способностью к внедрению новых технологий, ведущих к их оптимизации [14].

1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности

Необходимость изучения методов и критериев оценки конкурентоспособности связана с тем, что это позволяет сформировать базу для принятия управленческих решений по воздействию на определённые факторы конкурентоспособности на предприятии.

Под анализом конкурентоспособности предприятия понимается процесс, в котором:

- определяется комплекс показателей конкурентоспособности;
- производится расчёт данных показателей;
- анализируются полученные значения;
- на основании анализа определяется уровень конкурентоспособности

предприятия и намечаются пути реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Существует значительное количество методов определения конкурентоспособности. Выбор конкретного метода связан со спецификой деятельности компании.

Одним из наиболее распространённых методов является PEST-анализ. Он основывается на учёте влияния на предприятие факторов внешней среды, в результате чего могут меняться его потенциал и способность к развитию. Рассматривает основные факторы по четырём группам – политические (P), экономические (E), социальные (S) и технологические (T).

Другим распространённым методом выступает SWOT-анализ. Он нацелен на выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия, что является частью анализа внутренней среды, а также его возможностей и угроз, что можно рассматривать как анализ внешней среды. С его помощью можно дать оценку текущего состояния рынка и места предприятия на нём. Кроме того, появляется возможность учесть слабые стороны и использовать сильные стороны предприятия.

Недостатком данного метода оценки является его сугубо качественный подход, а также общий характер. Он не позволяет оценить позиции предприятия относительно конкурентов [46].

Существенное распространение получили матричные методы оценки, среди которых в российских условиях наиболее распространена матрица БКГ. Она предполагает анализ уровня конкурентоспособности, исходя из стадии

жизненного цикла продукции. С учётом этого все реализуемые товары предприятием делятся на несколько групп:

1) «трудные дети»;

Данная группа товаров характеризуется малым сроком пребывания на рынке, а также низкой долей рынка. Для них характерно наращивание доли рынка, однако, при этом они не дают предприятию значительных объёмов прибыли.

2) «звезды»;

В данную группу товаров входят товары, на которые существует быстро увеличивающийся спрос, который покрывает затраты на их разработку. Уровень рентабельности данных товаров достаточный, хотя и не максимальный.

3) «дойные коровы»;

Особенностью данной группы товаров является значительный объём продаж и большая прибыль, что позволяет финансировать разработку и производство других групп товаров.

4) «неудачники» или «собаки».

Для данной группы товаров характерен низкий спрос, либо быстро снижающийся спрос. Перспективы какого-либо развития рынка данных товаров отсутствуют, их реализация обуславливается необходимостью занятия рынка при малой прибыли, либо поддержания необходимой широты ассортимента. Подразумевается постепенный вывод данных товаров с рынка, однако, в случае изменения предпочтений населения они могут быть переведены в другие группы товаров [2].

Получила существенное распространение модель 5 сил М. Портера. В рамках данной модели проводится отраслевой анализ конкурентоспособности, позволяя выявить факторы снижения рентабельности и прибыли. Она даёт возможность рассмотрения конкурентного окружения в текущий момент времени, а также их влияния на деятельность предприятия.

В качестве конкурентных сил модели 5 сил М. Портера выступают:

– новые конкуренты;

- новые замещающие продукты;
- поставщики;
- покупатели;
- внутриотраслевая конкуренция [32].

Р. А. Фатхутдинов в своих работах приводит таблицу со следующими индикаторами конкурентоспособности товара: относительная доля рынка, издержки, отличительные свойства, степень освоения технологии, метод продаж, имидж (известность).[43]

Рассмотрим подробно существующие показатели конкурентоспособности в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели конкурентоспособности предприятия

Группа показателей	Описание
Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> – себестоимость; – норма прибыли; – структура активов; – инвестиционная привлекательность; – доход на вложенный капитал и прочие
Производственные	<ul style="list-style-type: none"> – фондоотдача (фондоёмкость); – производственные мощности; – использование оборудования; – численность работников; – система контроля качества; – производительность оборудования; – срок службы оборудования.
Организационно-управленческие	<ul style="list-style-type: none"> – производительность труда работающих; – доля инженеров и специалистов из общего числа работающих; – скорость реакции управления на изменения во внешней среде; – четкость разделения обязанностей; – тип организационной структуры управления.
Маркетинговые	<ul style="list-style-type: none"> – доля рынка; – престиж бренда; – репутация фирмы; – эффективность рекламы; – число клиентов; – ценовая политика; – уровень цен и качество обслуживания.
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> – новые продукты; – используемые стандарты; – расходы на НИОКР
Кадровый состав	<ul style="list-style-type: none"> – уровень квалификации персонала; – уровень подготовки сбытового персонала в технической области.

Практикой показана необходимость разделения показателей конкурентоспособности на две крупные группы:

- стоимостные;
- качественные.

К стоимостным показателям относят размер себестоимости продукции, показатели её рентабельности, структуру активов. К качественным показателям относят узнаваемость, уровень обслуживания и рекламу.

Так как уровень конкурентоспособности предприятия может быть оценён только относительно предприятий-аналогов, одной из первых задач при проведении оценки конкурентоспособности выступает подбор предприятий-конкурентов для проведения сравнения.

Основным требованиям при проведении сравнения выступает соизмеримость по следующим направлениям:

- выпускаемая продукция должна быть идентичной по удовлетворяемым потребностям;
- должны совпадать сегменты рынка;
- все предприятия должны совпадать по фазе жизненного цикла. [24].

Ввиду сложности объективной оценки конкурентов, наиболее часто применяется рейтинговая оценка. Используется сопоставление предприятий-конкурентов, исходя из установленного перечня параметров сравнения их хозяйственной деятельности. Для повышения объективности такой оценки используется взвешивание данных параметров. По результатам взвешивания формируется итоговая оценка как сумма частных оценок по отдельным направлениям, которая может рассматриваться как итоговое место в ранжированном списке по уровню конкурентоспособности.

Формула для расчёта балльной оценки следующая:

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i + \beta_{ij}, \quad (1)$$

где $КС_{\text{пред}}$ – итоговая балльная оценка конкурентоспособности оцениваемого предприятия;

α_i – уровень значимости i -го показателя оценки конкурентоспособности;
 β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия,
определяется экспертом по балльной системе;

j – номер оцениваемого предприятия;

n – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (α_i) можно определить по формуле:

$$\alpha_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n} \quad (2)$$

где n – число исследуемых объектов (количество показателей);

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

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

В свою очередь S_n можно определить по формуле:

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2} \quad (3)$$

где a_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;

a_n – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Для определения весовых коэффициентов необходимо каждому показателю присвоить ранг в соответствии с его значимостью.[28]

Популярным методом оценки конкурентоспособности предприятия выступает карта позиционирования. Суть данного метода оценки состоит в оценке значений двух факторов, уровень которых определяется в относительных единицах. Для этого используется два индекса:

1) качественный, предполагающий уровень обслуживания предприятием своих потребителей;

2) количественный, основанный на уровне цены на продукцию фирмы.

Расчёт количественного индекса осуществляется с использованием ин-

декса цен. С целью повышения уровня объективности оценки может применяться не один, а несколько индексов цен, включающих смежные отрасли. Данный индекс отражает сложившийся уровень цены на товар конкретного предприятия на конкретном рынке по отношению к средним ценам, либо к максимальным ценам на данном рынке.

$$I_{\text{цен } j} = \frac{P_j}{P_{\text{ср (макс)}}}, \quad (4)$$

где $I_{\text{цен } j}$ – индекс цен в j -й фирме на отдельный товар;

P_j – цена основного (или стандартизированного) продукта в j -й фирме;

$P_{\text{ср (макс)}}$ – средняя (максимальная) цена товара среди исследованных фирм;

j – порядковый номер фирмы.

Если необходимо определить уровень цен по нескольким товарам, то формула принимает вид:

$$\bar{I}_{\text{цен } j} = \frac{\sum I_{\text{цен } i j}}{n} \quad (5)$$

где $\bar{I}_{\text{цен } j}$ – средний индекс цен в j -й фирме;

n – количество исследуемых товаров.

В результате расчета индекса цен $\bar{I}_{\text{цен } j}$ по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение первой координаты карты позиционирования.

Значительно более сложным является определение качественного фактора – индекса качества обслуживания потребителей. Для этого необходимо выявление показателей, которые будут влиять на него.

Каждый показатель оценивается с помощью соответствующего индекса, рассчитанного как отношение суммы баллов, полученных конкретной фирмой, к среднему по рынку или максимально возможному количеству баллов по тому, или иному показателю с помощью формулы:

$$I_{k\ ij} = \frac{\beta_{ij}}{\beta_{i\ \text{ср (макс)}}} \quad (6)$$

где $I_{k\ ij}$ – индекс i -го показателя комплексной оценки качества обслуживания клиентов для j -й фирмы;

β_{ij} – количество баллов, полученное j -й фирмой по i -му показателю;

$\beta_{i\ \text{ср (макс)}}$ – среднее (максимальное) количество баллов, которое может получить фирма по i -му показателю;

j – порядковый номер фирмы;

i – порядковый номер показателя, по которому рассчитывается индекс.

Комплексная оценка уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов определяется по формуле:

$$I_{\text{ка облсл } j} = \sum \alpha_{ij} * I_{kij}, \quad (7)$$

где $I_{\text{ка облсл } j}$ – индекс уровня (качества) обслуживания клиентов j -й фирмой;

α_i – коэффициент значимости индекса i -го показателя комплексной оценки качества обслуживания клиентов.

На основе рассчитанных значений индексов $\bar{I}_{\text{цен } j}$ и $I_{\text{ка облсл } j}$ по каждому из представителей исследуемой выборки строится карта рыночного позиционирования

На основании полученных значений координат карты рассчитываются коэффициенты стратегических позиций фирм-конкурентов, которые характеризуют конкурентоспособность фирм:

$$\text{КСП} = \frac{I_{\text{ка облсл } j}}{\bar{I}_{\text{цен } j}} \quad (8)$$

где КСП j – коэффициент конкурентоспособности j -й фирмы;

$I_{\text{ка облсл } j}$ – индекс уровня (качества) обслуживания клиентов j -й фирмой;

$\bar{I}_{\text{цен } j}$ – средний индекс цен в j -й фирме.

Чем больше значение индекса качества обслуживания потребителей, тем больший уровень конкурентоспособности есть у предприятия, выпускающего потребляемую ими продукцию.

Метод многоугольника конкурентоспособности позволяет определить общий уровень конкурентоспособности фирм и рассмотреть конкурентные преимущества и проблемы предприятий. Главным достоинством данного метода является его простота и наглядность, однако, он применим только в случае малого количества как факторов конкурентоспособности, так и количества оцениваемых предприятий [3].

Таким образом, существует множество методов оценки конкурентоспособности. Основные методы, применяемые для оценки конкурентоспособности предприятия в выпускной квалификационной работе: метод PEST-анализа, SWOT-анализ, построение матрицы БКГ, анализ конкурентоспособности с помощью модели пяти сил М. Портера, рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия, построение карты позиционирования и многоугольника конкурентоспособности.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ «ООО ГРУППА РСМ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Группа РСМ»

Основным видом деятельности ООО «Группа РСМ» является торговля производственным электротехническим оборудованием, аппаратурой и материалами, спецтехники из Китая. Компания зарегистрирована девять лет назад, что говорит о стабильной деятельности.

ООО «Группа РСМ» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности.

ООО «Группа РСМ» зарегистрировано 03.07.2012 г. и находится по адресу: ул. Кольцевая 39/1. Генеральный директор компании Манжосов А.В., ИНН 2801173785, уставный капитал составляет 14 800 руб.

Предприятие совмещает два налоговых режима – упрощенная система налогообложения и единый налог на вмененный доход.

ООО «Группа РСМ» является небольшим предприятием по объему реализации товаров и услуг. Компания успешно работает на рынке, сотрудничая с юридическим лицам и предоставляя свои товары и услуги жителям города. Основными видами деятельности являются: приобретение и реализация товаров. У компании можно не только приобрести специализированные транспортные средства, электротехническое оборудование, аппаратуру, материалы, но и получить техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, услуги по перевозке грузов специализированными автотранспортными средствами.

Ассортимент продукции, предлагаемый к продаже: автозапчасти, электротехнические оборудования, аппаратура и материалы, специализированные транспортные средства.

Специализированные транспортные средства, предлагаемые к продаже в ООО «Группа РСМ»: бульдозеры, погрузчики, краны, автогрейдеры, установки горизонтально направленного бурения и т.д.

Электротехническое оборудование и запчасти, представленные к продаже в ООО «Группа РСМ»: шины, фильтры, запчасти для двигателей, фронтальных погрузчиков, экскаваторов, бульдозеров, запчасти для тормозных систем, рулевой системы, коробки передач, сцепление, амортизаторы и т.д.

«Группа РСМ» специализируется на комплексной продаже запчастей для спецтехники китайского производства. Компания напрямую работает с крупнейшими поставщиками запчастей для спецтехники, поэтому в наличии на складе всегда имеется широкий ассортимент продукции высокого качества. ООО «Группа РСМ» занимается подбором и продажей запасных частей для всех видов спецтехники таких брендов как: SHANTUI, XCMG, SDLG, Chang Lin, LG, Zoomlion, HITACHI.

ООО «Группа РСМ» работает не через посредников, а взаимодействует непосредственно с китайскими заводами спецтехники. Это дает гарантию качества запасных частей, а также упрощает транспортировку.

Кроме основной деятельности по продаже электротехнического оборудования предприятие осуществляет ремонт и обслуживание грузовых автомобилей и дорожно-строительной техники. Автосервис предприятия является официальным представителем XCMG в Амурской области. Предприятие осуществляет ремонт фронтальных погрузчиков, автомобильных и самоходных кранов, дорожно-строительной техники, тягачей и самосвалов. В сферу деятельности компании входят: замена масла и спецжидкостей. компьютерная диагностика, выездное ТО и ремонт, установка дополнительного оборудования, ремонт ходовой части, автоэлектрики, дизельных двигателей, АКПП и МКПП, узлов и агрегатов, слесарные, сварочные работы.

Кроме хороших специалистов, у сервиса большие ремонтные боксы, специализированный инструмент, а также профессиональное диагностическое оборудование и подъемные механизмы.

Руководство компании ООО «Группа РСМ» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом. ООО «Группа РСМ» самостоятельно определяет структуру управления. Численность персонала ООО «Группа РСМ» в 2021 г. составила 13 человек.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Группа РСМ»

От структуры управления и ее соответствия условиям и факторам производства в значительной мере зависит эффективность системы управления производством, четкость ее функционирования. Каждый сотрудник компании выполняет свои обязанности в соответствии с должностными инструкциями.

Организационная структура ООО «Группа РСМ» является линейно-функциональной, соответственно, есть четкость системы взаимодействия подразделений, разграничение ответственности, возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Генеральный директор организует систему управления и контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечивает координацию деятельности функциональных служб предприятия.

Отдел продаж отвечает за реализацию услуг и продукции предприятия.

Технический отдел занимается сервисом и техническим обслуживанием автотранспортных средств. Технический персонал обладает высокими профессиональными навыками и большим опытом работы, что является гарантией ка-

чества технического обслуживания, диагностики и ремонта автомобиля, а также позволяет максимально сократить сроки ремонта. За организацию управленческого учета в ООО «Группа РСМ» отвечает бухгалтер.

Для того чтобы проанализировать эффективность деятельности предприятия необходимо рассмотреть основные экономические показатели ООО «Группа РСМ» (Таблица 2).

Таблица 2 – Динамика экономических показателей ООО «Группа РСМ» за период 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Выручка, тыс.руб.	95707	89780	103178	-5927	13398	93,8	114,9
Себестоимость продаж, тыс.руб.	95229	97216	101908	1987	4692	102,1	104,8
Прибыль от продаж, тыс.руб.	478	-7436	1270	-7914	8706	-1555,6	-17,1
Прочие доходы, тыс.руб.	2	8036	15	8034	-8021	в 40 раз	0,2
Прочие расходы, тыс.руб.	227	279	171	52	-108	122,9	61,3
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	253	321	1114	68	793	126,9	347,0
Налоги на прибыль (доходы), тыс.руб.	52	72	223	20	151	138,5	309,7
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	201	249	891	48	642	123,9	357,8
Численность персонала, чел.	14	12	13	-2	1	85,7	108,3

По данным таблицы можно сделать вывод, что доходы предприятия за анализируемый период увеличились. Выручка увеличилась на 13398 тыс. руб. в 2021 году по сравнению с предыдущим годом. В 2021 году получена прибыль от продаж 1270 тыс. руб., более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+8706 тыс. руб.).

Положительной тенденцией является увеличение чистой прибыли за весь анализируемый период. Чистая прибыль увеличилась на 642 тыс. руб. в 2021 году по сравнению с предыдущим годом и составила 891 тыс. руб.

ООО «Группа РСМ» работает по различным направлениям деятельности. Динамика продаж по видам деятельности ООО «Группа РСМ» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика продаж по видам деятельности ООО «Группа РСМ».

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Выручка от реализации	95707	89780	103178	-5927	13398	93,8	114,9
- специализированные транспортные средства	53812	49782	54682	-4030	4900	92,5	109,8
- электротехническое оборудование	39614	38111	45897	-1503	7786	96,2	120,4
- техническое обслуживание	822	913	1361	91	448	111,1	149,1
- перевозка грузов специализированным автотранспортом	1459	974	1238	-485	264	66,8	127,1

Наибольшую часть выручки компания получает от реализации специализированных транспортных средств, т.к. они более дорогостоящие, но и их себестоимость значительно выше, в сравнении с другими товарами и услугами, которые предлагает организация. Выручка от реализации специализированных транспортных средств составила 54682 тыс. руб. в 2021 году, что на 4900 тыс. руб. или 9,8 % выше, чем в предыдущем году.

Электротехническое оборудование стоит на втором месте по объемам реализации, в 2021 году выручка от реализации оборудования составила 45897 тыс. руб., что на 7786 тыс. руб. или 20,4 % выше, чем в 2020 году.

Немаловажную роль в системе продаж играет техническое обслуживание и перевозка грузов. Выручка предприятия от перевозки грузов в 2021 году также увеличилась на 264 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом, выручка от реализации технического обслуживания увеличивалась весь анализируемый период.

Перевозка грузов специализированным транспортом в данном случае подразумевает доставку техники и технических средств заказчику силами ком-

пании, ее монтаж и установка входит в статью – техническое обслуживание. Ремонт реализованной техники после окончания срока гарантии так же является дополнительной услугой данной компании.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Группа РСМ»

Для комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, оценки текущего состояния бизнеса, выявления его сильных и слабых сторон проведем анализ внутренней среды ООО «Группа РСМ».

Согласно О.С. Виханскому, внутренняя среда имеет несколько «срезов», состояние которых в совокупности определяет возможности (потенциал) организации: организационный, кадровый, маркетинговый, финансовый и производственный срез. [6]

Организационный срез включает: коммуникационные процессы, организационные структуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

Организационная структура ООО «Группа РСМ» является линейно-функциональной, соответственно, есть четкость системы взаимодействия подразделений, разграничение ответственности, возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Каждый сотрудник компании выполняет свои обязанности в соответствии с должностными инструкциями. В штате предприятия квалифицированный персонал – механики и автоэлектрики имеют большой опыт работы и являются специалистами в своей сфере.

Генеральный директор организует систему управления и контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечивает координацию деятельности функциональных служб предприятия. Главному директору подчиняются главный инженер, начальник отдела продаж, бухгалтер.

Главный инженер осуществляет управление и контроль над техническим отделом, начальник отдела продаж над отделом продаж. В техническом отделе работают механики и автоэлектрики, осуществляя деятельность по сервисному

обслуживанию различных видов транспортных средств. В отделе продаж работают менеджеры предприятия.

Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Вертикальная коммуникация сверху вниз является нисходящей. Примеры такой коммуникации в ООО «Группа РСМ» - распоряжения генерального директора, цели для подразделений, информация об изменениях в деятельности.

Восходящие потоки информации в направлении снизу вверх, т.е. в направлении подчиненные — руководитель, представляют собой каналы обратной связи процесса управления. При этом руководители высших уровней получают информацию о проблемах и текущих делах в каждом подразделении организации – техническом отделе и отделе продаж, что позволяет им постоянно корректировать и изменять меры воздействия на поведение подчиненных всех нижестоящих уровней. Подчиненные используют восходящие потоки информации, чтобы довести до сведения высшего руководства информацию о частных проблемах подразделений и отдельных работников, а также о событиях, выходящих за рамки контроля со стороны формальной структуры организации.

Определено, что в целом организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально, существует проблема перегруженность генерального директора, который выполняет много функций – помимо управления организацией на него возложено кадровое делопроизводство. Отсутствует согласованная система приема персонала, данная работа не планируется и проводится только при непосредственно возникшей вакансии.

Далее проанализируем кадровый срез внутренней среды: взаимодействие менеджеров и рабочих, обучение и продвижение кадров, стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

В первую очередь рассмотрим динамику состава и структуры численности персонала ООО «Группа РСМ» (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика состава и структуры численности персонала ООО «Группа РСМ» за 2019 – 2021 гг.

Должность	Количество, чел			Изменение 2021 г. к 2019 г.			
	2019	2020	2021	Абсолютное откл., чел.		Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Директор	1	1	1	0	0	100	100
Главный инженер	1	1	1	0	0	100	100
Механик	3	3	4	0	1	100	133,3
Автоэлектрик	4	3	2	-1	-1	75	67
Руководитель отдела продаж	1	1	1	0	0	100	100
Менеджер	2	1	2	-1	0	50	200
Бухгалтер	1	1	1	0	0	100	100
Маркетолог	1	0	0	-1	0	-	-
Итого	14	11	12	-3	1	78,6	109,1

В таблице приведен расчет базисных темпов роста, а также абсолютного изменения численности работников ООО «Группа РСМ». Согласно приведенным расчетам, темп прироста численности персонала в 2021 году по отношению к предыдущему году составил 9,1%, в 2020 году численность работников снизилась на 21,4 % (3 человека) относительно 2019 года.

Рассмотрим изменение численности персонала с помощью коэффициентов. (Таблица 5).

Таблица 5 – Динамика показателей движения персонала ООО «Группа РСМ»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное откл. 2021 /2019 г.	Темп роста 2021/2019 г., %
Численность на начало года, чел.	15	14	11	-4	73
Принято, чел.	0	0	2	2	-
Выбыло, чел.	1	3	1	0	100
В т. ч. по собственному желанию, чел.	1	3	1	0	100
Численность на конец года, чел.	14	11	12	-2	85,7
Коэффициент оборота по приему	0	0	0,18	0,18	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,24	0	-0,07	-
Коэффициент текучести	0,07	0,24	0	-0,07	-

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что в ООО «Группа РСМ» численность персонала снизилась за весь анализируемый период. Коэффициенты текучести кадров в 2019 г. и 2021 г. составили 0,07 и 0,24. В 2021 году кадровая ситуация на предприятии достаточно стабильная. Численность персонала ООО «Группа РСМ» в 2021 г. составила 12 человек и увеличилась по

сравнению с предыдущим годом в связи с появлением новых сотрудников на должность механика и менеджера.

ООО «Группа РСМ» использует преимущественно материальный вид мотивации. На предприятии существует фиксированная заработная плата, которая оговаривается при приеме на работу и зависит от квалификации сотрудника. Кроме заработной платы, являющейся постоянной составляющей, материальным стимулом для сотрудников в ООО «Группа РСМ» являются премиальные выплаты. Премии на предприятии выплачиваются за конкретные результаты в определенные периоды – квартал, полугодие или год. Обучающие программы для персонала на предприятии на сегодняшний день отсутствуют.

В ООО «Группа РСМ» демократический стиль управления, при котором отсутствует навязывание решений, преобладают дружеские, доверительные взаимоотношения, одинаково ценятся члены коллектива. На предприятии приветствуется обратная связь от сотрудников, когда работникам предоставлена возможность высказать свое мнение руководителю. В целом, на предприятии благоприятный психологический климат, присутствует взаимопомощь среди сотрудников, работа в команде и налаженная система коммуникации.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

ООО «Группа РСМ» продвигает свои товары и услуги с помощью различных социальных сетей в интернете. Предприятие использовало социальную сеть «Instagram» в качестве основного инструмента для продвижения своих товаров и услуг. В связи с ограничениями в использовании данной социальной сети для российских пользователей предприятию необходимо осуществить поиск новых инструментов и средств для продвижения своих товаров и услуг. Также у предприятия имеется свой сайт, где покупатели могут заказать интересующие их товары в любую точку России или ознакомиться с услугами предприятия. На данный момент у организации кроме социальных сетей и сайта в

интернете отсутствуют рекламные кампании.

ООО «Группа РСМ» необходимо осуществлять рекламную деятельность для привлечения новых покупателей и соответственно увеличения объема продаж и финансовых результатов деятельности предприятия, делая акцент на хорошем качестве и низкой цене товаров.

Можно выделить следующие стратегические цели организации:

- обеспечение высокого качества товаров и обслуживания;
- максимизация текущей прибыли;
- минимизация затрат;
- успешное сотрудничество, поиск новых партнеров;
- привлечение новых и удержание старых постоянных клиентов.

Проанализируем ассортимент ООО «Группа РСМ» с помощью таких показателей, как: широта, насыщенность, глубина, гармоничность.

Специализированные транспортные средства, предлагаемые к продаже в ООО «Группа РСМ»:

- бульдозеры;
- погрузчики;
- краны;
- автогрейдеры;
- установки горизонтально направленного бурения и т.д.

Запчасти, представленные к продаже в ООО «Группа РСМ»: фильтры, запчасти для двигателей, фронтальных погрузчиков, экскаваторов, бульдозеров, запчасти для тормозных систем, рулевой системы, коробки передач, сцепление, амортизаторы и т.д. Электрооборудование: электродвигатели, генераторы, редукторы, трансформаторы, стартеры, реле, коммутаторы.

Проанализируем деятельность предприятия и его продукции на основе матрицы БКГ. В основе данного метода лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

Модифицированная матрица БКГ построена на основе выручки, доли товара в сбыте и темпа роста доли. Исходные данные для построения матрицы БКГ ООО «Группа РСМ» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Исходные данные для построения модифицированной матрицы БКГ ООО «Группа РСМ»

Группы продукции	Выручка, тыс. руб.		Доля в сбыте		Темп роста доли, %
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	
Специализированные транспортные средства	49782	54682	0,5545	0,5300	0,9558
Электротехническое оборудование, запчасти	38111	45897	0,4245	0,4448	1,0479
Техническое обслуживание	913	1361	0,0102	0,0132	1,2971
Перевозка грузов специализированным автотранспортом	974	1238	0,0108	0,0120	1,1060
Итого выручка от продаж	89780	103178	1	1	-

В целях классификации типов реализуемых товаров «Группа РСМ» в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли, построена модифицированная матрица БКГ (рис.2).

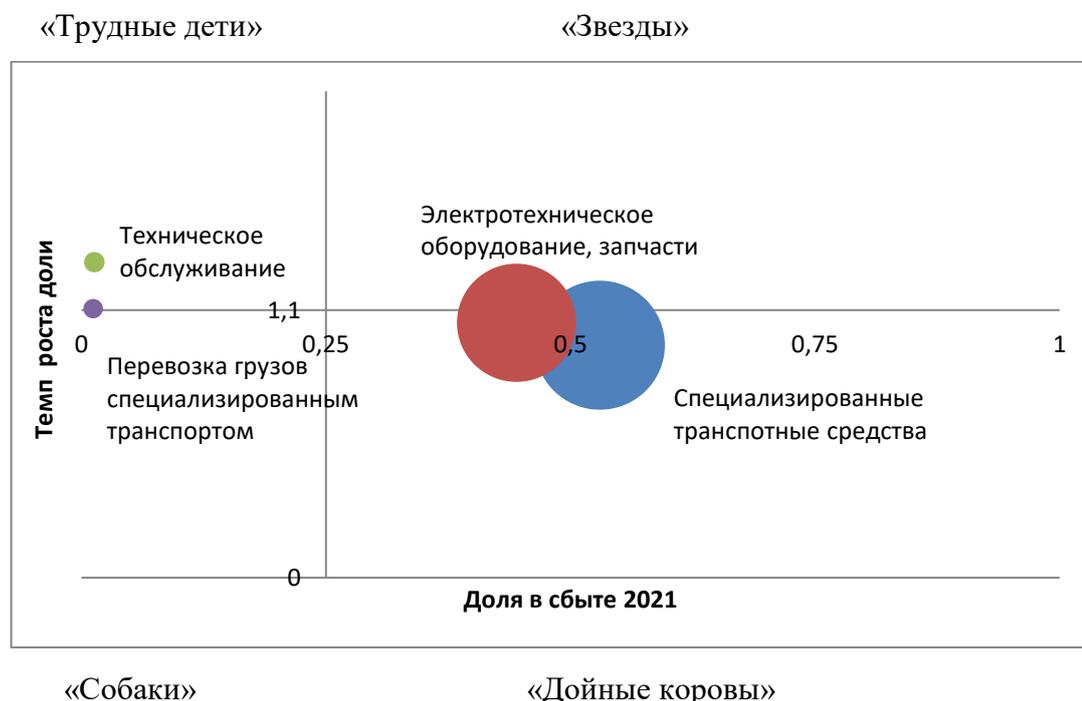


Рисунок 2 – Модифицированная матрица БКГ ассортимента товаров ООО «Группа РСМ»

Следует отметить, что в секторе «Дойные коровы» находятся позиции, от которых организация получает стабильный постоянный доход – торговля электротехническим оборудованием, запчастями и специализированными транспортными средствами.

В секторе «Трудные дети» находятся наиболее перспективные для данной организации позиции, а именно, техническое обслуживание и перевозка грузов. Организации имеет смысл расширить данные виды деятельности, но это потребует дополнительных вложений.

Для более глубокого рассмотрения ассортимента произведем ABC-анализ который либо подтвердит показатели матрицы БКГ либо их опровергнет (таблица 7, 8).

Таблица 7 – Структура продаж ООО «Группа РСМ»

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка от реализации	95707	100	89780	100	103178	100
- специализированные транспортные средства	53812	56,2	49782	55,4	54682	53,0
- электротехническое оборудование, запчасти	39614	41,4	38111	42,4	45897	44,5
- техническое обслуживание	822	0,9	913	1,0	1361	1,32
- перевозка грузов специализированным автотранспортом	1459	1,5	974	1,1	1238	1,19

По отношению к ABC-анализу принцип Парето может прозвучать так: надежное наблюдение за 20% позиций позволяет на 80% контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, продаваемые товары и т.д.

Таблица 8 – ABC-анализ товаров и услуг ООО «Группа РСМ» 2021 гг.

Группы товаров	Продажи, тыс.руб.	%	Накопительный итог	TOP
- специализированные транспортные средства	54682	53,0	53,0	A
- электротехническое оборудование, запчасти	45897	44,5	97,5	A
- техническое обслуживание	1361	1,32	98,8	C
- перевозка грузов специализированным автотранспортом	1238	1,19	100,0	C

Из представленных данных можно сделать вывод, что основную выручку компании приносят товары первой и второй группы – специализированные транспортные средства и электротехническое оборудование, при этом техническое обслуживание и перевозка находятся в группе С.

Организация не может исключить товары группы С из своего ассортимента, так как они являются дополнительными услугами, которые определяют рейтинг компании.

Товарная номенклатура характеризуется такими показателями, как: широта, насыщенность, глубина, гармоничность.

Широта товарного ассортимента – это численность товарных линий, выпускаемых фирмой.

Насыщенность товарной номенклатуры – это общее число составляющих ее товаров.

Глубина товарной номенклатуры – это варианты предложений каждого отдельного товара в рамках товарной линии.

Гармоничность товарной номенклатуры – это степень близости между товарами различных ассортиментных групп.

Анализ ассортимента ООО «Группа РСМ» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ ассортимента ООО «Группа РСМ»

Ассортимент	Характеристика
Широта	Предприятие реализует (под заказ) более 16 наименований грузовых автомобилей Китайского производства. Из общего списка стран-производителей представленных на рынке Амурской области это составляет 10 % из общей ассортиментной группы присутствия на рынке
Глубина	В ассортимент товаров и услуг компании входит не только реализация специализированных транспортных средств, запасных частей к ним, но и их ремонт и техническое обслуживание после окончания гарантийного срока, так же компания готова доставить транспорт к заказчику, из общего набора сопутствующих товаров и услуг это составляет 90 %.
Насыщенность	Ассортимент не насыщен. Компания не реализует различные марки легковых автомобилей, самоходного транспорта или грузовые автомобили различных заводов Китая.
Гармоничность	Ассортимент является гармоничным, т.к. предприятие предлагает близкие по назначению, удовлетворяемой потребности продукцию
Обновляемость	Медленно обновляемый, т.к. инновационные идеи в тяжелом машиностроении внедряются медленно

Таким образом, можно сделать вывод, что ассортимент предприятия хоть и не насыщен, но хорошо клиентоориентирован. Для данной отрасли это является положительным фактором стабильности.

Далее рассмотрим каналы сбыта продукции ООО «Группа РСМ» представлены на рисунке 3.

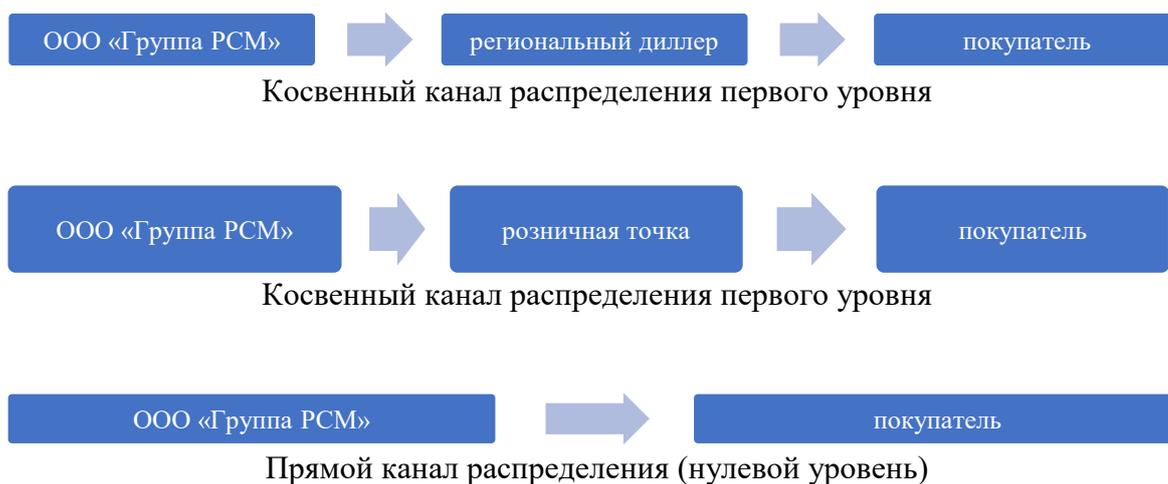


Рисунок 3 – Логистические каналы распределения продукции

Компания имеет несколько каналов распределения:

- перепродажа части техники региональным дилерам, которые в дальнейшем реализуют транспорт самостоятельно населению или предприятиям и ведут послепродажное обслуживание;
- реализация частным лицам и предприятиям техники по предварительному заказу в каталоге организации;
- реализация техники с выставочной площадки.

Все производственные процессы компании происходят двумя методами:

- 1) Заказчик делает предварительный заказ на сайте компании, вносит предоплату (часть стоимости). Далее происходит заказ товара на заводе в Китае, его доставка через границу, оформление документов, проверка работы и непосредственная реализация покупателю с доставкой по адресу или с передачей ценности у смотрового павильона.

2) Во втором случае компания приобретает машины и оборудование, наиболее пользующееся спросом, оформляет необходимые документы для доставки товара из Китая и реализует его в смотровом павильоне.

Далее рассмотрим финансовый срез внутренней среды организации, который включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

В активах организации доля текущих активов составляет 80,4 %, а внеоборотных средств 19,6 %. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует интенсивную политику управления активами. Состав имущества организации представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Состав имущества ООО «Группа РСМ»

Актив	Значение, тыс.руб.			Абсолютное изменение	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/ 2019	2021/ 2020
1 Внеоборотные активы, в том числе:	-	-	5755	-	5755
Основные средства	-	-	5755	-	5755
2 Оборотные активы, в том числе:	28530	23749	23597	-4781	-152
Запасы	325	1448	2200	1123	752
Дебиторская задолженность	26441	20390	19445	-6051	-945
Денежные средства	1764	1911	1952	147	41
Баланс	28530	23749	29352	-4781	5603

Как видно из таблицы 10, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 29352 тыс. руб.

При анализе активов виден рост стоимости внеоборотных средств на 5755 тыс. руб., или на 100 % от их величины предыдущего периода. Произошло это за счет увеличения стоимости основных средств на 5755 тыс. руб. Такое соот-

ношение характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 19,6%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества. Рост доли стоимости основных средств на 19,6 % следует отметить, как положительно влияющую тенденцию, так как она направлена на увеличение производственного потенциала предприятия. Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет дебиторской задолженности на общую сумму 19445 тыс. руб.

Поскольку имущество предприятия увеличилось на 5603 тыс. руб. в 2021 году по сравнению с предыдущим годом, то можно говорить о повышении платежеспособности.

Далее проанализируем динамику финансово-экономических показателей ООО «Группа РСМ» (Таблица 11).

Таблица 11 – Динамика финансово-экономических показателей ООО «Группа РСМ» за период 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значение показателя			Изменение показателя 2021 г. к 2019 г.	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное, тыс.руб.	Относительное, %
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	95707	89780	103 178	7471	108
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	22157	26140	26550	4393	120
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	22157	26140	23673	1516	107
Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. руб.	-53	173	604	657	-1140
Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. руб.	22209	25967	25946	3737	117
Среднегодовая стоимость запасов, тыс. руб.	246	887	1824	1578	741
Среднегодовая сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	17933	23416	19918	1985	111
Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	22191	25921	23409	1218	105
Коэффициенты оборачиваемости:					
- имущества	4,3	3,4	3,9	-0,4	90
- оборотных активов	4,3	3,4	4,4	0,1	101
- собственного капитала	-	520,5	170,8	170,8	-
- заемного капитала	4,3	3,5	4,0	-0,3	92

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
- запасов	389,8	101,3	56,6	-333,2	15
- дебиторской задолженности	5,3	3,8	5,2	-0,1	98
- кредиторской задолженности	4,3	3,5	4,4	0,1	103
Продолжительность одного оборота (360 / соответствующий коэффициент оборачиваемости), дней:					
- имущества	83	105	93	10	112
- оборотных активов	83	105	83	0	100
- собственного капитала	-	1	2	2	-
- заемного капитала	84	104	91	7	108
- запасов	1	4	6	5	636
- дебиторской задолженности	67	94	69	2	104
- кредиторской задолженности	83	104	82	-1	98
Продолжительность, дней:					
- производственного цикла (соответствует продолжительности одного оборота запасов)	1	4	6	5	600
- операционного цикла (продолжительность производственного цикла + продолжительность одного оборота дебиторской задолженности)	68	97	75	7	111
- финансового цикла (продолжительность операционного цикла - продолжительность одного оборота кредиторской задолженности)	-15	-7	-6	9	41

Наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует интенсивную политику управления активами.

Количество оборотов, совершенных активами компании, в 2019 г. составило 4,3. Затем в 2020 г. данный показатель снизился на 20,9 %, т.е. до 3,4 оборотов. Таким образом, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. эффективность использования имущества компании снизилась. Это объясняется тем, что выручка снизилась (-6,19 %), а среднегодовая стоимость активов, напротив, увеличилась (на 17,98 %). В 2021 г. анализируемый показатель увеличился на 29,4 %, т.е. до 4,4 оборотов, следовательно, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. эффективность использования имущества компании повысилась. Это объясняется тем, что выручка увеличилась на 14,9 %.

Количество оборотов, совершенных заемным капиталом компании, в

2019 г. составило 4,3. Затем в 2020 г. данный показатель снизился на 18,6 % и составил 3,5 оборотов, что указывает на снижение эффективности использования заемного капитала компании. В 2021 г. показатель увеличился на 14,3 %, т.е. до 4,0 оборотов, тем самым эффективность использования заемного капитала в ООО «Группа РСМ» повысилась.

Коэффициент оборачиваемости запасов весь анализируемый период снижался. В 2019 году количество оборотов, совершенных запасами компании составило 389,8, в 2021 году составило 56,6. Снижение коэффициента оборачиваемости запасов может отражать накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов.

Длительность производственного цикла увеличилась с 1 дней в 2019 г. до 6 дней в 2021 г., что негативно характеризует изменения, произошедшие в финансовом состоянии компании.

Длительность операционного цикла увеличилась с 68 до 75 дней, что также негативно характеризует изменения, произошедшие в финансовом состоянии компании. На протяжении анализируемого периода длительность оборота кредиторской задолженности превышает длительность операционного цикла, этим объясняется отрицательное значение длительности финансового цикла.

Таким образом, в целом деловая активность ООО «Группа РСМ» к 2021 году улучшилась, поскольку ее активы, заемный капитал и обязательства за анализируемый период стали делать меньше оборотов. Соответственно, мы наблюдаем преимущественно снижение продолжительности одного оборота активов, заемного капитала, обязательств. Это означает, что каждый рубль, используемый компанией в хозяйственном обороте, дает больше отдачи. Отрицательным моментом является снижение коэффициентов оборачиваемости запасов и собственного капитала.

Показатели ликвидности, финансовой устойчивости и платежеспособности рассмотрим в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика показателей ликвидности баланса и финансовой устойчивости

чивости ООО «Группа РСМ» за период 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб			Абсолютное от- клонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2019 г	2020 г.	2021 г.	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021 /2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,062	0,081	0,083	0,019	0,002	130,6	102,6
Коэффициент критической (промежуточной) ликвидности	0,990	0,951	0,911	-0,039	-0,040	96,1	95,8
Коэффициент текущей ликвидности	1,002	1,013	1,005	0,011	-0,008	101,1	99,2
Коэффициент общей ликвидности	0,530	0,535	0,495	0,005	-0,040	100,9	92,4
Группы активов А:							
А1 - наиболее ликвидные активы	1764	1911	1952	147	41	108,3	102,1
А2 - быстрореализуемые активы	26 441	20390	19445	-6051	-945	77,1	95,4
А3 - медленно реализуемые активы	325	1 448	2200	1123	752	445,5	151,9
А4 - трудно реализуемые активы	-	-	5755	-	5755	-	-
Итого общая стоимость активов	28530	23749	29352	-4781	5603	83,2	123,6
Группы пассивов П:							
П1 - наиболее срочные обязательства	28447	23394	23424	-5053	30	82,2	100,1
П2 - краткосрочные пассивы	33	56	56	23	0	169,7	100,0
П3 - долгосрочные пассивы	2	2	4960	0	4958	100,0	248000
П4 - постоянные пассивы	48	297	912	249	615	618,8	307,1
Итого общая стоимость пассивов	28530	23749	29352	-4781	5603	83,2	123,6
Коэффициент автономии	0,002	0,013	0,031	0,011	0,018	650,0	239,0
Коэффициент финансовой зависимости	0,998	0,99	0,969	-0,008	-0,021	99,2	97,9
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	593,38	78,96	31,184	-514,42	-47,776	13,3	39,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,002	0,01	0,2	0,008	0,190	500,0	2000,5
Коэффициент маневренности	1,0	1,0	0,128	0	-0,872	100,0	12,8

Баланс считается абсолютно ликвидным при соблюдении следующих условий: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Весь анализируемый период у предприятия недостаточно было денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств ($A1 < П1$). Наиболее ликвидные активы покрывают лишь 8,3 % обязательств в 2021 году ($1952 : 23424 \times 100 \%$).

Весь рассматриваемый период с 2019 – 2021 гг. у предприятия достаточно быстро реализуемых активов с высокой ликвидностью (дебиторской задолженности) для погашения краткосрочных обязательств, т.е. выпол-

няется второе условие, характеризующее наличие ликвидных активов ($A_2 > П_2$).

В 2021 году предприятие не в состоянии загасить долгосрочные обязательства при помощи медленно ликвидных активов ($A_3 < П_3$). В 2019 и 2020 гг. данное условие выполнялось, следовательно, у предприятия было достаточно медленно реализуемых активов для погашения обязательств.

Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации в 2019- 2020 гг. выполнялось три условия, в 2021 г. выполняется только одно условие, следовательно, баланс организации в анализируемом периоде не является абсолютно ликвидным. Предприятию по итогам периода необходимо проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам.

Коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и их эквивалентов, имеет значение 0,083 в 2021 году, что ниже допустимого предела (норма: 0,2). При этом следует отметить имевшую место положительную динамику – за весь рассматриваемый период коэффициент вырос на 0,021.

Коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании погашать текущие обязательства за счёт только оборотных активов. По состоянию на 31.12.2021 коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже нормативного значения и составил 1,0 против нормативного значения 1,5.

Коэффициент общей ликвидности показывает способность предприятия погашать все краткосрочные и долгосрочные финансовые обязательства перед кредиторами за счет всех активов. Чем больше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность предприятия. В ООО «Группа РСМ» данный коэффициент имеет значение ниже нормативного (норма:1), следовательно, предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Суммируя результаты анализа приведенного в таблице 12, можно сделать вывод, что по критерию наличия собственного капитала компания на протяжении анализируемого периода являлась финансово неустойчивой. Коэффициент автономии характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение свидетельствует о ее значительной зависимости от кредиторов по причине недостатка собственного капитала. В течение анализируемого периода значение коэффициента автономии увеличилось с 0,002 до 0,031, что положительно характеризует финансовое состояние компании.

Зависимость компании от финансирования за счет кредиторской задолженности снизилась. Соответствующий коэффициент в 2019 году составлял 0,998, в 2021 году – 0,969, продемонстрировав снижение на 2,9 %, что положительно характеризует изменения в финансовом состоянии компании, но значения данного коэффициента остаются на высоком уровне.

Высокие значения коэффициента соотношения заемных и собственных средств за весь анализируемый период свидетельствуют о преобладании заемных средств над собственными средствами и указывают на неустойчивость финансового положения и существование признаков неплатежеспособности.

Анализируя коэффициент финансовой устойчивости, можно сказать, что чем ближе его значение к 1, тем стабильнее положение компании, поскольку доля долговременных источников финансирования гораздо выше, чем краткосрочных. В 2019 - 2020 гг. значение показателя ниже нормативного, что указывает на наличие признаков неплатежеспособности организации. При этом следует отметить имевшую место положительную динамику - в 2021 году данный коэффициент увеличился на 0,198 по сравнению с 2019 годом и составил 0,2, что положительно характеризует финансовое состояние компании.

Коэффициент маневренности в 2021 году значительно снизился и составил 0,128, это свидетельствует о высоком уровне зависимости предприятия от заемных средств и низкой платежеспособности.

Таким образом, ООО «Группа РСМ» на 31.12.2021 г. не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования.

Выполним расчет и сравнительную оценку показателей рентабельности, характеризующих эффективность использования ресурсов предприятия (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет и динамика показателей рентабельности ООО «Группа РСМ» за период 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Выручка	95707	89780	103178	-5927	13398	93,8	114,9
Себестоимость продаж	95229	97216	101908	1987	4692	102,1	104,8
Прибыль от продаж	478	-7436	1270	-7914	8706	-1555,6	-17,1
Прибыль до налогообложения	253	321	1114	68	793	126,9	347,0
Чистая прибыль (убыток)	201	249	891	48	642	123,9	357,8
Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. руб.	-53	173	604	226	431	-326,4	349,1
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	22157	26140	26550	3983	410	118	101,6
Рентабельность активов, %	0,91	0,95	3,36	0,04	2,41	104,4	353,7
Рентабельность собственного капитала, %	-3,79	1,44	1,48	5,23	0,04	-38	102,8
Рентабельность продаж, %	0,5	-8,2	1,23	-8,7	9,43	-1640	-15
Рентабельность продаж по EBIT	0,3	0,4	1,1	0,1	0,7	133,3	275,
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), %	0,2	0,3	0,9	0,1	0,6	150	300

По данным таблицы можно сделать вывод, что доходы предприятия за анализируемый период увеличились. Выручка увеличилась на 13398 тыс. руб. в 2021 году по сравнению с предыдущим годом. В 2021 году получена прибыль от продаж 1270 тыс. руб., более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+8706 тыс. руб.).

Положительной тенденцией является увеличение чистой прибыли за весь анализируемый период. Чистая прибыль увеличилась на 642 тыс. руб. в 2021 году по сравнению с предыдущим годом и составила 891 тыс. руб.

Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля реализованной продукции. В 2021 году показатель составил 0,9 %.

За отчетный период каждый рубль собственного капитала организации принес 1,48 руб. чистой прибыли. Рентабельность активов в 2021 году по сравнению с предыдущим годом выросла на 2,41% и составила 3,36%, тем не менее, рентабельность активов остается недостаточной. Значение рентабельности активов по чистой прибыли ROA свидетельствует о низкой эффективности использования имущества.

Таким образом, в результате анализа внутренней среды предприятия можно выделить сильные и слабые стороны ООО «Группа РСМ (таблица 14).

Таблица 14 - Анализ сильных и слабых сторон ООО «Группа РСМ»

Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> - полный цикл обслуживания техники (перевозки, ремонт) - высококвалифицированный персонал - высокий уровень сервиса - надежность, высокий уровень деловой репутации предприятия - наличие постоянных клиентов - проверенные и надежные поставщики - наличие гарантий качества для покупателей - ценовая политика
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень конкурентоспособности - не активная рекламная политика - недостаточно широкий рынок сбыта - не насыщенный ассортимент товаров - низкий уровень инновационной деятельности - недостаток финансирования - не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта - высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования - неустойчивое финансовое положение

ООО «Группа РСМ» имеет как преимущества, так и недостатки в своей деятельности. Предприятию необходимо работать над слабыми сторонами для улучшения деятельности и повышения конкурентоспособности. Следует отметить, что в результате анализа экономических показателей ООО «Группа РСМ» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования.

2.3 Анализ внешней среды ООО «Группа РСМ»

Для анализа внешней среды предприятия охарактеризуем текущую ситуацию на рынке запасных частей, специализированных транспортных средств, электротехнического оборудования.

Рассмотрим рынок спецтехники, так как наибольшую часть выручки ООО «Группа РСМ» получает от реализации специализированных транспортных средств.

Рынок спецтехники и дорожно-строительной техники (ДСТ) в России по итогам 2021 г. вырос на 47% до 22 498 единиц. Об этом говорится в сообщении профильного комитета Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ). В IV квартале минувшего года продажи выросли на 49% в годовом выражении до 7075 штук. Представленные в комитете компании занимают около 80% российского рынка ДСТ.

Продажи экскаваторов-погрузчиков за 2021 г. выросли на 48% до 5518 единиц, гусеничных экскаваторов – на 56% до 6613 штук, погрузчиков с бортовым поворотом – на 27% до 1576 штук, колесных погрузчиков – на 38% до 3255 единиц, колесных экскаваторов – на 50% до 949 единиц, самоходных грейдеров – на 42% до 1113 штук.

Рост рынка на 47% с достаточно высокой базы – это очень хороший рост, учитывая множество проблем на фоне пандемии: разрыв цепочки поставок, дефицит полупроводников, компонентов, контейнеров, рост цен на материалы, увеличение сроков поставки машин и их дефицит.

Таким образом, по информации АЕБ в 2021 году произошел рост рынка на 47%, всего за 2021 год в России было продано практически 22,5 тыс. единиц дорожно-строительной и спецтехники. С точки зрения структуры по типам машин больших изменений не произошло: лучше всего продавались экскаваторы, экскаваторы-погрузчики и колёсные погрузчики.

По оценке экспертов аналитического агентства «АВТОСТАТ» общий объем вторичного рынка автомобильных компонентов и запчастей в России в 2020 году превысил 1 млрд. единиц различных деталей. В денежном выраже-

нии емкость рынка составила 1473 млрд. рублей. Самыми крупными здесь традиционно являются три сегмента – шины, детали подвески и масла.

Для анализа внешней среды предприятия необходимо проанализировать факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность предприятия с помощью PEST-анализа. Факторы внешней среды организации принято разделять на факторы макросреды (политические, экономические, технико-технологические, социально-демографические) и факторы мезосреды (поставщики, конкуренты)

В целях анализа факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Группа РСМ», исследовано влияние соответствующих факторов, результаты анализа представлены в таблице 15.

Таблица 15 - PEST-анализ ООО «Группа РСМ»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - на спрос и формирование себестоимости спецтехники из Китая влияют факторы введения утилизационного сбора; - положения действующего законодательства в сфере оптовой торговли с рядом стран, ограничивающих ввоз и вывоз спецтехники приводит к выбору Китая как более удобного импортера; - особенности сложившейся политической ситуации в стране в целом и регионе в частности связанные с военными действиями; <p>Положительными факторами являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - объявление территории Благовещенска, как территории свободной от пошлин для торговли с Китаем; - политическая оттепель в отношениях Китая и России 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабильная экономическая ситуация в стране и регионе из-за снижения покупательской способности в кризисный пост ковидный период; - уровень экономического развития страны в целом и региона в частности на данный момент не благополучно влияет на развитие бизнеса; <p>Положительные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - государственная поддержка субъектов малого бизнеса, программа поддержки агропромышленного комплекса, который является основным потребителем грузовой техники из Китая; - Новые льготные условия кредитования субъектов малого бизнеса;
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - уровень доходов населения снизился; - предпочтения потребителей склоняются к более бюджетным вариантам затрат; - социальная значимость деятельности исследуемой организации является положительным фактором 	<ul style="list-style-type: none"> - уровень развития юридических лиц в торговой деятельности возрос, существенно упростилась процедура оформления документов на экспортные товары с введением новых цифровых технологий; - новые способы ведения бизнеса стали доступнее с расширением информационного поля;

Представленные сведения позволяют сделать вывод о наличии множества факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Группа РСМ».

В целях дальнейшего анализа факторов макросреды ООО «Группа РСМ», проведена качественная оценка представленных ранее групп факторов. Методом оценки является экспертный метод, десятибалльная шкала (большее значение присужденного балла определяет большее влияние факторов макросреды на деятельность организации). В качестве экспертов приглашены: Главный инженер (эксперт 1), бухгалтер (эксперт 2), начальник отдела продаж (эксперт 3). Результаты оценки представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Экспертная оценка факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Группа РСМ»

Группы факторов	Результаты оценки			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итого
Политические	8	6	7	21
Экономические	10	8	9	27
Социально-демографические	8	6	8	22
Технико-технологические	8	8	8	24

По мнению экспертов, наибольшее влияние на деятельность ООО «Группа РСМ» оказывают влияние экономических факторов.

Проведем анализ на основе модели пяти сил М. Портера. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка (таблица 17).

Таблица 17 – Матрица 5 сил М. Портера

Параметр	Уровень угрозы	Описание
1	2	3
Угроза появления товаров-заменителей	Низкий	Угроза появления товаров-заменителей не наблюдается. Прямых заменителей электротехнического оборудования, специализированных транспортных средств на рынке нет. Компания не обладает уникальным предложением на рынке.
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. На рынке города Благовещенска более двадцати предприятий со схожими видами деятельности. Есть возможность полного сравнения товаров/услуг разных фирм. Темп роста рынка в настоящее время замедленный, но растущий. Компании продают стандартизированный товар. Есть ограничения в повышении цен на товары и услуги в связи с высокой конкуренцией.
Угроза появления новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и перспективности отрасли.

1	2	3
Влияние потребителей продукции	Средний	Количество потребителей – среднее; Доходность потребителей – средняя; Скорость изменения вкусов и предпочтений потребителей – низкая; Информированность потребителей – высокая; Степень стандартизации товаров – высокая; Степень зависимости потребителя от приобретенного товара – средняя. Портфель клиентов обладает средним уровнем риска.
Влияние поставщиков	Низкий	Низкий уровень влияния поставщиков за счет широкого выбора поставщиков, неограниченности в объемах, низких издержек к переключению на других поставщиков. В ООО «Группа РСМ» стабильность и надежность со стороны поставщиков, многолетний опыт работы с поставщиками.

Таким образом, из пяти сил конкуренции наибольшую угрозу представляют высокий уровень внутриотраслевой конкуренции и угроза появления новых игроков.

На рынке г. Благовещенска более двадцати конкурентов, основными из которых являются : ООО «Амур-торг», ООО «АзияТрэйд», ООО «ОМИК», ООО «Магистраль», ООО «Амурспецтехникс», ООО «Техторг-Амур», ООО «ТехноИндустрия», ООО «FastTeh», ООО «Трэйд» и другие.

Угроза появления новых игроков имеет высокий уровень, в связи с низкими барьерами входа и перспективностью отрасли.

Угроза появления товаров-заменителей для предприятия незначительна, так как прямых заменителей электротехнического оборудования, запчастей и специализированных транспортных средств на рынке нет. ООО «Группа РСМ» напрямую работает с крупнейшими поставщиками спецтехники, запчастей.

Поставщиками предприятия являются такие фирмы как: SHANTUI, XCMG, SDLG, Chang Lin, LG, Zoomlion, HITACHI. В ООО «Группа РСМ» низкий уровень влияния поставщиков за счет стабильности, надежности со стороны поставщиков и многолетнего опыта работы с ними.

Далее проанализируем сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы с помощью SWOT – анализа, представленного в таблице 18.

Таблица 18 – SWOT – анализ ООО «Группа РСМ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - полный цикл обслуживания техники (перевозки, ремонт) - высококвалифицированный персонал; - надежность, высокий уровень деловой репутации; - наличие гарантий качества для покупателей; - высокий уровень сервиса; - наличие постоянных покупателей; - наличие государственного заказа; - проверенные и надежные поставщики; - развитая складская логистика; - ценовая политика; 	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень конкурентоспособности; - не активная рекламная политика; - не насыщенный ассортимент; - недостаточно широкий рынок сбыта; - низкий уровень инновационной активности; - недостаток финансирования; - не проводятся маркетинговые исследования; - недостаточная известность предприятия на рынке; - слабое стимулирование сбыта; - неустойчивое финансовое положение
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - развитие маркетинговой деятельности; - возможность выхода на новые рынки; - возможность расширения ассортимента; - разработка и внедрение новых технологий; - возможность повышения качества предоставляемых услуг по ремонту; - привлечение новых и увеличение лояльности постоянных покупателей; - расширение спектра предоставляемых услуг - сотрудничество с новыми поставщиками; - развитие логистики. 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление позиций конкурентов на рынке; - снижение покупательной способности населения; - угроза выхода на рынок новых конкурентов; - снижение потока поставляемых из Китая товаров вследствие тяжелой эпидемиологической обстановки; - ужесточение таможенного законодательства; - снижение спроса на товары предприятия - нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране и мире

ООО «Группа РСМ» имеет как преимущества, так и недостатки в своей деятельности. Предприятию необходимо работать над слабыми сторонами для улучшения деятельности и повышения конкурентоспособности.

Представленные сведения позволяют сделать вывод о наличии возможностей для развития деятельности ООО «Группа РСМ», основными из которых, являются: совершенствование маркетинговой деятельности, возможность выхода на новые рынки, развитие рекламы, расширение ассортимента, повышения качества предоставляемых услуг по ремонту и перевозкам.

Также деятельности ООО «Группа РСМ» присущи угрозы, которые способны негативным образом отразится на финансовых результатах организации, привести ее к банкротству. Основными угрозами для предприятия являются: усиление позиций конкурентов на рынке, угроза выхода на рынок новых конкурентов нестабильная экономическая ситуация, снижение покупательной способности населения.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно уметь не только определить угрозы и возможности, но и оценить их в отношении важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей целесообразно применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Сверху по горизонтали в таблице матрицы возможностей откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Матрица возможностей представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Матрица возможностей ООО «Группа РСМ»

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	возможность выхода на новые рынки	развитие маркетинговой деятельности	сотрудничество с новыми поставщиками
Средняя	возможность расширения ассортимента	привлечение новых и увеличение лояльности постоянных покупателей	развитие логистики
Низкая	разработка и внедрение новых технологий	возможность повышения качества предоставляемых услуг по ремонту;	расширение спектра предоставляемых услуг

Наиболее перспективными возможностями для ООО «Группа РСМ» являются: возможность выхода на новые рынки, развитие маркетинговой деятельности, расширения ассортимента.

В матрице угроз сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая). Матрица возможностей представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Матрица угроз ООО «Группа РСМ»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	усиление позиций конкурентов на рынке	угроза выхода на рынок новых конкурентов	повышение уровня инфляции в стране; скачки курсов валют	нестабильная экономическая ситуация в стране и мире
Средняя	ужесточение таможенного законодательства	ухудшение политической обстановки	ужесточение законодательства и стандартов отрасли	снижение потока поставляемых из Китая товаров вследствие тяжелой эпидемиологической обстановки;
Низкая	изменение потребностей и вкусов покупателей	усиление требований поставщиков; сбои в поставках продукции	замедление роста рынка	снижение покупательной способности населения

Серьезными угрозами для деятельности ООО «Группа РСМ» являются: усиление позиций конкурентов на рынке, угроза выхода на рынок новых конкурентов, ужесточение таможенного законодательства.

2.4 Анализ конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

Проанализируем основных конкурентов ООО «Группа РСМ» - ООО «Амур-Торг», ООО «АзияТрэйд».

ООО «Группа РСМ» располагается недалеко от таможенного пункта города Благовещенска, по улице Кольцевой 17/4, недостатком такого местоположения является непосредственная близость множества конкурентов, предлагающих аналогичные товары и услуги.

В качестве основных конкурентов ООО «Группа РСМ» выбраны предприятия со схожим ассортиментом, концепцией и объемом продаж: ООО «Амур-Торг», ООО «АзияТрэйд».

Стратегические намерения ООО «Амур-Торг»: лидировать на рынке.

Цели в борьбе за долю рынка: ряд маркетинговых мероприятий, с целью привлечения большего количества покупателей.

Цели в борьбе за конкурентную позицию: укреплять и расширять существующую позицию.

Сильные стороны: отличная репутация, известность, активная рекламная деятельность, удачное месторасположение.

Слабые стороны: стоимость товаров завышена.

ООО «Амур-Торг» использует стратегию дифференциации. Высокий средний чек, направлен на юридических лиц и организаций с доходами выше среднего. Регулярно, проводятся скидки и акции. Отличие данных мероприятий от других подобных в том, что организации мероприятий уделяется большое внимание: для завлечения «дорогих» покупателей разрабатываются красочные рекламные брошюры, с подробным описанием всех достоинств техники, что создаёт заведению престиж и отличный имидж.

Стратегические намерения ООО «АзияТрейд»: завоевать и удержать свой рыночный сегмент.

Цели в борьбе за долю рынка: укреплять существующую позицию.

Цели в борьбе за конкурентную позицию: укреплять и расширять существующую позицию.

Сильные стороны: удобное месторасположение офиса в центре города, активная рекламная деятельность в интернете.

Слабые стороны: у предприятия нет смотрового павильона.

ООО «АзияТрейд» использует стратегию фокусировки на дифференциации. Компания придерживается стратегии низко-ценового лидерства. У компании нет смотрового павильона, что сокращает затраты и следовательно стоимость техники ниже, чем у конкурентов, однако они выигрывают благодаря высокому объёму продаж.

В целях оценки конкурентных преимуществ ООО «Группа РСМ» и его конкурентов, проведена оценка по пятибалльной шкале по заданным критериям. Для каждого критерия, представленного в таблице 21, определен вес, отражающий значимость критерия. Оценка проведена по пятибалльной шкале (1 – наиболее низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию).

рию; 5 – наиболее высокий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию).

Таблица 21 – Оценка показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов

Критерии	г _n	Значимость, доли	ООО «Группа РСМ»		ООО «АзияТрэйд»		ООО «Амур-Торг»	
			Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Качество товара	1	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1
Качество обслуживания	2	0,178	5	0,89	4	0,712	3	0,534
Ассортимент	3	0,156	4	0,624	4	0,624	5	0,78
Рынок сбыта (количество торговых точек)	4	0,133	2	0,266	3	0,399	5	0,665
Рекламная деятельность	5	0,111	2	0,222	4	0,444	5	0,555
Квалификация персонала	6	0,089	4	0,356	3	0,267	3	0,267
Ценовая политика	7	0,067	5	0,335	4	0,268	3	0,201
Репутация и узнаваемость на рынке	8	0,044	3	0,132	4	0,176	5	0,22
Месторасположение предприятия	9	0,022	4	0,088	4	0,088	5	0,11
Итого	-	1	-	3,713	-	3,778	-	4,332

Анализируя результаты таблицы, можно сделать вывод, что ООО «Группа РСМ» обладает низким уровнем конкурентоспособности в сравнении с представленными предприятиями.

Основными конкурентными преимуществами ООО «Группа РСМ», являются: качество обслуживания, ценовая политика и квалификация персонала. В качестве низких показателей деятельности ООО «Группа РСМ» следует выделить неэффективную рекламную деятельность, низкую узнаваемость на рынке и отсутствие филиалов в других населенных пунктах.

Далее по результатам оценки показателей конкурентоспособности фирм из таблицы 21 построим многоугольник конкурентоспособности. Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. (рис. 4)



Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности

Из многоугольника конкурентоспособности видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества ООО «Группа РСМ»: качество обслуживания, квалификация персонала, ценовая политика. Преимущества главного конкурента ООО «АмурТорг»: ассортимент, качество товаров и услуг, высокий уровень рекламной активности, репутации и узнаваемости предприятия и широкий рынок сбыта (у предприятия есть торговые точки в других городах). ООО «АзияТрэйд» превосходит ООО «Группа РСМ» по следующим показателям: рекламная деятельность, рынок сбыта, репутация и узнаваемость предприятия.

В дальнейшем ООО «Группа РСМ» следует уделить внимание таким показателям как: рекламная активность, узнаваемость предприятия, рынок сбыта. По этим показателям ООО «Группа РСМ» имеет самые низкие значения.

Основные преимущества конкурентов перед ООО «Группа РСМ»: хорошо проработанный имидж, известность и активная рекламная деятельность, поэтому следующим этапом необходимо оценить рекламную активность компаний. Результаты оценки представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Оценка рекламной деятельности компаний

№	Показатели	Значимость, доли (α_i)	ООО «Группа РСМ»		ООО «АзияТрэйд»		ООО «Амур-Торг»	
			Балл (β_i)	Взвешенная оценка ($\alpha_i * \beta_i$)	Балл (β_i)	Взвешенная оценка ($\alpha_i * \beta_i$)	Балл (β_i)	Взвешенная оценка ($\alpha_i * \beta_i$)
1	Доступность восприятия	0,222	3	0,666	4	0,888	5	1,11
2	Количество рекламы	0,194	2	0,388	4	0,776	4	0,776
3	Узнаваемость рекламных роликов	0,167	2	0,334	4	0,668	5	0,835
4	Размещение в СМИ	0,139	3	0,417	5	0,695	5	0,695
5	Размещение на движимых рекламоносителях	0,111	1	0,111	1	0,111	1	0,111
6	Размещение на недвижимых рекламоносителях	0,083	3	0,249	4	0,332	5	0,415
7	Выгодное размещение рекламоносителей	0,056	2	0,112	4	0,224	5	0,28
8	Количество выпускаемой рекламы	0,028	1	0,028	3	0,084	4	0,112
Общий балл (Крек)		1	-	2,305	-	3,778	-	4,334

Результаты оценки рекламной деятельности компаний свидетельствуют о том, что в ООО «Группа РСМ» низкий уровень рекламной деятельности, так как общий балл по всем показателям рекламной деятельности составил 2,305, что значительно ниже, чем у конкурентов. В ООО «Группа РСМ» недостаточное количество рекламы.

Следующий метод оценки конкурентоспособности - карта позиционирования, предложенная Е.Д. Вайсманом и И.А. Соловьевой.

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.

Определим индексы цен и средний индекс цен. Для определения данных показателей было выбрано несколько видов товаров из ассортимента предприятий: двигатель для фронтального погрузчика, шины, глушитель. (Таблица23).

Таблица 23 - Расчет индексов цен предприятий

Название фирмы	Цена на товар, тыс.руб.			Индекс цен на товар			$\bar{I}_{цен j}$
	двигатель для фронтального погрузчика	шины	глушитель	двигатель для фронтального погрузчика	шины	глушитель	
ООО «Группа РСМ»	319	15	2,5	0,97	0,78	0,86	0,87
ООО «АзияТрэйд»	332	20	2,9	1,01	1,04	1,00	1,01
ООО «Амур-Торг»	340	23	3,2	1,03	1,19	1,10	1,11
$P_{ср(макс)}$	330	19,3	2,9	-	-	-	-

В результате расчета индекса цен $\bar{I}_{цен j}$ определены значения первой координаты карты позиционирования.

Следующим этапом является определение 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 максимально возможному количеству баллов по тому, или иному показателю. В результате по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение второй координаты карты позиционирования – комплексной оценки уровня (качества) обслуживания. (Таблица 24).

Таблица 24 - Комплексная оценка уровня (качества) обслуживания

Название фирмы	Бальная оценка показателя β_{ij}					Индекс i-го показателя качества обслуживания (I_{kij})					$I_{ка обл j}$
	Широга ассортимента	Качество обслуживания, квалификация	Рекламная деятельность	Рынок сбыта	Репутация, узнаваемость на рынке	Ишир	Икач.	Ирекл	Исб	Ирепут.	
ООО «Группа РСМ»	4	5	2	2	3	0,8	1	0,4	0,4	0,6	0,7068
ООО «АзияТрэйд»	4	4	4	3	4	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,7734
ООО «Амур-Торг»	5	3	5	5	5	1	0,6	1	1	1	0,8932
$\beta_{i ср (макс)}$	5	5	5	5	5						
α_i						0,333	0,267	0,2	0,133	0,067	-

На основе рассчитанных значений индексов $\bar{I}_{\text{цен } j}$ и $I_{\text{ка обл } j}$ по каждому из представителей исследуемой выборки строится карта рыночного позиционирования (Рис. 5)

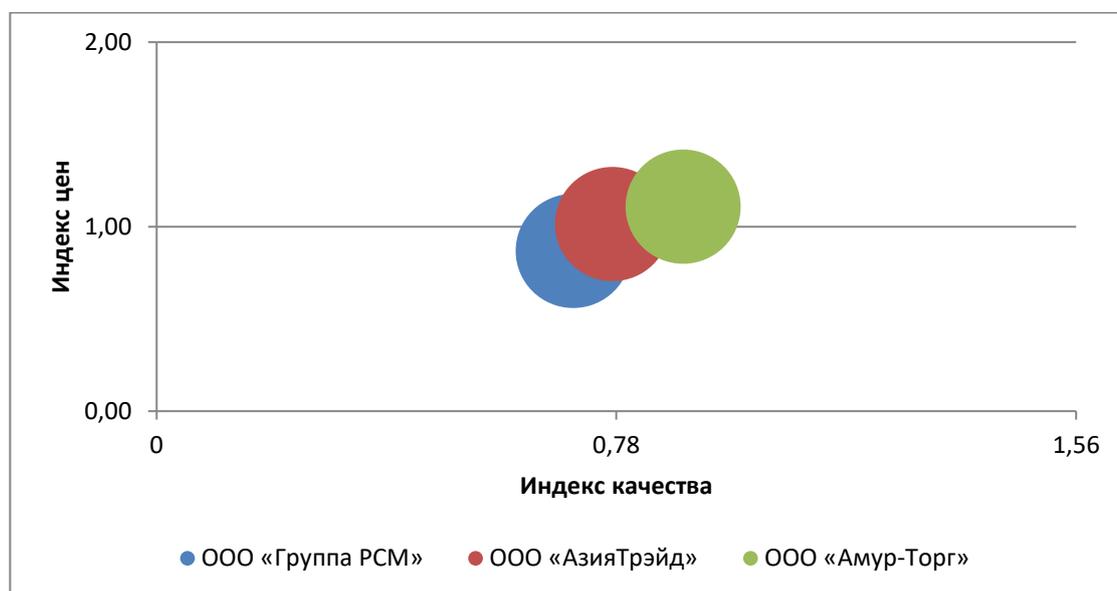


Рисунок 5 - Карта рыночного позиционирования

На основании полученных значений координат карты рассчитываются коэффициенты стратегических позиций фирм-конкурентов, которые характеризуют конкурентоспособность фирм. Коэффициенты конкурентоспособности предприятий рассчитаны в таблице 25.

Таблица 25 - Расчет коэффициентов конкурентоспособности предприятий

Название фирмы	$\bar{I}_{\text{цен } j}$	$I_{\text{ка обл } j}$	Коэффициент конкурентоспособности
ООО «Группа РСМ»	0,87	0,7068	0,80
ООО «АзияТрэйд»	1,01	0,7734	0,79
ООО «Амур-Торг»	1,11	0,8932	0,81

Таким образом, построение карты позиционирования позволило определить степень конкуренции и дифференциации внутри каждой группы и оценить конкурентоспособность каждого представителя группы. ООО «Группа РСМ» имеет самый низкий индекс цен среди конкурентов и индекс качества обслуживания, по коэффициенту конкурентоспособности предприятие находится на втором месте среди конкурентов.

Таким образом, ООО «Группа РСМ» имеет как преимущества, так и недостатки в своей деятельности. Предприятию необходимо работать над слабыми сторонами для улучшения деятельности и повышения конкурентоспособности. Следует отметить, что в результате анализа экономических показателей ООО «Группа РСМ» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования. Деловая активность ООО «Группа РСМ» в целом к 2021 году улучшилась, поскольку ее активы, заемный капитал и обязательства за анализируемый период стали делать меньше оборотов.

Анализ конкурентоспособности ООО «Группа РСМ» показал, что предприятие обладает низким уровнем конкурентоспособности в сравнении с конкурентами.

Для достижения более высоких позиций на рынке ООО «Группа РСМ» необходимо разработать меры, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. Предприятие должно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям на рынке и совершенствовать свою деятельность с учетом своих возможностей в связи с появлением новых конкурентов и усилением позиций уже существующих конкурентов.

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГРУППА РСМ»

3.1 Обоснование целесообразности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

Анализ конкурентов ООО «Группа РСМ» на рынке города Благовещенск свидетельствует о высокой внутриотраслевой конкуренции и усилении конкуренции по причине высокой привлекательности отрасли. С появлением многочисленных конкурирующих объектов на рынке электротехнического оборудования, спецтехники и запчастей конкурентные позиции исследуемого предприятия снизились.

Для быстрого роста конкурентоспособности необходимо работать с товарооборотом. Это могут быть мероприятия по увеличению товарооборота с помощью рекламных мероприятий, работы с ассортиментом, мотивацией персонала, стимулированием сбыта, расширением рынка сбыта и пр.

Второе направление улучшения показателей конкурентоспособности - улучшение финансовых показателей. Для этого требуется работа с запасами, ежегодное обеспечение прироста прибыли, снижение издержек, работа по увеличению финансовой устойчивости, оптимизации запасов, оборачиваемости, рентабельности и др.

Рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Группа РСМ» должны основываться, в первую очередь, на комплексном анализе всех факторов, которые в совокупности формируют специфику функционирования предприятия.

ООО «Группа РСМ» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования. Погашение краткосрочных обязательств будет осуществляться за счет выручки от реализации оборотных активов и снижения уровня дебиторской задолженности.

1. Управление дебиторской задолженностью.

Для стабилизации финансового состояния ООО «Группа РСМ» предлагается погасить часть кредиторской задолженности за счет краткосрочной дебиторской задолженности.

Рост дебиторской задолженности отрицательно сказывается на финансовом положении предприятия, поскольку денежные средства, которые должны будут получены от покупателей в будущем, не могут принимать участия в обороте и, как следствие, не приносят дохода. Поэтому перед руководством стоит задача сокращения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Мероприятия по управлению дебиторской задолженности могут быть реализованы как при работе с клиентами (стимулирование к осуществлению досрочной оплаты; использование бартерных сделок; взаимозачеты; использование аккредитивной формы расчетов и т. д.).

Другим направлением при работе с дебиторской задолженностью является рефинансирование, то есть перевод дебиторской задолженности в высоколиквидные формы активов, преимущественно — деньги. В качестве основных форм рефинансирования выступают факторинг, форфейтинг, цессии, использование векселей, полученных от покупателей.

Целесообразно применение факторинга, в частности будет предложено продать задолженность по расчетам с разными дебиторами и кредиторами. Данное мероприятие очень актуально для анализируемого предприятия, так как оно позволит за счет уменьшения дебиторской задолженности увеличить ликвидность и финансовую устойчивость предприятия, а также снизить риск финансовых потерь.

2. Увеличение собственного капитала предприятия.

Увеличение собственного капитала предприятия планируется за счет роста прибыли. Прибыль представляет собой источник финансирования предприятия и может быть направлена на развитие хозяйственной деятельности, что благоприятно скажется на укреплении позиций хозяйствующего субъекта и, как следствие, его финансовой устойчивости.

Для повышения конкурентоспособности компании, требуется разработать ряд мероприятий, выстроив им четкую последовательность.

Проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Группа РСМ» выявил, что уровень конкурентоспособности ООО «Группа РСМ» уступает своим конкурентам. Выявлены слабые стороны ООО «Группа РСМ» в сравнении с его основными конкурентами, а именно: низкая узнаваемость предприятия, слабая маркетинговая деятельность, недостаточно широкий рынок сбыта по сравнению с конкурентами.

В результате анализа предприятия также выявлено, что ООО «Группа РСМ» имеет свои конкурентные преимущества и на предприятии существуют перспективы повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности.

Рассмотрим альтернативные варианты по повышению конкурентоспособности предприятия и осуществим выбор приоритетных вариантов.

Варианты по повышению конкурентоспособности предприятия:

- 1) расширение рынка сбыта путем открытия новой торговой точки
- 2) совершенствование маркетинговой деятельности
- 3) расширение ассортимента
- 4) совершенствование системы управления персоналом

ООО «Группа РСМ» имеет возможность осваивать новые рынки для существующих товаров и услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. ООО «Группа РСМ» может расширить сбыт товаров путем открытия новых торговых точек в других городах Амурской области и тем самым повысить конкурентоспособность предприятия.

С помощью совершенствования маркетинговой деятельности предприятие сможет расширить рынок сбыта своей продукции, осуществить продвижение товаров и услуг на рынке, сформировать имидж и престиж компании, тем самым увеличив свои финансовые показатели. Маркетинговые мероприятия

являются быстрым и эффективным способом повышения конкурентоспособности предприятия.

Повысить конкурентоспособность ООО «Группа РСМ» может с помощью расширения ассортимента за счет запасных частей для строительной, сельскохозяйственной техники – запчасти для двигателей, запчасти для топливных систем, турбокомпрессоры. Расширить ассортимент ООО «Группа РСМ» может за счет сотрудничества с большим количеством брендов, чтобы иметь в ассортименте товары разных производителей. Кроме китайских брендов, с которыми предприятие уже сотрудничает, ООО «Группа РСМ» может начать сотрудничество с поставщиками техники, запчастей и оборудования из Кореи.

Обеспечение высокого качества кадрового потенциала является важным фактором в обеспечении эффективности работы предприятия и конкурентоспособности его товаров. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации, в чём видится потенциал экономического роста. ООО «Группа РСМ» может совершенствовать систему управления персоналом с помощью следующих мероприятий: оценка (аттестация) работающих сотрудников и система обучения персонала, по результатам данной оценки. На предприятии в настоящее время отсутствует система обучения персонала, поэтому для повышения эффективности работы и увеличения объема продаж можно проводить обучающие тренинги со специалистами по продажам.

Выбор наиболее приемлемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ» произведен с помощью оценки альтернативных вариантов методом экспертных оценок и представлен в таблице 26.

На этапе оценки и выбора варианта решения привлекаются независимые эксперты. Каждый критерий имеет свой вес: 1 – критерий очень важен, 0 – критерий не имеет значения. Оценки альтернативным вариантам выставляются по пятибалльной шкале: минимальная оценка – 1, максимальная – 5.

Таблица 26 – Оценка альтернативных вариантов по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

Критерии оценки	Вес критерия	Бальная оценка				Взвешенная оценка			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Финансовые ресурсы, до 1 млн.руб.	0,3	3	5	4	5	0,9	1,5	1,2	1,5
Временные ресурсы, менее 6 мес.	0,2	4	5	4	3	0,8	1	0,8	0,6
Кадровые ресурсы	0,1	3	3	4	4	0,3	0,3	0,4	0,4
Целевой критерий – повышение конкурентоспособности	0,4	5	4	3	3	2	1,6	1,2	1,2
Итоговая оценка	1	-	-	-		4	4,4	3,6	3,7

Поскольку взвешенные оценки высокие по вариантам под номерами 1 и 2 - расширение рынка сбыта за счет открытия новой торговой точки и совершенствование маркетинговой деятельности, то данные мероприятия являются приоритетными. Реализация мероприятий позволит ООО «Группа РСМ» повысить уровень конкурентоспособности.

3.2 Разработка проекта по расширению рынка сбыта и совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Группа РСМ»

Для определения целей проекта на рисунке 6 представлено дерево целей проекта.

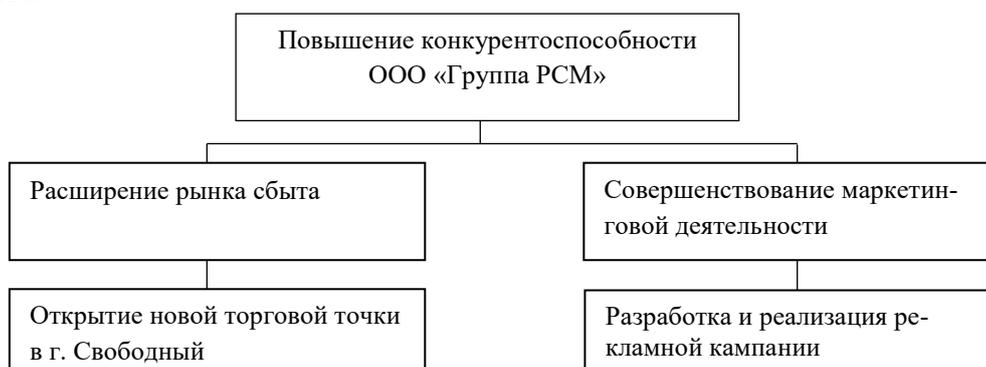


Рисунок 6 – Дерево целей проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

Жизненный цикл проекта включает следующие фазы: фаза инициации, фаза планирования, фаза реализации и фаза завершения.

В фазе реализации жизненного цикла можно выделить следующий перечень работ, представленный на рисунке 7.

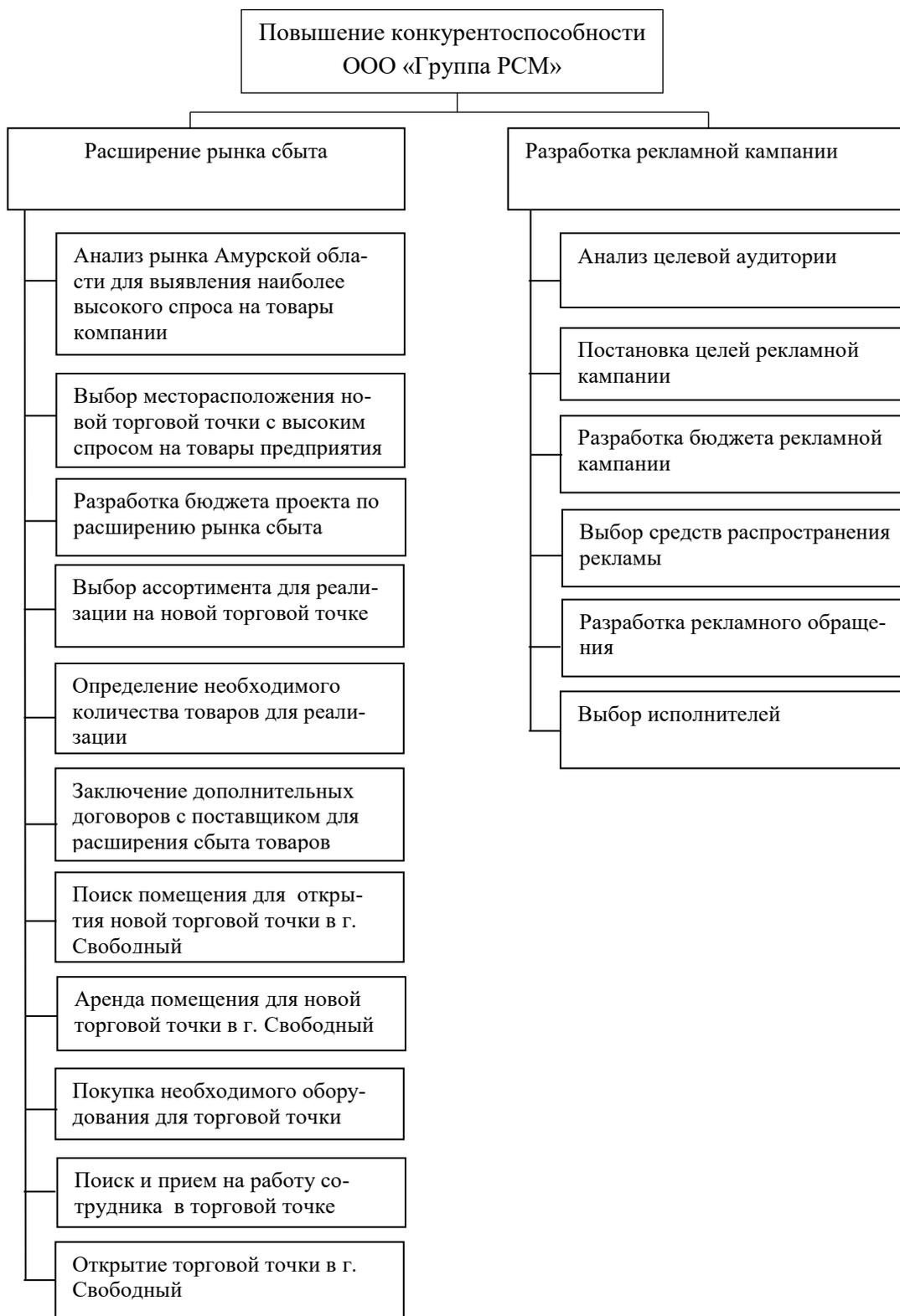


Рисунок 7 – Дерево работ проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

Таким образом, представленные работы направлены на достижение основной цели проекта: повышение конкурентоспособности ООО «Группа РСМ».

Задачи проекта:

- расширение рынка сбыта путем открытия новой торговой точки;
- стимулирование сбыта товаров посредством совершенствования маркетинговой деятельности;
- рост потребительского спроса на товары и услуги;
- повышение конкурентоспособности предприятия.

Ожидаемые результаты реализации проекта: открытие новой торговой точки, продвижение сайта предприятия, повышение потребительского спроса на товары и услуги предприятия, увеличение финансовых результатов, повышение конкурентоспособности предприятия.

Для формирования команды проекта построим матрицу RACI.

Условные обозначения:

Responsible (R) – ответственный за выполнение работы;

Accountable (A) – подотчетный, такую роль может занимать только один человек на одной задаче;

Consulted (C) – один сотрудник или группа, с которыми проводятся консультации касательно задачи, и, мнения которых должно учитываться;

Informed (I) – сотрудники, уведомляемые о выполнении конкретной задачи.

В качестве исполнителей проекта определены:

- руководитель проекта: генеральный директор ООО «Группа РСМ»;
- начальник отдела продаж;
- бухгалтер;
- главный инженер.

Матрица распределения (RACI) административных задач между участниками проекта представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Матрица RACI проекта по расширению рынка сбыта и совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Группа РСМ»

Виды работ	Руководитель проекта	Начальник отдела продаж	Бухгалтер	Главный инженер	Менеджер
1	2	3	4	5	6
Формулирование цели проекта	AR	C	I	C	C
Проведение внутреннего и внешнего анализа организации для детального обоснования целесообразности проекта	AR	C	R	C	C
Подготовка необходимых документов	C	C	AR	I	C
Определение сроков реализации проекта	C	AR	CI	C	C
Формулирование требований к результату	A	R	C	C	R
Подсчет необходимых затрат и бюджета проекта	C	I	AR	C	C
Формирование команды проекта	AR	C	C	I	C
Анализ рынка Амурской области для выявления наиболее высокого спроса на товары компании	C	AR	C	I	C
Выбор месторасположения новой торговой точки с учетом спроса на товары предприятия	AR	C	C	C	I
Выбор ассортимента для реализации на новой торговой точке	A	R	I	R	C
Определение необходимого количества товаров для реализации	AR	R	I	R	C
Заключение дополнительных договоров с поставщиком для расширения сбыта товаров	AR	R	I	C	C
Поиск и аренда помещения для открытия новой торговой точки в г. Свободный	AR	R	C	I	C
Покупка необходимого оборудования для торговой точки	C	A	I	C	R
Поиск и прием на работу сотрудника в торговой точке	AR	C	I	I	C
Открытие торговой точки в г. Свободный	AR	R	C	I	C
Поиск сторонней организации, занятой разработкой и продвижением рекламной кампании	C	A	I	C	R
Разработка и реализация рекламной кампании	A	R	I	C	C
Внедрение программы лояльности	C	AR	I	C	C
Оценка эффективности разработанного проекта	A	C	R	C	C
Анализ соответствия полученных результатов запланированным требованиям	AR	C	R	I	C

Формируется функциональная проектная команда с разделенными ролями, определенными и понятными задачами, степенью ответственности и общей целью. Руководителем проекта формируются детальные задачи, и определяется дальнейшая тактика действий.

Каждый имеет свою меру ответственности за выполнение определенных задач. Директор ООО «Группа РСМ» осуществляет окончательное принятие решений и общий контроль исполнения.

Открытие новой торговой точки ООО «Группа РСМ» планируется в г. Свободный, так как рынок автозапчастей и электротехнического оборудования в г. Свободный не насыщен, издержки на транспортировку товаров до населенного пункта не высокие.

Преимуществом открытия торговой точки в г. Свободный является скорость доставки, с г. Благовещенка до г. Свободный товары можно доставить товары примерно за 4 часа.

Помещение для торговой точки ООО «Группа РСМ» возьмет в аренду. Правильный выбор помещения крайне важен при открытии торговой точки - ведь именно его местоположение будет косвенно влиять на объем продаж. Удачным для торговой точки станет помещение в непосредственной близости к торговым центрам и крупным сетевым продуктовым ритейлерам, с хорошим пешеходным и автомобильным трафиком. Торговая точка должна располагаться на первом этаже, так как планируется хранение тяжелых вещей и техники. Адрес новой торговой точки ООО «Группа РСМ»: ул. 50 лет октября, д. 21 (пересечение с ул. Карла Маркса).

В первый месяц реализации мероприятия по открытию торговой точки необходимо подготовить помещение: разместить вывески и режим работы на входе в торговую точку, обустроить помещение необходимым оборудованием – мебель, кассовый аппарат. Электронный документооборот, каталог товаров и оперативная связь с интернет-магазином и клиентами подразумевает наличие ноутбука в торговой точке.

В торговую точку необходимы сотрудники, которые будут следить за помещением, осуществлять продажу товаров, имеющихся в наличии, а также выдачу заказов покупателям.

При реализации проекта объем продаж увеличится, соответственно, необходимо учитывать запасы товаров организации и заключить дополнительные договоры на поставку товаров с поставщиками.

Транспортировку товаров до новой торговой точки в г. Свободный предприятие будет осуществлять собственными силами, так как одним из видов де-

тельности ООО «Группа РСМ» является перевозка грузов специализированными транспортными средствами.

При планировании рекламной кампании специфичной продукции, такой как спецтехника, электротехническое оборудование и запчасти, необходимо использовать только те площадки, которыми массово пользуются специалисты в данной области.

Товары и услуги ООО «Группа РСМ» пользуются спросом в строительстве, коммунальном, дорожном, автотранспортном (грузоперевозки), складском хозяйстве, т.е. в проведении ремонтных работ дорог и дорожного покрытия в строительстве, а также строительных площадок промышленного и гражданского строительства. Электротехническое оборудование пользуется спросом для снабжения и освещения промышленных объектов, загородных и многоэтажных жилых зданий.

Целевая аудитория - руководители компаний в данных сферах деятельности, менеджеры, снабженцы, механики. Типичный представитель целевой аудитории ООО «Группа РСМ»: мужчина среднего возраста от 35 до 45 лет, менеджер или руководитель строительного предприятия.

Цели рекламной кампании:

- расширение рынка сбыта
- увеличение объемов продаж на 20%
- повышение узнаваемости предприятия
- создание благоприятного образа (имиджа) предприятия

Привлечение покупателей и расширение рынка сбыта ООО «Группа РСМ» будет осуществляться посредством развития маркетинговой деятельности: рекламы и продвижения сайта, через который покупатели смогут сделать заказ необходимых товаров и забрать их в г. Свободный или в г. Благовещенск.

В современных условиях важно, чтобы у покупателей была возможность выбрать необходимые товары и заказать их удобным для них способом - через интернет, именно поэтому разработка качественного и удобного для покупате-

лей сайта так важна для предприятия, занимающегося продажей товаров и услуг.

На вебсайте ООО «Группа РСМ» потенциальный клиент имеет возможность изучить информацию о компании, о товарах либо услугах, гарантийных обязательствах и т.д. Сайт ООО «Группа РСМ» необходимо доработать, чтобы помимо ознакомления с основной информацией о деятельности организации и оформления заказа, покупатель смог выбрать способ доставки, отследить статус выполнения заявки, оплатить его онлайн и в случае необходимости связаться с технической поддержкой.

Доработкой и техническим усовершенствованием сайта предприятия будет заниматься сторонняя организация, которая является специализированной в данной области.

Далее необходимо разработать рекламную кампанию для активного продвижения новых товаров ООО «Группа РСМ» на рынок.

Эффективная реклама товаров и услуг ООО «Группа РСМ»:

1 Контекстная реклама в интернете.

Контекстная реклама - это простой способ предложить свои товары и услуги тем, кто их ищет в интернете. Объявление располагается только на тех страницах, на которых идет речь о той продукции, которую нужно рекламировать. В другой версии контекстной рекламы (Контекстно-поисковая реклама) объявление показывается только тем пользователям, которые ввели в строке поиска те слова, которые необходимы.

Объявление будет показано именно тем пользователям, которые ищут то, что предлагает компания и только из нужных предприятию регионов. Поисковая система показывает объявление в результатах поиска. Настройку контекстной рекламы в сети «Яндекс» будет осуществлять ежемесячно рекламное агентство.

Таким образом, привлечение новых покупателей ООО «Группа РСМ» будет осуществляться посредством продвижением сайта, через который покупатели смогут сделать заказ необходимых товаров.

2. Реклама в специализированных печатных СМИ. Специализированное печатное СМИ — это журнал или газета, посвященная определенной тематике, т.е. для ООО «Группа РСМ» - электротехническому оборудованию, запчастям и спецтехнике. Размещая статью или рекламный блок, предприятие обращается к подписчикам журнала посвященного данным видам товаров. Например, менеджер отдела закупок дорожно-строительной компании читает данный специализированный журнал, видит предложение на тему спецтехники и обращается в компанию.

Рекламу электротехнического оборудования, спецтехники в печатных изданиях нужно осуществлять в журналах или газетах, которые непосредственно связаны с коммерческим или специальным транспортом. Для рекламы ООО «Группа РСМ» был выбран журнал - «СпецТехника и Коммерческий Транспорт»

3. Наружная реклама. Размещение наружной рекламы планируется в г. Благовещенске, стоимость рекламы на щите 15 тыс. руб. и в центре города Свободного, стоимость рекламы составит 10 тыс. руб.

4. Электронная E-mail рассылка – один из инструментов контент-маркетинга и источник повторных продаж.

Расчет затрат на рекламу представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет затрат на рекламные мероприятия

Рекламные каналы	Формат	Дополнительная информация	Стоимость рекламы в месяц	Периодичность (Частота)
Контекстная реклама в интернете	Спец. размещение	Объявление будет показано именно тем пользователям, которые ищут то, что предлагает компания – горячие запросы в поисковике	15000	Каждый месяц
Журнал «СпецТехника и Коммерческий Транспорт»	Нативная статья	Журнал является одним из самых популярных в области спецтехники и транспорта. Выпускается в печатном и электронном виде.	7000	Каждый месяц
Наружная реклама	Рекламный щит	Размещение наружной рекламы планируется в г. Благовещенск и г. Свободный	25000	1 раз в 2 месяца
E-mail - рассылка	E-mail	Рассылка по собственной клиентской базе	-	Единовременно

Также необходимо внедрить систему скидок для оптовых покупателей. При покупке от 50000 до 100000 рублей – скидка составляет 5%, от 100000 до 500000 рублей - 7%; от 500000 рублей – 10%.

Рекламное обращение должно отражать основные преимущества ООО «Группа РСМ» перед конкурентами, например: «Лучшие цены на спецтехнику и запасные части» и перечисление основных видов товаров и услуг. Рекламные объявления будут содержать фон желтого и черного цветов, а также изображение специализированного транспортного средства, например, фронтального погрузчика. В E-mail рассылке стоит сделать акцент на скидках от предприятия.

Исходя из запланированных мероприятий, рассчитаем всевозможные ресурсы, которые будут затрачены на реализацию проекта, а именно: временные ресурсы, человеческие ресурсы, материальные ресурсы и финансовые ресурсы.

Бюджет расходов на реализацию проекта по расширению рынка сбыта ООО «Группа РСМ» представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Бюджет расходов на реализацию проекта по расширению рынка сбыта ООО «Группа РСМ»

Виды расходов	Период реализации мероприятий, 2023 г.											2024				2025
	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Продвижение сайта с помощью таргетированной рекламы Яндекс, тыс. руб.	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	45	45	180
Оплата услуг сторонней организации, занятой сайтом и рекламной кампанией, тыс. руб.	20	15	15	10	10	10	10	10	10	10	10	30	30	30	30	120
Наружная реклама – печать баннеров, тыс. руб.	20	-	25	-	-	-	25	-	-	-	20	-	15	-	15	60
Реклама в журнале	7	7	7	-	-	7	-	-	-	7	-	10	-	10	-	25
Затраты на ассортимент	1700	100	200	200	300	300	400	400	500	500	500	1500	1600	1600	1700	7200
Аренда помещения для торговой точки в г. Свободный, тыс.руб.	0	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	120	120	120	120	480
Покупка оборудования для торговой точки, тыс. руб	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60
Найм сотрудников для выдачи заказов в торговых точках, тыс. руб.	0	25	25	50	50	50	50	50	50	50	50	150	150	150	150	600
Итого расходов, тыс. руб.	1822	207	332	320	420	427	545	520	620	627	640	1860	1965	1960	2065	8725

Таким образом, общая сумма затрат на мероприятия за 2023 год – 8765

тыс. руб., в первый месяц потребуется 1822 тыс.руб. на реализацию проекта.

Расходы на реализацию данного проекта включают:

- Расходы на реализацию рекламной кампании: оплата услуг рекламного агентства, занятого разработкой рекламной кампании и усовершенствованием сайта ООО «Группа РСМ»; реализация рекламных мероприятий 42 тыс. руб. в первый месяц. Реализация программы повышения узнаваемости сайта состоит в применении таргетированной рекламы Яндекс, которая потребует затраты в размере 15 тыс. руб. ежемесячно.

- Расходы на открытие новой торговой точки в г. Свободный: аренда помещения в первый месяц 40 тыс.руб., покупка необходимого оборудования для торговой точки 60 тыс. руб., зарплата сотруднику торговой точки – 25 тыс. руб.

Расходы на оплату труда персонала организации, занятого реализацией проекта будут произведены в рамках служебных обязанностей, исходя из общего бюджета организации, определенного руководством ООО «Группа РСМ».

Наибольший объем расходов приходится на открытие торговой точки г. Свободный. В первый месяц осуществления мероприятия по открытию торговой точки необходимо приобретение оборудования для торговых точек, а именно вывески для торговой точки, прилавки, кассовый аппарат, ноутбук. (Таблица 30).

Таблица 30 – Бюджет расходов на приобретение оборудования в торговую точку в г. Свободный

Необходимое оборудование	Затраты, тыс. руб.
Вывески	8
Кассовый аппарат	10
Стеллажи	17
Мебель (стол,стулья)	18
Прочие расходы	7
Итого	60

Таким образом, сумма затрат на приобретение необходимого оборудования для открытия торговой точки составит 60 тыс. руб.

Для реализации мероприятий ООО «Группа РСМ» воспользуется частью собственных средств и заемных средств.

Предприятие получит кредит у Совкомбанка на сумму 1 100 000 руб. под ставку 11% годовых на срок 5 лет. Платежи в счет погашения кредита вносятся ежегодно в сумме 220 000 руб. и проценты. График погашения кредита представлен в таблице 31.

Таблица 31 - График погашения кредита

Год	Начальный баланс долга	Сумма погашения долга	Проценты	Годовая выплата	Конечный баланс долга
2023	1100000	220000	121 000	321 000	880 000
2024	880 000	220000	96 800	316 800	660 000
2025	660 000	220000	72 600	292 600	440 000
2026	440 000	220000	48 400	268 400	220 000
2027	220 000	220000	24 200	224 200	0
Итого	-	1 100 000	363 000	-	-

Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятия и расширения рынка сбыта ООО «Группа РСМ» необходимо открыть торговую точку в г. Свободный и реализовать мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.

Далее необходимо обозначить сроки проведения работ проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ», для этого составим календарный план проекта. Рассчитаем время на внедрение рекламной кампании и открытие торговой точки.

Для наглядного представления всех этапов проекта построим диаграмму Ганта. Диаграмма Ганта представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками характеризующимися датами начала и окончания.

Диаграмма показывает, что наиболее длительными этапами в проекте по совершенствованию сбытовой политики являются продвижение сайта и рекламные мероприятия. Полный срок реализации проекта, а именно, открытия торговой точки и внедрения рекламы составляет 4 месяца.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ»

Для определения экономического эффекта от мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ» необходимо рассчитать плановые экономические показатели деятельности ООО «Группа РСМ».

План доходов от реализации мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия был составлен по месяцам в 2023 г., начиная с февраля, когда планируется открытие торговой точки в г. Свободный, а также по кварталам на 2024 год и в целом на 2025 год. (Таблица 32)

Таблица 32 – Плановые экономические показатели деятельности ООО «Группа РСМ» на 2023-2025 годы

Показатель	Годы															
	2023											2024				2025
	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	кв	кв	кв	кв	
Выручка, тыс.руб.	0	130	190	280	370	460	540	650	720	780	870	36 90	37 90	38 80	39 70	16 800
Расходы, тыс.руб.	184 8,7	233, 7	358, 7	346, 7	446, 7	453, 7	571, 7	546, 7	646, 7	653, 7	666, 7	19 39, 2	20 44, 2	20 39, 2	21 44, 2	901 7,6
Прибыль от продаж, тыс.руб.	- 184 8,7	- 103, 7	- 168, 7	- 66,7	- 76,7	6,3	- 31,7	103, 3	73,3	126, 3	203, 3	17 50, 8	17 45, 8	18 40, 8	18 25, 8	778 2,4
Прочие расходы, в т.ч:																
Реклама, тыс.руб.	62	42	67	30	30	37	55	30	30	37	50	90	95	90	95	385
Выплаты по кредиту	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	26, 7	79 ,2	79 ,2	79 ,2	79 ,2	292 ,6

Таким образом, исходя из представленных выше плановых экономических показателей деятельности ООО «Группа РСМ» на 2023-2025 годы, видно, что выручка с каждым годом будет увеличиваться за счет увеличения объема продаж.

Следующим этапом в оценке эффективности проведения мероприятий по выходу на новые рынки ООО «Группа РСМ» является вычисление периода окупаемости и показателя NPV, который показывает, количество денежных средств предприятие получает в чистом виде с учетом обесценивания денег и нормы дисконта.

Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

Для определения периода окупаемости и показателя NPV составлено плановое движение денежных средств в ООО «Группа РСМ» на 2023-2025 годы в таблице 33.

Таблица 33 – Расчет эффективности проекта

Показатель	Годы															
	2023											2024				2025
	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	кв	кв	кв	кв	
Доходы, тыс.руб.	0	130	190	280	370	460	540	650	720	780	870	36 90	37 90	38 80	39 70	16 800
Расходы, тыс.руб.	184 8,7	233, 7	358, 7	346, 7	446, 7	453, 7	571, 7	546, 7	646, 7	653, 7	666, 7	19 39, 2	20 44, 2	20 39, 2	21 44, 2	901 7,6
Чистый ден.поток, тыс. руб.	- 184 8,7	- 103, 7	- 168, 7	- 66,7	- 76,7	- 6,3	- 31,7	103, 3	73,3	126, 3	203, 3	17 50, 8	17 45, 8	18 40, 8	18 25, 8	778 2,4
Кумулятивный чистый ден.поток, тыс. руб.	- 184 8,7	- 195 2,4	- 212 1,1	- 218 7,8	- 226 4,5	- 225 8,2	- 228 9,9	- 218 6,6	- 211 3,3	- 198 7	- 178 3,7	- 32 9	17 12, 9	35 53, 7	53 79, 5	131 61,9
Норма дисконта	0,22															
Коэф. дисконтирования	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0, 7	0, 7	0, 7	0, 7	0,6
Дисконтированный ден. поток, тыс. руб.	- 151 5,9	- 85,0	- 138, 3	- 54,7	- 62,9	5,2	- 26,0	84,7	60,1	103, 6	166, 7	11 73, 0	11 69, 7	12 33, 3	12 23, 3	428 0,3
Кумулятивный дисконтированный ден. поток, тыс. руб.	- 151 5,9	- 160 1,0	- 173 9,3	- 179 4,0	- 185 6,9	- 185 1,7	- 187 7,7	- 179 3,0	- 173 2,9	- 162 9,3	- 146 2,6	- 28 9, 6	88 0, 1	21 13, 4	33 36, 7	761 7,0

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что притоки денежных средств в ООО «Группа РСМ» возрастают с каждым годом.

Период окупаемости осуществляется как с учетом дисконтирования, так и без него исходя из полученного выше плана движения денежных средств.

Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. Норма дисконта составляет 22 %.

Для определения периода 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, то есть на второй год реализации проекта.

Для более точного расчета периода окупаемости без учета дисконтирования можно вычислить по формуле

$$\text{Период окупаемости без учета дисконтирования} = 1 + \frac{|-32,9|}{|-32,9|+1712,9} = 1,02$$

Таким образом, период окупаемости мероприятий по расширению рынка сбыта ООО «Группа РСМ» составляет 1 год, что означает эффективность реализации данного проекта для организации.

Следующим этапом оценки эффективности необходимо определить значение показателя NPV с помощью кумулятивного дисконтированного денежного потока в столбце за 2025 год в таблице 33.

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.

Значение показателя NPV составляет 7617 тыс. руб., следовательно, реализация стратегии развития рынка ООО «Группа РСМ» является эффективной, показатель на третий год после введения в действие стратегии имеет положительное значение.

После внедрения мероприятий в ООО «Группа РСМ» повысится уровень конкурентоспособности, что наглядно демонстрирует многоугольник конкурентоспособности (рис. 9). Повышение конкурентоспособности произойдет за счет повышения оценки по следующим показателям: рекламная деятельность, рынок сбыта, узнаваемость на рынке.



Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности после внедрения мероприятий

Рассмотрим потенциальные риски данного проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия в таблице 34.

Таблица 34 – Потенциальные риски проекта

Наименование риска	Методы управления риском
Риск падения спроса	Данный тип риска можно снизить с помощью повышения качества обслуживания, развития маркетинговой деятельности, изменения ассортиментного ряда.
Риск появления новых конкурентов	Разработка дополнительных акций и скидок, активная маркетинговая деятельность, развитие дополнительных услуг компании
Риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта	Для минимизации риска нарушения сроков проекта следует осуществлять строгий контроль на различных стадиях выполнения работ и создавать специальные резервы по времени, ресурсам и стоимости
Риск перебоев с поступлением товаров	Риск перебоев с поступлением товаров можно минимизировать с помощью контроля деятельности поставщиков, заключения долгосрочных контрактов с поставщиками и транспортными компаниями, внесением в контракт штрафов за нарушение обязательств, создание финансовых и прочих резервов

Оценка риска обеспечивает понимание возможных опасных для деятельности предприятия событий, вероятности их возникновения и их последствий. Следовательно, оценка риска необходима для того чтобы снизить до минимума

возможные отрицательные последствия. Каждый критерий имеет свой вес: 1 – критерий очень важен, 0 – критерий не имеет значения. Оценки рискам выставляются по пятибалльной шкале: минимальная оценка – 1, максимальная оценка – 5. Результаты оценки рисков проекта представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Оценка рисков проекта

Наименование риска	Вес	Балльная оценка	Взвешенная оценка
Риск появления новых конкурентов	0,4	5	2,0
Риск падения спроса	0,3	3	0,9
Риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта	0,2	4	0,8
Риск перебоев с поступлением товаров	0,1	2	0,2

Результаты проведенной оценки рисков свидетельствует о том, что наиболее значимым риском является риск появления новых конкурентов. Для минимизации данного риска необходимо активно развивать маркетинговую деятельность, внедрять дополнительные акции и скидки, развивать дополнительные услуги предприятия – техническое обслуживание транспортных средств и перевозки грузов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мероприятия по совершенствованию сбытовой политики и маркетинговой деятельности для ООО «Группа РСМ» являются целесообразными и экономически эффективными. При этом реализация проекта позволит ООО «Группа РСМ» повысить уровень конкурентоспособности за счет увеличения выручки и расширения клиентской базы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основным видом деятельности ООО «Группа РСМ» является торговля электротехническим оборудованием, запасными частями, материалами, спецтехникой из Китая.

В результате анализа экономических показателей ООО «Группа РСМ» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования.

Анализ основных показателей ликвидности показал, что баланс организации в анализируемом периоде не является абсолютно ликвидным. Предприятию по итогам периода необходимо проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам.

Деловая активность ООО «Группа РСМ» в целом к 2021 году улучшилась, поскольку ее активы, заемный капитал и обязательства за анализируемый период стали делать меньше оборотов. Соответственно, мы наблюдаем преимущественно снижение продолжительности одного оборота активов, заемного капитала, обязательств. Отрицательным моментом является снижение коэффициентов оборачиваемости запасов и собственного капитала.

Анализ конкурентов ООО «Группа РСМ» на рынке города Благовещенск свидетельствует о высокой внутриотраслевой конкуренции и усилении конкуренции по причине высокой привлекательности отрасли. С появлением многочисленных конкурирующих объектов на рынке электротехнического оборудования, спецтехники и запчастей конкурентные позиции исследуемого предприятия снизились.

Анализ конкурентоспособности ООО «Группа РСМ» показал, что предприятие обладает низким уровнем конкурентоспособности в сравнении с конкурентами.

Основными конкурентными преимуществами ООО «Группа РСМ», являются: квалификация персонала и качество обслуживания, ценовая политика. В

качестве слабых сторон деятельности ООО «Группа РСМ» следует выделить не активную рекламную деятельность, низкую узнаваемость на рынке, недостаточно широкий рынок сбыта.

Наиболее перспективными возможностями для ООО «Группа РСМ» являются: возможность расширения рынка сбыта и совершенствование маркетинговой деятельности.

Для достижения более высоких позиций на рынке ООО «Группа РСМ» разработаны меры, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. Меры по улучшению финансового состояния предприятия необходимо направить на поддержание финансовой устойчивости, а именно – на рост собственного капитала в структуре оборотных средств.

1. Для стабилизации финансового состояния ООО «Группа РСМ» предлагается погасить часть кредиторской задолженности за счет краткосрочной дебиторской задолженности.

2. Повышение конкурентоспособности ООО «Группа РСМ» будет осуществляться за счет расширения рынка сбыта и совершенствования маркетинговой деятельности.

ООО «Группа РСМ» имеет возможность осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Открытие торговой точки планируется в городе Свободный.

3. С помощью совершенствования маркетинговой деятельности предприятие сможет расширить рынок сбыта своей продукции, осуществить продвижение товаров и услуг на рынке, сформировать имидж и престиж компании, тем самым увеличив свои финансовые показатели.

Реализация данных мероприятий позволит ООО «Группа РСМ» повысить конкурентоспособность и обеспечит увеличение объемов продаж, расширение и укрепление позиций на рынке и получение на этой основе прибыли, достаточной для дальнейшего совершенствования и развития предприятия.

Рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Группа РСМ». Значение показателя NPV составляет 7617 тыс. руб., следовательно, реализация проекта по расширению рынка сбыта ООО «Группа РСМ» является эффективной, показатель имеет положительное значение.

Период окупаемости мероприятий по расширению рынка сбыта ООО «Группа РСМ» составляет 1 год.

Результаты проведенной оценки рисков свидетельствуют о том, что наиболее значимым риском является риск появления новых конкурентов. Для минимизации данного риска необходимо активно развивать маркетинговую деятельность, внедрять дополнительные акции и скидки, развивать дополнительные услуги предприятия – техническое обслуживание транспортных средств и перевозки грузов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мероприятия по совершенствованию сбытовой политики и маркетинговой деятельности для ООО «Группа РСМ» являются целесообразными и экономически эффективными. При этом реализация проекта позволит ООО «Группа РСМ» повысить уровень конкурентоспособности за счет увеличения выручки и расширения клиентской базы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г.- Грязновой. - М.: Инфра-М, 2015.-576с.

2 Баумгартен Л.Г-. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг- в России и за рубежом. - 2014. - №4. - с.72-85.

3 Вайсман, Е.Д., Соловьева, И.А. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы // Маркетинг. – 2010. – № 1 (110). – С. 39-47.

4 Василенко, И. Н. Совершенствование системы управления рынком сбыта отраслевых предприятий / И. Н. Василенко, М. В. Зарубежный // Вестник современных исследований. – 2020. – № 2-6(32). – С. 18-23.

5 Вислобоков, Н. Ю. Диверсификация рынков сбыта товаров и услуг современной организации путем развития электронных каналов продаж / Н. Ю. Вислобоков // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 12(116). – С. 23.

6 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.

7 Волошина, Е. И. Анализ рынка сбыта продукции как ключевой критерий эффективности / Е. И. Волошина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 2(47).

8 Воронов, Д. С. Методика повышения конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов // Проблемы развития территории. – 2017. – № 5(91). – С. 59-74.

9 Голубков, Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков. – М.: Инфра-М, 2013. – 656 с.

10 Гребнев, Е. Т. Анализ конкурентоспособности продукции / Е.Т. Гребнев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 6. - С. 34-37.

- 11 Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебное пособие/В.П. Грузинов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 336с.
- 12 Демина, П. Е. Конкурентоспособность организации: основные понятия, государственное регулирование, повышение конкурентоспособности / П. Е. Демина, О. С. Толстова // Студенческий. – 2019. – № 12-1(56). – С. 28-30.
- 13 Думчина, О. А. Конкурентоспособные показатели, характеризующие развитие предприятий / О. А. Думчина, Е. В. Саввина // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2021. – № 16. – С. 86-91.
- 14 Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании // Учебное пособие. СПб. 2011. – 100с.
- 15 Емадаков, Р. Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности продукции / Р. Ю. Емадаков // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 4(36). – С. 15-27
- 16 Ершова И.В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий /И.В . Ершова . - Екатеринбург : Изд-во УГТУ, 2009.-230 с.
- 17 Журавлев В. В. Журавлева А. А. Влияние интернет-технологий на формирование пространства коммуникативных отношений между бизнесом, СМИ и потребителями// Челябинский гуманитарий. – 2017. – № 3. – С.56–59
- 18 Завьялов П. С Маркетинг- в схемах, рисунках, таблицах М.: ИнфраМ, 2012. - 496 с.
- 19 Игнатьева А.В., Максимцев М.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. - 157с.
- 20 Идрисова, Г. Ф. Некоторые аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия / Г. Ф. Идрисова // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5-3. – С. 26.
- 21 Имшинецкая, И. Как искать и находить новые рынки сбыта? / И. Имшинецкая // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. – 2019. – № 2(85). – С. 58-59.

22 Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 560с.

23 Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Косолапова М. В., Свободин В. А. – Москва: Дашков и К, 2014. – 247 с.

24 Кочетов, В.Л. Методы оценки конкурентоспособности продукции и производства / В.Л.Кочетов // Стандарты и качество. 2016. № 7. С. 88 — 91

25 Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - М.: Юрайт-М, 2005. - 224 с.

26 Максимова, И. В. Научные подходы в оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта / И. В. Максимова, В. М. Молоканов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-4(85). – С. 417-420.

27 Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломати-на. -М:ИНФРА-М, 2012.-429 с.

28 Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебнометодическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2012. – 115 с.

29 Мусальников, Д. А. Конкурентоспособность предприятия. Факторы, пути повышения конкурентоспособности / Д. А. Мусальников // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 1(43). – С. 4-8.

30 Наливайченко, Е. В. О методологических подходах к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. В. Наливайченко, А. А. Хоришко // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2018. – № 2(43). – С. 104-112.

31 Неуступова, А. С. Конкурентоспособность предприятия: показатели, критерии оценки / А. С. Неуступова, А. Моргунов // Актуальные проблемы учета, анализа и аудита. – 2020. – № 9. – С. 87-93.

32 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер – М: Альпина Паблицер, 2015. – 208 с

33 Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – 2 -е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – с. 715.

34 Притыка, К. С. Понятие конкурентоспособности фирмы и основные подходы к ее определению / К. С. Притыка // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 63-4. – С. 75-78.

35 Репин, В. П. Бизнес-процессы. Моделирование. Внедрение, управление / В. П. Репин. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 469 с.

36 Рубин Ю.В., Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы. – М.: Знание, 1990.

37 Савицкая Г.-В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.-В. Савицкая. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 425 с.

38 Савич, Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Е.О. Савич // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 11. – С. 224–225

39 Савкина Р.В., Мальцева Е.Г. Организация предпринимательской деятельности // Учебное пособие / М: КНОРУС, 2011.- 216с.

40 Тиханов, Е.А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е.А. Тиханов // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 10-3. – С. 647-651

41 Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

42 Торозов, В. В. Проблемы сбыта и выхода на рынок малого бизнеса Российской Федерации / В. В. Торозов // Московский экономический журнал. – 2019. – № 11. – С. 84.

43 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М. : ИНФРА-М, 2000. - с. 254.

44 Фатхутдинов Р.А. Оценка конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Промышленность России. – 2016. – № 3. – С. 62-67

45 Фомченкова, Л. В. Оценка конкурентоспособности организации в системе "потенциал - конкурентное преимущество - конкурентоспособность" / Л. В. Фомченкова, В. С. Крупенькина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 12-2. – С. 175-178.

46 Царев В.В., Кантарович А.А., Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология //Учеб. пособие для студентов вузов. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 799с.

47 Чемякова, К. И. Расширение рынка сбыта как эффективный способ поддержки конкурентоспособности предприятия / К. И. Чемякова // Актуальные проблемы экономики современной России. – 2017. – № 4. – С. 424-428.

48 Чепайкин, М. Е. Развитие маркетинговой стратегии на предприятии как способ увеличения продаж / М. Е. Чепайкин // Студенческая наука и XXI век. – 2017. – № 15. – С. 546-548

49 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов – М.: АКАЛИС, 2011. – 272с.

50 Юкласова, А. В. Сущность конкурентоспособности, конкурентные преимущества и стратегии конкурентоспособности / А. В. Юкласова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2017. – Т. 8. – № 1. – С. 17-19.

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «Группа РСМ»

Форма №1 "Бухгалтерский баланс"

Показатель	Код показателя	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.
		2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Актив									
Материальные внеоборотные активы	1150	5755	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	-	-	-	-	-	-	-	-
Запасы	1210	2200	1448	325	166	132	34	10	10
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1952	1911	1764	6193	2556	841	345	502
Финансовые и другие оборотные активы	1230	19445	20390	26441	9424	18579	18143	17972	11930
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	1231	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	1600	29352	23749	28530	15783	21267	19018	18327	12442
Пассив									
Капитал и резервы	1300	912	297	48	(153)	(340)	(439)	(527)	(578)
уставный капитал	1310	-	-	-	-	-	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-	-	-	-	-	-
Другие долгосрочные обязательства	1450	4960	2	2	2	2	2	2	2
Краткосрочные заемные средства	1510	56	56	33	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	23424	23394	28447	15934	21605	19455	18852	13018
Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-	-	-	-	-	-
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	1531	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	1700	29352	23749	28530	15783	21267	19018	18327	12442

Форма №2 "Отчет о финансовых результатах"

Показатель	Код показателя	За год	За год	За год	За год	За год	За год	За год
		2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Выручка	2110	103178	89780	95707	99109	90341	63700	40365
Расходы по обычной деятельности	2120	(101908)	(97216)	(95229)	(108398)	(90146)	(63554)	(40278)
Проценты к уплате	2330	-	-	-	-	-	-	-
Прочие доходы	2340	15	8036	2	9800	1	13	-
Прочие расходы	2350	(171)	(279)	(227)	(257)	(70)	(48)	(24)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(223)	(72)	(52)	(68)	(27)	(22)	(13)
Чистая прибыль (убыток) (стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)	2400	891	249	201	186	99	89	50