

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Исполнитель студент группы 272 об 1	_____	Я. А. Долгова
Руководитель доцент, к.э.н.	_____	А.В. Васильева
Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	_____	А.В. Васильева
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 110 страниц, 7 рисунков, 51 таблицу, 50 источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, PEST-АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ВЕНДИНГ-АВТОМАТЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Целью бакалаврской работы является оценка конкурентоспособности ООО «АмурФрост» на рынке технического обслуживания, монтажа и ремонта промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, а так же разработка мероприятий по ее повышению.

Объектом бакалаврской работы выступает ООО «АмурФрост». Основной вид деятельности - предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

По результатам оценки конкурентоспособности ООО «АмурФрост», а так же сформированных вариантов действий в рамках SWOT-анализа, были представлены альтернативы повышения конкурентоспособности предприятия, среди которых была выбрана альтернатива освоения новых видов деятельности, пользующихся спросом на рынке, что, в соответствии с условиями меняющейся среды, является сильным конкурентным преимуществом. В качестве такого вида деятельности выступила продажа, техническое обслуживание и ремонт вендинг-автоматов. Для обоснования экономической эффективности были рассчитаны ряд показателей: NPV составило 143 тыс.руб., срок окупаемости с учетом дисконтирования 4,58 года, индекс рентабельности – 6,18%. Исходя из полученных значений, разработанное мероприятие было признано эффективным.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Сравнительный анализ понятия и факторов конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	13
1.3 Система обеспечения конкурентоспособности	23
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АмурФрост»	28
2.1 Краткая характеристика предприятия	28
2.2 Анализ внешней среды ООО «АмурФрост»	31
2.3 Анализ внутренней среды предприятия	40
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «АмурФрост»	57
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурФрост»	68
3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности	68
3.2 Разработка плана освоения нового вида деятельности – продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию	74
3.3 Экономическая эффективность освоения нового вида деятельности - продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию	84
Заключение	97
Библиографический список	102
Приложение А Баланс пассива ООО «АмурФрост»	108
Приложение Б Баланс актива ООО «АмурФрост»	109
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «АмурФрост»	110

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики проблема обеспечения и поддержания конкурентоспособности для предприятия – одна из самых актуальных задач.

Первоочередным этапом разрешения этой задачи является анализ конкурентоспособности субъекта хозяйственной деятельности, однако для этих целей необходимо наличие объективного инструментария ее оценки.

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

- оценка с позиции сравнительных преимуществ
- оценка с позиции теории равновесия,
- оценка исходя из теории эффективности конкуренции
- оценка на базе качества продукции
- профиль требований
- профиль полярностей.¹

Следует отметить так же, что в настоящее время в России общепринятой методики комплексной оценки конкурентоспособности организаций нет. Тем не менее, потребность в таковой все больше обостряется, так как в условиях рыночной экономики объективная оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого предприятия. Изучение конкуренции в отрасли и своего положения в ней относительно конкурентов необходимо для предприятия в первую очередь для того чтобы определить собственные конкурентные преимущества и недостатки своей деятельности, разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности и выработать эффективную конкурентную стратегию для дальнейшего существования на рынке.

¹ Пострелова А. В., Маркин М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2013. № 6. С. 402.

Нестабильность экономики показала исключительную роль активной рыночной политики предприятия, для того чтобы выжить в конкурентной борьбе, руководство организаций открывают все новые пути повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования (разрабатываются различные направления инновационной деятельности, осваивают новые виды услуг и новые формы бизнеса, все более дифференцируется уже существующая продукция).

Так, актуальность представленной темы определяется необходимостью адаптации организации к меняющейся конкурентной ситуации на рынке в условиях нестабильной экономики. Реализация задачи обеспечения конкурентоспособности организации требует проведения ее комплексной оценки, анализа конкурентной борьбы в отрасли, а так же разработки мероприятий по ее повышению.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «АмурФрост» (далее ООО «АмурФрост»), основным видом деятельности которого является техническое обслуживание, монтаж и ремонт промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

Предметом исследования является совокупность теоретических и практических вопросов, связанных с оценкой и обеспечением конкурентоспособности предприятия.

Цель бакалаврской работы: оценка конкурентоспособности ООО «АмурФрост» на рынке технического обслуживания, монтажа и ремонта промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, а так же разработка мероприятий по ее повышению.

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе были поставлены следующие задачи:

- 1 Произвести сравнительный анализ понятия и факторов конкурентоспособности;
- 2 Изучить теоретические аспекты методики оценки конкурентоспособности предприятия;

3 Определить особенности мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий;

4 Дать краткую характеристику ООО «АмурФрост»;

5 Провести анализ внешней среды ООО «АмурФрост»;

6 Произвести анализ внутренней среды ООО «АмурФрост»;

7 Оценить конкурентоспособность ООО «АмурФрост» по различным методикам;

8 Обосновать предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АмурФрост»;

9 Разработать механизм реализации предложенного мероприятия по повышению конкурентоспособности;

10 Произвести экономическое обоснование предложенного мероприятия.

Информационной базой для бакалаврской работы выступали пособия, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования.

Используемые методы: анализ, синтез, экспертный и статистические методы, рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий, оценка конкурентоспособности предприятия по методике И.В. Максимовой, методика построения карт позиционирования фирм-конкурентов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сравнительный анализ понятия и факторов конкурентоспособности предприятия

В настоящее время проблема обеспечения и поддержания конкурентоспособности для предприятия – одна из самых актуальных задач. На сегодняшний день в сфере изучения природы конкуренции и конкурентных преимуществ представлено значительное количество теоретических работ (в частности, И. Крависа, М. Портера, Минцберга Г., М. Познера, К. Эрроу, С. Хаймера, В. Премьера, Х. Джонсона, Р. Коуза, П. Бакли, М. Кассона, Д. Даннинга, Г. Л. Азоева, А. П. Челенкова, В. Г. Юданова, П. И. Голубкова и т.д.).

Обычно под конкурентоспособностью понимают способность объекта удовлетворять нужды потребителей эффективнее, чем конкуренты, с помощью созданных им преимуществ. В качестве таких преимуществ могут выступать различные виды продукции, предприятия и организации, и, даже, отдельные страны или их объединения (региональные, политические, этнокультурные), ведущие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений. В таблице 1 приведены подходы к определению сущности понятия «конкурентоспособность» ряда авторов.

Таблица 1 - Сводная таблица подходов к определению сущности понятия «конкурентоспособность»

Автор	Сущность понятия
1	2
Сафиуллин Н. З.	Под «конкурентоспособностью предприятия» понимается текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка – объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения.
Ялунина Е. Н.	Под конкурентоспособностью автор понимает способность розничного торгового предприятия сформировать и использовать в долгосрочной перспективе совокупный потенциал, обеспечивающий предприятию устойчивое рыночное положение, экономические преимущества по сравнению с другими хозяйствующими субъектами рынка и реализацию его приоритетных целей.

1	2
Портер М.	Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.
Макдоналд М., Данбар Я.	Конкурентоспособность компании - это мера реальной силы организации в каждом сегменте, объективная оценка способности компании удовлетворить потребности каждого сегмента в сравнении с конкурентами.
Жан-Жак Ламбен	Конкурентоспособность фирмы - ее способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты.
Магомедов Ш. Ш.	Конкурентоспособность - означает быть способным к конкуренции. Конкурентоспособность фирм в основном определяется конкурентоспособностью предложенных ими товаров.
Лебедева О. А., Лыгина Н. И.	Конкурентоспособность - комплексное понятие, предполагающее несколько уровней конкурентного превосходства. Чтобы обеспечить достойное (лидирующее) положение фирмы на рынке, важной стратегической задачей становится опережение конкурентов в разработке и освоении новых товаров, новой технологии, нового дизайна, нового уровня издержек производства, новых цен, нововведений в системе распределения и сбыта. Тем самым достигается сразу несколько параметров конкурентного преимущества.
Дулисова И. Л.	Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующего степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке
Азоев Г. Л., Завьялов П. С.	Конкурентоспособность фирмы - это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.
Фатхутдинов Р. А.	Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы и достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.
Юданов А. Ю.	Рыночная конкуренция – борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка.

Так, можно сказать, что конкурентоспособность как понятие интерпретируется по-разному. Все зависит от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту она относится.

Исходя из определений понятия «конкурентоспособность» приведенных выше, можно сделать вывод, что:

1 Конкурентоспособность является относительным показателем. Базой сравнения при этом выступают аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов.

2 Конкурентоспособность предприятия характеризует эффективность использования ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия.

3 Конкуренентоспособность появляется на рынке и является динамичным показателем, изменение которого зависит от внутренних факторов и постоянно меняющейся конкурентной среды.

4 Понятие «конкуренентоспособность» обладает свойством универсальности и распространяется как на объект рыночных отношений (товар, услуга), так и на субъект (организация, отрасль, страна в целом).²

5 Конкуренентоспособность продукции и предприятия являются взаимосвязанными понятиями, так как предприятие является опосредованным носителем конкурентоспособности через свои товары и услуги, вместе с тем конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых при определении конкурентоспособности продукции.³

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение не только его сильных и слабых сторон, но также и тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию.

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия.

Конкуренентоспособность предприятия складывается из трех основных факторов:

- ресурсного (физические затраты ресурсов на единицу готовой продукции);
- ценового (уровень и динамика цен на все используемые ресурсы производства и готовую продукцию);

² Студопедия [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 25.07.2011. – URL : http://studopedia.ru/6_167021_kriterii-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya. (дата обращения: 19.04.2016).

³ Студопедия [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 25.07.2011. – URL : http://studopedia.ru/6_167021_kriterii-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya. (дата обращения: 19.04.2016).

- «фактора среды» (экономическая политика государства и степень ее воздействия на рыночного контрагента).

На микроуровне само предприятие способно контролировать прежде всего ресурсный фактор роста конкурентоспособности, поэтому повышение производительности труда, капиталотдачи, общей эффективности производства очень важно и зависит от политики самой компании по организации НИОКР, накоплению основного капитала, маркетинга, системы производственной кооперации, профессиональной подготовки и переподготовки кадров и т. д.

Организация управления, технологический и финансовый потенциал предприятия могут обеспечить рост ресурсной компоненты конкурентоспособности. Труднее контролировать рыночные цены на сырье и полуфабрикаты, а также на собственную готовую продукцию, так как уровень цен во многом зависит от состояния мировой и национальной экономики.

В «фактор среды» входят такие составляющие, как надежность банковской системы, уровень инфляции, банковский процент, валютный курс, внешнеторговый тариф и другие, непосредственно влияющие на конкурентоспособность предприятия. Поэтому предприятия, особенно малые и средние, не могут контролировать значительное число внешних факторов конкурентоспособности. В этой связи экономическая политика государства, особенно в условиях глобализации экономики, приобретает все более важное значение.⁴

Вся совокупность факторов конкурентоспособности предприятия по отношению к нему подразделяется на внешние и внутренние.

Внутренние факторы - объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности.

К внутренним факторам можно отнести:

- потенциал маркетинговых служб;
- научно-технический потенциал;
- производственно-технологический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;

⁴ Мокронос А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность. Екатеринбург. Изд-во Урал ун-та, 2014. С. 144.

- кадровый потенциал (структуру, профессионально-квалифицированный состав);
- эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта;
- уровень материально-технического обеспечения;
- условия хранения, транспортировки, упаковки продукции;
- уровень осуществляемых погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг в соответствии с требованиями;
- подготовку и разработку производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;
- эффективность производственного контроля, испытаний, обследований;
- уровень технического обслуживания в постпроизводственный период;
- уровень сервисного и гарантийного обслуживания.

Внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна.

Под внешними факторами следует понимать:

- меры государственного воздействия: экономического характера (амортизационную, налоговую, финансово-кредитную политику, инвестиционную политику, участие в международном разделении труда); административного характера (разработку, совершенствование и реализацию законодательных актов, демонополизацию экономики, государственную систему стандартизации и сертификации, правовую защиту интересов потребителей);
- основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов);
- деятельность общественных и негосударственных институтов;
- деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов.⁵

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Проблемы оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков, А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев и др., которые разрабатывали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия.

Классификация методов оценки конкурентоспособности достаточно разнообразна. Рассмотрим некоторые из методов более детально.

Наиболее распространенной является *рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий*. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе определенных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий (формула 1), являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.⁶

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

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

α_i - весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий;

⁵ Душенькина Е.А. Экономика предприятия. М. Эксмо, 2013. С. 113.

⁶ Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. С. 21.

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 2:

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

где n – число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n – ранг исследуемого показателя по результатам экспертизы;

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

В свою очередь S_n можно определить по формуле 3:

$$S_n = \frac{(\alpha_i + \alpha_n) * \alpha_n}{2}, \quad (3)$$

где α_i – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;

α_n – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Нет сомнений, что рейтинг не может быть единственным показателем конкурентоспособности предприятия. Но этот, не сложный в применении, инструмент вполне способен дать ответы на ряд волнующих вопросов, касающихся положения организации относительно конкурентов по оцениваемым параметрам. Основное свойство рейтинга – это отражение реального положения вещей (реальной позиции), чего не хватает многим методам оценки конкурентоспособности.

Кроме того, особенное значение тема разработки новых подходов к оценке конкурентоспособности приобретает для организаций сферы услуг, чьи товары нематериальны и неосязаемы.

Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия по методике И.В. Максимовой И.В. Максимова предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия с помощью четырех групп показателей. Метод основан на теории эффективной конкуренции, согласно которой более конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами. В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

Четвертую группу составляют показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности показатели, входящие в первые три группы, имеют коэффициенты весомости. Определение этих коэффициентов проводилось экспертным методом, способом последовательных сравнений.

И.В. Максимова предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия с помощью следующего коэффициента (формула 4):

$$K_{\text{КП}} = 0,15 * \text{Э}_{\text{П}} + 0,29 * \text{Ф}_{\text{П}} + 0,23 * \text{Э}_{\text{С}} + K_{\text{Т}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{КП}}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$\text{Э}_{\text{П}}$ – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

ФП – значение критерия финансового положения организации;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

КТ – значение критерия конкурентоспособности товара;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коэффициенты весомости критериев.

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных сравнений. Отдельные показатели Э_П, Ф_П, Э_С, А_Т в этом выражении в свою очередь также определяются по взвешенным аддитивным выражениям.⁷

Критерий эффективности производственной деятельности организации (Э_П) определяется по формуле 5:

$$\text{Э}_{\text{П}} = 0,31 * \text{К}_{\text{И}} + 0,19 * \text{К}_{\text{Ф}_0} + 0,4 * \text{К}_{\text{Р}_T} + 0,10 * \text{К}_{\text{П}_T}, \quad (5)$$

где К_И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

К_{Ф₀} – относительный показатель фондоотдачи;

К_{Р_Т} – относительный показатель рентабельности товара;

К_{П_Т} – относительный показатель производительности труда;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

Критерий финансового положения предприятия (Ф_П) определяется по формуле 6:

$$\text{Ф}_{\text{П}} = 0,29 * \text{К}_{\text{А}} + 0,20 * \text{К}_{\text{П}} + 0,36 * \text{К}_{\text{Л}} + 0,15 * \text{К}_{\text{О}}, \quad (6)$$

где К_А – относительный показатель автономии предприятия;

К_П – относительный показатель платежеспособности предприятия;

К_Л – относительный показатель ликвидности предприятия;

⁷ Бурланков С.П., Ильина И.Е., Скворцов А.Е. Техничко-экономические методы оценки конкурентоспособности предприятия и продукции // CYBERLENINKA : офиц. сайт. 01.03.2013. URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/tehniko-ekonomicheskie-metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-i-produktsii>. (дата обращения: 19.04.2016).

K_0 – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств;
0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке (\mathcal{E}_C) определяется по формуле 7:

$$\mathcal{E}_C = 0,37 * K_{РП} + 0,29 * K_3 + 0,21 * K_M + 0,14 * K_P, \quad (7)$$

где $K_{РП}$ – относительный показатель рентабельности продаж;

K_3 – относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

K_M – относительный показатель загрузки производственной мощности;

K_P – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей.

Расчет критерия конкурентоспособности продукции (K_T) проводится по формуле 8:

$$K_T = \frac{K_{\text{кач}}}{K_{\text{ц}}}, \quad (8)$$

где $K_{\text{кач}}$ – показатель качества товара;

$K_{\text{ц}}$ – показатель цены товара.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия данным методом предусматривает три последовательных этапа.

Этап 1. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия и перевод показателей в относительные величины (баллы). Для перевода показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базы для сравнения) могут выступать: среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия - лидера на данном сегменте рынка, показатели

оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени. В целях перевода показателей в относительные величины используется 10-балльная шкала. При этом тремя баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; пятью баллами - на уровне базового; десятью баллами – лучше, чем базовый.

Этап 2. Расчет критериев конкурентоспособности по представленным выше формулам.

Этап 3. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия ($K_{кп}$). И.П. Чепурной считает, что использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

Однако оценка конкурентоспособности товара, производимого предприятием, является весьма трудоемкой процедурой. Она требует привлечения квалифицированных специалистов в области маркетинга, проведения всевозможных социологических опросов и исследований. Кроме того, по мнению Е. Серовой, при расчете комплексной конкурентоспособности промышленного предприятия по методу И. Максимовой, которая охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, оценка конкурентоспособности товара является излишним этапом, дублирующим этапы оценки. Очевидно, что экономическое состояние промышленного предприятия, его финансовое положение являются следствием того, какую продукцию оно производит. В свою очередь, конкурентоспособность продукции определяется экономическим, финансовым состоянием предприятия, его маркетинговой активностью в области продвижения товара на рынок. Поэтому принятие в расчет интегрального показателя конкурентоспособности промышленного предприятия показателя оценки конкурентоспособности товара не является необходимым.

Методика построения карт позиционирования фирм-конкурентов на рынке Е.Д. Вайсман и И.А.

Соловьева предлагают оценивать конкурентоспособность предприятий с помощью карт позиционирования.

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.

Определение количественного фактора - индекса цен.

При расчете количественного фактора отдельной задачей является выбор базы сравнения цен фирм конкурентов. В некоторых случаях, когда различия в ассортименте не дают возможности выявить общий для всех анализируемых фирм продукт, приходится вводить некую условную базу сравнения. Например, это может быть товар стандартизированного размера, услуга в единицу времени и т.п. В расчетах может быть принята цена не одного, а нескольких, наиболее характерных для исследуемого рынка товаров или услуг.

Количественный фактор представляет собой индекс, отражающий уровень цен на продукт (услугу) конкретной фирмы по отношению к средней или максимальной цене, сложившейся на исследуемом сегменте рынка:

$$I_{\text{цен } j} = \frac{P_j}{P_{(\text{ср} (\text{max}))}}, \quad (9)$$

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;

$P_{(\text{ср} (\text{max}))}$ - средняя (максимальная) цена продукта среди исследованных фирм;

J - порядковый номер фирмы.

Если необходимо определить уровень цен по нескольким товарам, то формула принимает вид (формула 10):

$$\bar{I}_{\text{цен } j} = \frac{\sum I_{\text{цен } ij}}{n}, \quad (10)$$

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

n - количество исследуемых товаров.

Макет таблицы расчета индексов цен по изучаемым фирмам представлен ниже (таблица 2).

Таблица 2 - Исходные данные и индексы цен на товары исследуемых фирм

Название фирмы	Цена на i - й товар				Индекс цен на i - й товар				$\bar{I}_{\text{цен } j}$
	P_{1j}	P_{1j}	...	P_{ij}	$\bar{I}_{\text{цен } 1j}$	$\bar{I}_{\text{цен } 2j}$...	$\bar{I}_{\text{цен } ij}$	
Фирма 1									
Фирма 2									
Фирма 3									
...									
Фирма m									
$P_{\text{cp(max)}}$									

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

Определение качественного фактора – индекса комплексной оценки уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов.

Качественный фактор является комплексным, поэтому при его формировании необходимо определить, какие именно показатели исследуемых фирм необходимо учесть при его определении. Выбор совокупности этих показателей, определение степени важности каждого из них, а также балльная оценка уровня (качества) показателей анализируемых фирм зависят от особенностей исследуемого рынка и осуществляются с помощью исследования мнений потребителей. Использование балльной оценки обусловлено тем, что показатели, отражающие уровень обслуживания фирмой своих клиентов, имеют различные единицы измерения.

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 11:

$$I_{kij} = \frac{\beta_{il}}{\beta_{i\text{cp}(\text{max})}}, \quad (11)$$

где I_{kij} - индекс i - го показателя комплексной оценки качества обслуживания клиентов для j - й фирмы;

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

$\beta_{i\text{cp}(\text{max})}$ - 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 12:

$$I_{\text{кач обсл } j} = \sum \alpha_i * I_{kij}, \quad (12)$$

где $I_{\text{кач обсл } j}$ - индекс уровня обслуживания клиентов j -й фирмой;

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

При проведении комплексной оценки уровня (качества) обслуживания клиентов фирмами можно воспользоваться системой из четырех показателей, хотя этот перечень не является исчерпывающим:

1 «Широта ассортимента предлагаемых фирмой товаров (услуг)».

2 «Оперативность реагирования на запросы клиентов».

3 «Доступность информации о фирме».

4 «Месторасположение фирмы».

Комплексная оценка уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов оценивается по макету таблицы 3.

Таблица 3 – Индексы уровня (качества) обслуживания фирмой клиентов

Название фирмы	Балльная оценка показателя (β_{ij})					Индекс i-го обслуживания показателя качества обслуживания (I_{kij})					$I_{\text{кач обсл } j}$
	Широта ассортимента	Оперативность реагирования на запросы клиентов	Доступность информации	Месторасположение фирмы	...	$I_{\text{цпр } j}$	$I_{\text{опер } j}$	$I_{\text{дос } j}$	$I_{\text{мест } j}$...	
Фирма 1											
Фирма 2											
Фирма 3											
...											
Фирма m											
$\beta_{i \text{ ср (max)}}$											
α_i											

В результате по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение второй координаты карты позиционирования.

На основе рассчитанных значений индексов $\bar{I}_{\text{цен } j}$ по $\bar{I}_{\text{кач обсл } j}$ каждому из представителей исследуемой выборки строится карта рыночного позиционирования.

Медианное значение каждой оси определяется как среднее значение индексов.

На основании полученных значений координат карты рассчитываются коэффициенты стратегических позиций фирм-конкурентов, которые характеризуют конкурентоспособность фирм (формула 13):

$$\text{КСП}_j = \frac{I_{\text{кач обсл } j}}{\bar{I}_{\text{цен } j}}, \quad (13)$$

где КСП_j - коэффициент конкурентоспособности j-й фирмы;

$I_{\text{кач обсл } j}$ - индекс уровня обслуживания клиентов j-й фирмой;

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

Таким образом, построение карт позиционирования позволяет, во-первых, выделить стратегические группы (фирмы, близкие по своим конкурентным позициям), внутри которых происходит основная конкурентная борьба, во-вторых, определить степень конкуренции и дифференциации внутри каждой группы, в-третьих, оценить конкурентоспособность каждого представителя группы, в-четвертых, определить наиболее целесообразные направления его стратегического развития.

1.3 Система обеспечения конкурентоспособности

Очевидно, что оценка конкурентоспособности предприятия необходимо не только для определения количественного значения данного показателя, но и в целях анализа конкурентоспособности исследуемого предприятия, выявления преимуществ и недостатков его деятельности в ходе конкурентной борьбы, а так же повышения конкурентоспособности посредством определенных мероприятий, нацеленных на закрепление и улучшения первых и ликвидации последних.

Говоря о повышении конкурентоспособности необходимо особое внимание уделить понятию системы обеспечения конкурентоспособности.

Система обеспечения конкурентоспособности (СОК) - это совокупность объектов и субъектов оценки конкурентоспособности, задействованных по определенным принципам (правилам) в целях повышения конкурентоспособности.

Успешная предпринимательская деятельность, проявляющаяся для организации в получении прибыли, а для потребителей - в повышенном спросе на товар (услугу), предложенный организацией, зависит от эффективности сформированной и действующей СОК.

Система обеспечения конкурентоспособности многоаспектна. Так, по данным американских экспертов, причины коммерческих неудач товаров рыночной новизны распределяются следующим образом: 32 % - неверная оценка требований рынка; 23 % - техническое несовершенство изделий; 8 %

- противодействие конкурентов; 10 % - несвоевременное начало продажи; 14 % - слишком высокая цена; 13 % - неправильная политика сбыта.

Устранение этих несоответствий возможно с помощью методов, применяемых в различных отраслях знаний.

В проблеме построения СОК можно выделить три главных аспекта: технический, экономический и организационный.

Технический аспект - это комплекс задач и методов их решения, направленный на совершенствование производства продукции, улучшение потребительских свойств в целях улучшения ее качества. Механизм обеспечения качества с помощью методов технических дисциплин рассматривается в товароведении, технологических и ряде других инженерных наук.

Экономический аспект - это комплекс задач и методов их решения, направленных на обеспечение безубыточного и прибыльного производства, формирование оптимальной цены продукции, продвижение ее на рынок. Решение этих задач является предметом таких дисциплин, как отраслевые экономики, цены и тарифы, финансовый менеджмент, маркетинг.

Организационный аспект - это комплекс задач и методов, направленных на повышение качества управления всеми процессами деятельности организации. Эти вопросы изучаются в таких дисциплинах, как менеджмент качества, стратегический и инновационный менеджмент, менеджмент персонала.

Поскольку проблема конкурентоспособности является комплексной, междисциплинарной, то СОК должна базироваться на принципах менеджмента качества, инновационного менеджмента, маркетинга, финансового менеджмента и пр. Рассматривая отдельные принципы, необходимо сделать акцент на принципах менеджмента качества, поскольку они стандартизированы в международных стандартах ИСО. К ним относятся:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) процессный подход;
- 3) постоянное улучшение;
- 4) взаимовыгодные партнерские отношения;

- 5) бенчмаркинг;
- 6) бренд-стратегия.

1 Ориентация на потребителя. Организация зависит от своих потребителей. Для бизнеса важнее денег их источник, а таковым является потребитель. Известный американский специалист по системам качества Б. Робертсон отмечал: «Удовлетворение нашего потребителя - самый важный фактор достижения успеха в бизнесе». Это один из фундаментальных законов в мире бизнеса, который нельзя обойти.

На стадии выхода товара на рынок важно сообщить о его конкурентных преимуществах в форме, доступной потребителю, т.е. оперировать не техническими характеристиками, а потребительскими свойствами и показателями качества.

2 Процессный подход. Общепринято под процессом (от лат. processus - прохождение, продвижение) понимается последовательное изменение каких-либо состояний во времени и в пространстве. Согласно ISO 9000, процесс совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.⁸

Требования к применению процессного подхода установлены в различных международных и национальных стандартах. Как уже было сказано выше, базовыми документами, в которых приведены требования к внедрению процессного подхода в рамках функционирования систем менеджмента качества, являются ISO 9000 «Системы менеджмента качества - Основы и словарь», ISO 9001 «Системы менеджмента качества - Требования» и ISO 9004 «Управление устойчивым успехом организации. Подход, основанный на менеджменте качества».⁹

3 Постоянное улучшение. Организацию, которая перестает совершенствовать свою деятельность, ждет крах. Постоянное улучшение - это, с

⁸ Скрипко Л.Е. Процессный подход в управлении качеством. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. С. 7.

⁹ Скрипко Л.Е. Процессный подход в управлении качеством. СПб. Изд-во СПбГУЭФ, 2011. С. 14.

одной стороны, улучшение качества и ассортимента, с другой - совершенствование менеджмента.

Улучшение качества заключается в основном в модернизации продукции и обеспечении стабильности качества. Улучшение ассортимента - это прежде всего его обновление и расширение.

4 Взаимовыгодные партнерские отношения. Сейчас многие изготовители осознали действенность формулы Деминга: «Побеждать можно только вместе». На современном этапе данный принцип следует толковать более широко и рассматривать необходимость партнерских отношений не только с заказчиками, но и продавцами продукции и даже с конкурентами.

5 Бенчмаркинг - прием по непрерывному отслеживанию и анализу информации о конкурентах.

По мнению экспертов EFQM (European Foundation for Quality Management), исходя из цели различают стратегический бенчмаркинг, бенчмаркинг показателей продукции, бенчмаркинг процессов, внутренний бенчмаркинг. Рассмотрим подробнее данные группировки.

Стратегический бенчмаркинг предполагает изучение опыта наиболее успешных компаний в различных отраслях в целях поиска наиболее удачных корпоративных стратегий.

Бенчмаркинг показателей продукции позволяет менеджерам оценить конкурентоспособность компании-конкурента путем сравнительной оценки производимых ею товаров или предоставляемых услуг. Основными методами являются изучение конструктивных особенностей, прямое сопоставление параметров, анализ эксплуатационных данных.

Бенчмаркинг процессов сфокусирован на сравнительной оценке отдельных производственных процессов, например, процессов работы с претензиями потребителей, оформления и выполнения заказов.

Внутренний бенчмаркинг предполагает анализ работы подразделений с использованием своего рода стандартов, т.е. модели образцового подразделения. Он охватывает такие области, как продажа и администрирование.

Его цель - распространение лучших методов работы в конкретной области на аналогичные подразделения компании в разных странах.

6 Бренд-стратегия - прием создания долгосрочного покупательского предпочтения к данному товарному знаку среди конкурирующих товаров.

Брендинг как деятельность основана на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений и других элементов рекламной деятельности, объединенных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, которые выделяют товар среди конкурентов и создают его образ.

Рассмотренные принципы деятельности в основном связаны с качественной составляющей конкурентоспособности. Но в СОК отдельный блок проблем связан с показателями доходности, финансовой устойчивости и финансового риска хозяйствующего субъекта. Эти характеристики требуют самостоятельного рассмотрения и управления ими и составляют предмет финансового менеджмента.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «АМУРФРОСТ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «АмурФрост» зарегистрировано 17 апреля 2009 года. Регистратор – Межрайонная инспекция ФНС России №1 по Амурской области.

Предприятие расположено по адресу город Благовещенск, Новотроицкое шоссе 2 км, 1.

Общество создано на неограниченный срок. Участники Общества с ограниченной ответственностью не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, только в пределах стоимости внесенных ими вкладов, или принадлежащих им долей. При регистрации предприятия внесено 100 % уставного капитала, в материально-вещественной форме. Единственный участник общества не отвечает по обязательствам общества и несет риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах внесённого им вклада. Исполнительным органом управления Общества является его генеральный директор – Кульков И.С.

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

Код ОКВЭД 29.23.9 - Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

Торгово – сервисная компания «АмурФрост» предоставляет широкий спектр услуг по обслуживанию холодильного, вентиляционного и климатического оборудования, среди которых можно выделить следующие группы:

1 Ремонт кондиционеров:

- Демонтаж;
- Монтаж;
- Сборка и разборка лесов;
- Диагностика;
- Устранение утечки;
- Прочее.

2 Техническое обслуживание кондиционеров:

- Кондиционеры от 18 до 55 м²;
- Кондиционеры от 55 до 120 м²;
- Кондиционеры кассетные напольно-потолочные до 160 м²;
- Кондиционеры канальные.

3 Монтаж кондиционеров;

4 Ремонт бытовых холодильников, морозильных камер и морозильных ларей;

5 Ремонт холодильного оборудования:

- Замена компрессора;
- Замена фреонового конденсатора, испарителя;
- Чистка внутреннего объема холодильного контура оборудования со встроенным агрегатом;
- Устранение утечки в холодильном контуре;
- Замена фильтра;
- Прочее.

6 Работы по техническому обслуживанию:

- Холодильное оборудование;
- Тепловое оборудование;
- Электромеханическое оборудование;
- Посудомоечное оборудование.

Так же ООО «АмурФрост» осуществляет ремонтные работы расстоечных шкафов, водонагревателей, линий раздачи, СВЧ печей, грилей, кофемашин, электромеханического оборудования и прочие работы. Помимо оказания услуг по обслуживанию оборудования ООО «АмурФрост» осуществляет деятельность по торговле климатическим, холодильным оборудованием, фреонами, а также прессостатами.

Так же предприятие предоставляет услуги по алмазному бурению. Данный процесс представляет собой современную технологию, что используется в

строительных работах, ремонте зданий и помещений, демонтаже, реставрации, благоустройстве.

Управляют ООО «АмурФрост» профессионалы, получившие специальное образование и имеющие опыт работы. ООО «АмурФрост» малое предприятие, штат которого состоит на 2015 год из 29 человек.

Организационная структура ООО «АмурФрост» представлена на рисунке 1.

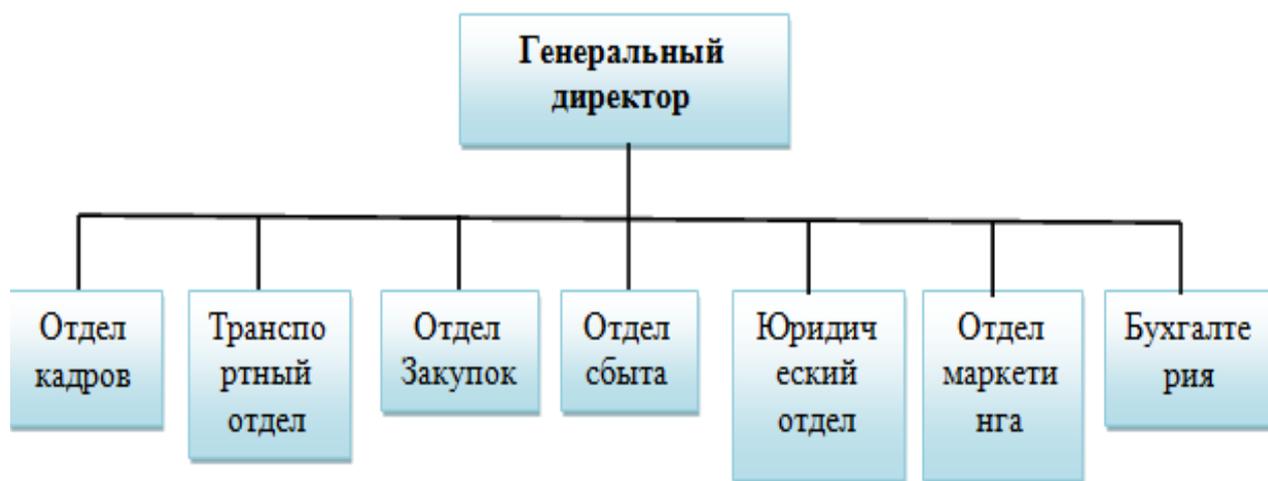


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «АмурФрост»

Основные клиенты компании:

ООО «АРТ – Маркет опт», ООО «Албынский рудник», ОАО «Маломырский рудник», ООО «Амурский регион» и др.

Основные конкуренты:

ООО «Амуртермохолод», ООО «Амурские торговые технологии», Группа компаний «Фартов», ООО «Элтика», ООО «Климат Электроник сервис».

Поставщики:

ИП Мурина Е. В., ООО «Хладотехника», ООО «УПТК Амурстрой», и др.

Торгово – сервисная компания ООО «АмурФрост» - молодое предприятие, действующее на рынке 7 лет, в настоящий момент предприятие наращивает масштабы своей деятельности.

2.2 Анализ внешней среды ООО «АмурФрост»

Для целей объективной оценки конкурентоспособности и разработки мероприятий по ее повышению необходим анализ внешней среды, в которой функционирует предприятие. Внешняя среда любой организации состоит из макросреды и микросреды.

Для анализа макросреды ООО «АмурФрост» использован PEST-анализ, выявляющий политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, которые оказывают воздействие на предприятие. Результаты PEST-анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – PEST-анализ внешней среды

Политические факторы		P	Экономические факторы		E
1	Государственная поддержка малого бизнеса в 2016 году	1	1	Рост ставок по кредитам	
2	Установление коэффициента-дефлятора на уровне 1,147	2	2	Рост курса валют	
3	Смена власти в Амурской области в сентябре 2015 года в результате выборов	3	3	Сезонность спроса на климатическое оборудование среди населения	
4	Ориентация политики 2016 года на импортозамещение	4	4	Рост числа организаций и жилищного фонда по Амурской области	
			5	Продолжение роста инфляции	
Социальные факторы		S	Технологические факторы		T
1	Снижение престижа рабочих профессий	1	1	НТП в сфере производства холодильного, климатического и вентиляционного оборудования	
2	Рост уровня жизни населения в долгосрочной перспективе	2	2	НТП в сфере ремонта и обслуживания холодильного, климатического и вентиляционного оборудования	
3	Предпочтение потребителей товаров зарубежных производителей	3	3	Усиление позиций электронных торговых площадок	
			4	Усиление позиций ATL - и BTL - рекламы	

На основании выявленных факторов были сформулированы следующие угрозы и возможности, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Возможности и угрозы внешней среды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
Политические факторы		
Государственная поддержка малого бизнеса	Рост числа организаций на рынке, являющихся потенциальными потребителями холодильного и вентиляционного оборудования	Усиление конкуренции за счет выхода на рынок ремонта, монтажа и технического обслуживания климатического и вентиляционного оборудования большого числа фирм

Продолжение таблицы 5

1	2	3
Установление коэффициента-дефлятора на уровне 1,147	Доступность упрощенной системы налогообложения	
Смена власти в Амурской области в сентябре 2015 года		Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области
Ориентация политики 2015 года на импортозамещение		Сокращение доли импортных товаров
Экономические факторы		
Рост ставок по кредитам		Снижение доступности кредитов
Рост курса валют		Увеличение закупочной цены импортных товаров
Продолжение роста инфляции		Увеличение стоимости материально-технических и трудовых ресурсов
Рост числа организаций и жилищного фонда по Амурской области	Рост потенциальных потребителей климатического, вентиляционного и холодильного оборудования по Амурской области	
Сезонность спроса на климатическое оборудование среди населения	Увеличение спроса на климатическое оборудование весной и летом	Сокращение спроса на климатическое оборудование осенью и зимой
Социальные факторы		
Снижение престижа рабочих профессий		Дефицит трудовых ресурсов на рынке труда
Рост уровня жизни населения в долгосрочной перспективе	Наличие у населения свободных денежных средств для их удовлетворения потребности в благоприятных жилищных условиях	
Предпочтение потребителей товаров зарубежных производителей		Низкий спрос на товары отечественного производства
Технологические факторы		
НТП в сфере производства холодильного, климатического и вентиляционного оборудования	Появление на рынке более качественного холодильного, климатического и вентиляционного оборудования, менее подверженного физическому износу	
НТП в сфере ремонта и обслуживания холодильного, климатического и вентиляционного оборудования	Развитие технологии оказания услуг по ремонту и обслуживанию холодильного, климатического и вентиляционного оборудования	
Усиление позиций электронных торговых площадок		Снижение спроса на холодильное, климатическое и вентиляционное оборудование, а так же на услуги по его обслуживанию среди предприятий
Усиление позиций ATL - и VTL-рекламы	Доступность и эффективность проведения рекламных компаний	

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятие проведен EFAS-анализ путем оценки вероятности осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» - сильное влияние, «1» - слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – EFAS-анализ

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оцен-ка	Взве-шенная оценка
1	2	3	4
<i>Угрозы</i>			
Усиление конкуренции за счет выхода на рынок ремонта, монтажа и технического обслуживания климатического и вентиляционного оборудования большого числа фирм	0,08	5	0,4
Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области	0,01	3	0,03
Сокращение доли импортных товаров	0,055	3	0,165
Снижение доступности кредитов	0,055	3	0,165
Увеличение закупочной цены импортных товаров	0,09	4	0,36
Увеличение стоимости материально-технических и трудовых ресурсов	0,09	5	0,45
Сокращение спроса на климатическое, холодильное, вентиляционное оборудование и его обслуживание осенью и зимой	0,05	4	0,2
Дефицит трудовых ресурсов на рынке труда	0,07	5	0,35
Низкий спрос на товары отечественного производства	0,04	2	0,08
Появление на рынке более качественного холодильного, климатического и вентиляционного оборудования, менее подверженного физическому износу, что снизит спрос на услуги по его обслуживанию	0,04	5	0,2
Снижение спроса на холодильное, климатическое и вентиляционное оборудование, а так же на услуги по его обслуживанию среди предприятий	0,05	5	0,25
<i>Возможности</i>			
Рост числа организаций на рынке, являющихся потенциальными потребителями холодильного и вентиляционного оборудования	0,06	5	0,3
Доступность упрощенной системы налогообложения	0,09	2	0,18
Рост потенциальных потребителей климатического, вентиляционного и холодильного оборудования по Амурской области	0,01	5	0,05

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
Увеличение спроса на климатическое оборудование весной и летом	0,04	4	0,16
Наличие у населения свободных денежных средств для их удовлетворения потребности в благоприятных жилищных условиях	0,04	4	0,16
Появление на рынке более качественного холодильного, климатического и вентиляционного оборудования, менее подверженного физическому износу	0,04	4	0,16
Развитие технологии оказания услуг по ремонту и обслуживанию холодильного, климатического и вентиляционного оборудования	0,04	5	0,2
Доступность и эффективность проведения рекламных компаний	0,04	4	0,16
Сумма	1,00	-	4,01

Из анализа данных таблицы 6 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится на хорошем уровне, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 4,01.

Для анализа мезосреды ООО «АмурФрост» была применена модель пяти сил конкуренции М.Портера. Данная модель позволяет оценить конкурентную среду по пяти силам конкуренции, которые представлены в виде определенных групп, влияющих на положение предприятия в отрасли.

Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов

На рынке технического обслуживания, монтажа, ремонта промышленного холодильного и вентиляционного оборудования работает большое количество предприятий, из которых: 17 компаний оказывают услуги по ремонту оборудования климат контроля, а также услуги, относящиеся к холодильным установкам и оборудованию; 12 компаний, предоставляют услуги по ремонту оборудования для торговли; 44 компании, устанавливают климатическое оборудование и системы.

При этом наибольшую долю рынка в данной отрасли занимает ООО «Элтика», ООО «Климат Электроник Сервис» (далее ООО «КЭС»), группа компаний «ФАРТОВ».

ООО «Элтика» отличается широким спектром предоставляемых услуг не только по сервисному обслуживанию холодильного оборудования, но и услуг по обеспечению торговой деятельности (изготовление печатей, автоматизация торговли, продажа программного обеспечения). Преимуществами ООО «КЭС» является наличие сайта с подробным описанием предоставляемых кондиционеров, а так же прейскурантом на предлагаемые услуги. Сильными сторонами «ФАРТОВ» является широкий ассортимент климатической техники, холодильного оборудования, а так же товаров других категорий для осуществления торговой деятельности (системы видеонаблюдения, контрольно-кассовая техника, весовое оборудование, запчасти для холодильного технологического, климатического оборудования). Помимо этого преимуществами компании «ФАРТОВ» являются наличие индивидуального подхода к клиенту, гибкая система скидок, а так же льготы для постоянных потребителей.

Угроза появления новых конкурентов

Барьеры вхождения на рынок услуг по техническому обслуживанию, монтажу и ремонту промышленного вентиляционного и климатического оборудования невысокие, так как данная отрасль является трудоемкой, а значительные вложения в приобретение основных средств не требуются, в связи, с чем данный рынок является привлекательным для появления новых фирм-конкурентов, не располагающими существенными финансовыми средствами.

Однако, учитывая тот факт, что на рынке г. Благовещенска действует большое число предприятий, большинство из которых функционируют в данной сфере достаточно длительное время, а так же имеют долгосрочные договора на обслуживание крупных фирм Амурской области, потенциальным фирмам-конкурентам будет сложно найти «своего» потребителя. Для преодоления потребительской лояльности к действующим фирмам новым игрокам рынка потребуются значительные ресурсы.

Таким образом, угроза появления новых конкурентов невысока.

Влияние потребителей продукции

Рыночная власть потребителя высока, так как технология оказания услуг по техническому обслуживанию, монтажу и ремонту промышленного вентиляционного и климатического оборудования является стандартизированной, на рынке присутствует большое число фирм оказывающих данную услугу, а информация о них находится в свободном доступе.

Так же на усиление власти потребителей оказывает тот факт, что продукция, предоставляемая ООО «АмурФрост», является составной частью основного продукта (холодильников, морозильных ларей, кондиционеров и пр.), в связи, с чем покупатели склонны осуществлять поиск и заключение сделок с фирмами, предлагающими аналогичные услуги по более низким ценам.

Влияние поставщиков

На 2015 г. выручка от продаж ООО «АмурФрост» составляет 15,02 %. Поставку товаров для ООО предприятия осуществляют ООО «Хладотехника», ООО «УПТК Амурстрой», ИП Мурина Е. В., ООО «Маркон – Холод».

Сотрудничество с несколькими снабженцами позволяет ООО «АмурФрост» оперативно реагировать на непредвиденные ситуации, такие как нарушение сроков поставки, наличие существенной доли брака в партии и т.д.

Указанные предприятия поставляют товар как импортного (преимущественно Китай), так и отечественного производителя (Республика Марий – Эл). Учитывая то, что ООО «АмурФрост» специализируется на обслуживании оборудования и продажи товаров занимают в выручке предприятия незначительную долю, а так же тот факт, что поставки оборудования разделены между несколькими снабженцами, поставщики не имеют существенной власти на исследуемом рынке.

Влияние товаров – заменителей

Исходя из специфики сферы деятельности организации, а именно предоставление услуг по обслуживанию климатического и вентиляционного оборудования, следует, что в данной деятельности товары-заменители присутствуют в виде ремонта оборудования собственными силами обслуживаемой организации, при наличии в штате рабочего соответствующей квалификации.

Так, анализ пяти сил конкуренции М. Портера показал, что конкуренция на исследуемом рынке высока, наибольшее влияние на отрасль оказывают потребители и действующие на рынке конкуренты.

Для выявления конкурентных преимуществ исследуемого предприятия был проведен сравнительный анализ ООО «АмурФрост» и лидеров рынка, представленных группой компаний «ФАРТОВ» и ООО «Климат Электроник Сервис», по критериям. Анализ конкурентных преимуществ предприятия представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ конкурентных преимуществ ООО «АмурФрост»

Виды конкурентных преимуществ	ООО «АмурФрост»	Группа компаний «Фартов»	ООО «Климат Электроник Сервис»
1	2	3	4
1 Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, а так же определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка	- отсутствие остановок общественного транспорта рядом; - отсутствие филиала; - расположен на выезде из города в черте микрорайона	- расположен в центре города; - наличие небольшого количества путей общественного транспорта рядом - наличие филиала	- расположен в центре города; - наличие путей общественного транспорта рядом - отсутствие филиала
2 Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах	- цена средняя по городу; - отсутствие систем скидок и предложений	- цены немного выше средних по городу - наличие индивидуального подхода к покупателю, а так же гибкая система скидок, акции и льгот	- цена средняя по городу; - отсутствие систем скидок и предложений
3 Технические (технологические) конкурентные преимущества	- маленькие рабочие площади; - небольшой ассортимент предоставляемых услуг; - гарантийное и послегарантийное техническое сопровождение	- большие рабочие площади; - широкий ассортимент предоставляемых услуг и товаров; - гарантийное и послегарантийное техническое сопровождение	- сравнительно небольшие рабочие площади; - сравнительно небольшой ассортимент предоставляемых услуг и товаров; - гарантийное и послегарантийное техническое сопровождение; - при проведении монтажных работ используется специализированное профессиональное оборудование ведущих мировых производителей
4 Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах	- ориентированность деятельности преимущественно на промышленные и торговые предпри-	- ориентированность деятельности на промышленные и торговые предприятия. - предоставление	- ориентированность деятельности на промышленные и торговые предприятия. - предоставление

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
	ятия; - предоставление услуг по наладке климатического оборудования населению	климатического оборудования населению	климатического оборудования населению
5 Конкурентные преимущества структурного характера	- не выявлено	- наличие прямых коммерческих связей с производителями оборудования	-не выявлено
6 Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью	- отсутствие маркетинговой деятельности; - отсутствие сайта; - наличие e-mail; - наличие справочной службы	- наличие хорошей маркетинговой деятельности; - наличие сайта; - наличие e-mail; - наличие справочной службы	- наличие маркетинговой деятельности; - наличие сайта; - наличие e-mail; - наличие справочной службы

Исходя из данных таблицы 7 следует, что конкурентным преимуществом ООО «АмурФрост» по приведенным критериям является месторасположение, которое выгодно для покупателей, функционирующих в районах, приближенных к г. Благовещенску, так как фирма расположена на выезде из города. Предпочтение потребителей в данном вопросе вызвано отсутствием крупных фирм с широким ассортиментом холодильного, вентиляционного и климатического оборудования при наличии спроса на него в населенных пунктах приближенных к г. Благовещенску. Так же расположение предприятия является выгодным для потребителей осуществляющих свою деятельность в микрорайоне, так как ООО «АмурФрост» единственное предприятие, занимающиеся холодильным и вентиляционным оборудованием, расположенное в рамках данной географической границы. Основными недостатками предприятия являются слабо развитая информационная система, а так же узкая специализация, что является большим риском для предприятия.

Исходя из проведенного анализа модели пяти конкурентных сил М. Портера, а так же данных таблицы 7 были выявлены следующие угрозы и возможности мезосреды, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Возможности и угрозы мезосреды ООО «АмурФрост»

Возможности	Угрозы
1 Отсутствие конкурентов в населенных пунктах приближенных к г.Благовещенску	1 Недобросовестная конкуренция среди лидеров рынка
2 Развитие вендингового бизнеса в г. Благовещенске	2 Выход на рынок более сильного конкурента
3 Изменение предпочтений потребителей в пользу отечественных товаропроизводителей	3 Несоответствие качества отечественного оборудования требованиям потребителей
	4 Изменение предпочтений потребителей в вопросе выбора фирм, предоставляющих услуги в сфере холодильного, вентиляционного и климатического оборудования

Отсутствие конкурентов в населенных пунктах приближенных к г.Благовещенску открывает перед ООО «АмурФрост» возможность освоения новых рынков сбыта; развитие вендингового бизнеса в г. Благовещенске позволяет предприятию заняться освоением новых видов товаров и услуг представленными продажей вендинг-автоматов, а услуг по их обслуживанию; изменение предпочтений потребителей в пользу товаропроизводителей позволяет предприятию наладить продажу отечественного вентиляционного и холодильного оборудования, с поставщиками которых у предприятия налажены хорошие партнерские отношения. Указанные возможности мезосреды при детальной разработке альтернатив их использования, способствуют усилению конкурентного положения предприятия на рынке.

Такие угрозы как недобросовестная конкуренция среди лидеров рынка, выход на рынок более сильного конкурента, а так же изменение предпочтений потребителей в вопросе выбора фирм, предоставляющих услуги в сфере холодильного, вентиляционного и климатического оборудования могут повлечь за собой падение конкурентоспособности ООО «АмурФрост», выражающееся в сокращении доли рынка, охваченной исследуемым предприятием. Несоответствие качества отечественного оборудования требованиям рынка может привести к увеличению издержек предприятия, вызванными не востребованными запасами на складах предприятия, что так же может привести к падению эффективности производственной деятельности предприятия.

2.3 Анализ внутренней среды предприятия

Проводя оценку конкурентоспособности предприятия необходим системный подход. В связи с этим нельзя ограничиваться исключительно анализом внешней среды, важное значение в оценке конкурентоспособности имеет также анализ внутренней среды предприятия.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез

В настоящее время на предприятии система набора и подбора кадров отсутствует.

Прием работников осуществляется традиционными способами, такими как объявления в периодической печати и объявление в интернете. Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих на предприятии.

Функции отдела кадров при приеме на работу сводятся к предварительной беседе с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю подразделения, в которое намечен его прием. Положительное или отрицательное решение руководителя подразделения является основанием для приема на работу. При положительном заключении руководителя подразделения отдел кадров оформляет необходимые документы и готовит приказ директора о приеме на работу. Адаптацией работников практически не занимаются. В редких случаях вновь принятому работнику назначается наставник.

Динамика численности персонала ООО «АмурФрост» приведена в аналитической таблице 9.

Таблица 9 - Обеспеченность предприятия человеческими ресурсами

Наименование показателя	Значение показателя, чел			Абсолютный прирост 2014/2013	Абсолютный прирост 2015/2014	Темп прироста 2014/2013	Темп прироста 2015/2014
	2013 год	2014 год	2015 год				
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность:							
Руководителей	4	4	4	0	0	0,0	0,0

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8
Специалистов	5	5	7	0	2	0,0	40,0
Собственно служащих	5	5	6	0	1	0,0	20,0
Рабочих	10	13	11	3	-2	30,0	-15,4
Всего	24	27	28	3	1	12,5	3,7
В т.ч. принято	4	3	3	-1	0	-25,0	0
Уволено	2	0	2	-2	2	-100,0	-

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами показал, что в течение всего изучаемого периода численность работающих на предприятии возрастает. В 2014 г. общая численность персонала увеличилась на 3 человека (или на 12,5 %) по сравнению с 2013 г. Численность работающих в 2015 г. составила 103,7 % уровня 2014 г. В общем, за изучаемый период численность персонала увеличилась на 4 человека. Преимущественно изменение численности кадров предприятия происходило за счет изменения количества рабочих, их максимальное количество составило 13 человек и пришлось на 2014 г.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия кадрами – изучение движения персонала. Движение персонала ООО «АмурФрост» было исследовано с использованием таких коэффициентов как коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров и коэффициент постоянства кадров (таблица 10).

Таблица 10 – Относительные показатели движения персонала ООО «АмурФрост»

Наименование показателя	Значение показателя		
	2013 год	2014 год	2015 год
Коэффициент оборота по приему	0,17	0,11	0,14
Коэффициент оборота по выбытию	0,08	0,00	0,10
Коэффициент текучести кадров	0,08	0,00	0,07
Коэффициент постоянства кадров	0,75	0,89	0,76

В общем, по коэффициентам, можно сделать вывод о том, что ООО «АмурФрост» привлекательно на рынке труда, об этом можно судить исходя из

значения коэффициента оборота по приему. Низкое значение коэффициента текучести кадров и довольно высокое значение коэффициента постоянства кадров в на всем изучаемом периоде свидетельствует об удовлетворенности кадров их рабочим местом и, как следствие, о благоприятных условиях труда. Однако нельзя не обратить внимание на снижение коэффициента постоянства кадров в 2015 году, что свидетельствует о падении эффективности использования рабочей силы в производстве, поскольку вновь принятых работников необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данном предприятии. Так же следует отметить небольшое увеличение значения коэффициента текучести кадров в 2015 г., это может свидетельствовать как об ухудшении условий труда, так и о наличии конфликтов в организации, или же о неудовлетворенности персонала их заработной платой.

Производственный срез

Основным видом деятельности предприятия является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

Так же предприятие занимается розничной продажей холодильного и климатического оборудования. Более подробная информация о видах продукции и предоставляемых услуг, а так же о выручке, полученной от их реализации за 2013 – 2015 годы, представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Объем продаж ООО «АмурФрост» за 2013 – 2015 годы

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютный прирост		Темп прироста	
	2013 год	2014 год	2015 год	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс.руб.	1 330	1 400	2 030	70	630	5,26	45
в том числе от:							
кондиционеры «HISENSE»	520	549	905	29	356	5,58	64,85
кондиционеры «BALLU»	354	420	584	66	164	18,64	39,05
пресостат	97	93	104	-4	11	-4,12	11,83
фреоны	105	132	147	27	15	25,71	11,36
холодильники «HISENSE»	254	206	290	-48	84	-18,9	40,78

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от оказания услуг, тыс.руб.	7 420	8 168	11 483	748	3 315	10,08	40,59
в том числе от:							
Ремонт кондиционеров	2181	1930	1432	-251	-498	-11,51	-25,80
Техническое обслуживание кондиционеров	740	934	1250	194	316	26,22	33,83
Монтаж кондиционеров	980	1270	1900	290	630	29,59	49,61
Ремонт бытовых холодильников, морозильных камер и морозильных ларей	1704	1780	2450	76	670	4,46	37,64
Ремонт холодильного оборудования	896	912	2616	16	1 704	1,79	186,84
Работы по техническому обслуживанию холодильного оборудования	654	1020	1099	366	79	55,96	7,75
в т.ч. холодильное оборудование	212	504	490	292	-14	137,74	-2,78
тепловое оборудование	210	218	256	8	38	3,81	17,43
электромеханическое оборудование	135	168	208	33	40	24,44	23,81
посудомоечное оборудование	97	130	146	33	16	34,02	12,31
Прочие услуги	265	322	735	57	413	21,51	128,26
Итого	8750	9568	13513	818	3945	9,35	41,23

Объем продаж ООО «АмурФрост» в течение всего исследуемого периода растет. Основную часть выручки предприятие получает от предоставления услуг, причем преимущественно за счет осуществления основного вида деятельности. Доходы от розничной торговли занимают несущественную долю в выручке предприятия, однако следует обратить внимание на темп прироста, составивший 45 % в 2015 году по отношению к 2014 году, который, хотя и несущественно, превышает рост выручки получаемой от реализации услуг (40,59 %) за тот же период. Такой рост обусловлен преимущественно увеличением объемов продаж кондиционеров «HISENSE» и «BALLU» (на 656 тыс.руб. и 154 тыс.руб. в абсолютном выражении в 2015 году по сравнению с 2014 годом со-

ответственно). Рост выручки от оказания услуг происходит в основном за счет увеличения объемов выполненных работ по ремонту холодильного оборудования (на 1704 тыс.руб. в 2015 году по сравнению с 2014 годом в абсолютном выражении), а так же по ремонту холодильников, морозильных камер и морозильных ларей (рост выручки в 2015 году по сравнению с 2014 годом составил 670 тыс.руб.)

Для анализа делового портфеля ООО «АмурФрост» была использована матрица БКГ (рисунок 2).



Рисунок 2 - Матрица БКГ ООО «АмурФрост»

Так, услугами попадающими в категорию «звезды» являются: ремонт холодильников, морозильных камер и морозильных ларей; работы по техническому обслуживанию холодильного оборудования.

Указанные услуги характеризуются относительно высокой долей рынка в быстрорастущей сфере деятельности. Так, ремонт холодильников, морозильных камер и ларей, а так же работы по техническому обслуживанию холодильного

оборудования выступают потенциальной возможностью получения долгосрочной прибыли в будущем и являются наилучшей сферой для инвестирования.

Услуги «дойные коровы»: работы по техническому обслуживанию теплового оборудования, ремонт кондиционеров.

Товарами «вопросительные знаки» являются: продажа холодильников и кондиционеров. Данные товары имеют привлекательные перспективы для развития, для того чтобы указанным товарам перейти в категории «звезды» предприятию нужно осуществить существенные вложения.

Категория «собак» включает в себя фреоны, прессостаты и работы по техническому обслуживанию электромеханического и посудомоечного оборудования. Предприятию в отношении указанных товаров и услуг следует применить стратегию сбора урожая, сокращения или «скромного» существования, в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

Финансовый срез

Динамика основных экономических показателей ООО «АмурФрост» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика основных экономических показателей за 2013 – 2015 годы

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютный прирост		Темп прироста	
	2013 год	2014 год	2015 год	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Выручка, тыс.руб.	8750	9568	13513	818	3 945	9,35	41,2
Полная себестоимость, тыс. руб.	4511	5595	8219	1 084	2 624	24,03	46,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	1776	1898	2431	122	533	6,89	28,07

По данным таблицы 12 наблюдается положительная динамика выручки, полной себестоимости и чистой прибыли. Выручка на 2015 год составила 13 513 тыс. руб., что на 3 945 тыс.руб. (или на 41,2 %) превышает уровень 2014 г. Положительная динамика выручки является следствием увеличения объемов

продаж, что так же было представлено в таблице 7. Полная себестоимость с каждым годом также растет. Так в 2015 году полная себестоимость возросла на 2 624 тыс.руб. по сравнению с 2014 годом (или на 45,9 % в процентном соотношении). По сравнению с 2013 годом полная себестоимость возросла на 82,2 %. Такие существенные изменения обусловлены динамикой прочих затрат, основную часть которых составляют управленческие расходы, на рост которых административно-управленческому предприятию следует обратить внимание. Анализ чистой прибыли показал увеличение чистого дохода предприятия в 2015 году на 532,8 тыс.руб. (или на 28,07 %) по сравнению с 2014 г.

Для оценки финансового состояния ООО «АмурФрост» был произведен расчет относительных показателей финансовой устойчивости, а также были рассчитаны показатели платежеспособности (ликвидности) предприятия.

Оценка финансовой устойчивости предприятия по относительным показателям финансовой устойчивости была произведена на основании показателей, наименование и порядок расчета которых представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «АмурФрост» за 2013-2015 годы

Наименование показателя	Порядок расчета	Значение показателя			Оптимальные значения
		2013 год	2014 год	2015 год	
Коэффициент автономии	$\frac{C_c}{S_c}$	0,81	0,70	0,45	$\geq 0,5$
Коэффициент маневренности	$\frac{C_c + ДКЗ - ВА}{C_c}$	0,78	0,87	0,85	$\geq 0,5$
Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{C_c + Д_{з.с}}{S_c}$	0,99	1,00	0,52	$\geq 0,5$
Коэффициент финансирования	$\frac{C_c}{C_z}$	4,19	2,36	0,81	≥ 1
Коэффициент инвестирования	$\frac{K_c}{K_{осн}}$	4,53	7,93	6,52	≥ 1

Основываясь на полученных значениях коэффициентов финансовой устойчивости ООО «АмурФрост» можно отнести к успешно функционирующим предприятиям, хотя незначительные признаки для беспокойства все же

есть. Так, по коэффициенту автономии отмечена отрицательная динамика, что обусловлено увеличением доли заемного капитала в валюте баланса. Коэффициент автономии ООО «АмурФрост» на 2015 год ниже нормального значения на 0,05, что является следствием увеличения краткосрочной задолженности до 4 724 тыс.руб. Снижение данного показателя сигнализирует о снижении уровня финансовой независимости, и как следствие, о потери инвесторов. Так же отрицательная динамика была отмечена по коэффициенту финансирования, в 2015 году его значение приняло отметку ниже оптимального. В 2015 году коэффициент финансирования был равен 0,81 (что на 0,19 ниже оптимального значения), данный коэффициент свидетельствует о том, что активы предприятия лишь на 81 % сформированы за счет собственного капитала, что в свою очередь сигнализирует о падении независимости от внешних источников финансирования. Так же в 2015 году наметилась тенденция на снижение коэффициента финансовой устойчивости на 0,48, что так же стало следствием увеличении доли краткосрочных обязательств в валюте баланса, тем не менее, полученное значение коэффициента превышает нижнюю границу нормального значения. Остальные относительные коэффициенты финансовой устойчивости соответствуют нормальным значениям.

Под ликвидностью баланса понимается степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения платежных обязательств. Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: $A_1 \geq П_1$; $A_2 \geq П_2$; $A_3 \geq П_3$; $A_4 \leq П_4$.

Для проведения анализа ликвидности баланса ООО «АмурФрост» статьи активов баланса были сгруппированы по степени ликвидности, пассивы - по срочности оплаты обязательств (таблица 14).

Таблица 14 – Группировка пассивов и активов,

в рублях

Наименование показателя		Значение показателя		
		2013 год	2014 год	2015 год
Группировка активов по степени ликвидности	A ₁ - Наиболее ликвидные активы	313 000	810 305	2 837 190
	A ₂ - Быстрореализуемые активы	25000	319 177	1 675 539
	A ₃ - Медленно реализуемые активы	1 200 000	1 547 421	4 580 433
	A ₄ - Труднореализуемые активы	333 056	260 000	670 000
Группировка пассивов по срочности погашения	П ₁ - Наиболее срочные обязательства	10 700	-	4 723 825
	П ₂ - Краткосрочные пассивы	-	-	-
	П ₃ - Долгосрочные пассивы	350 000	875 000	670 000
	П ₄ - Постоянные пассивы	1 510 356	2 061 653	4 369 337

До 2014 года баланс ООО «АмурФрост» считался абсолютно-ликвидным, так как выполнялись обязательных три условия ликвидности баланса, приведенные выше. В 2015 году наиболее срочные обязательства превысили значение наиболее ликвидных активов, однако, данное превышение компенсируется за счет быстрореализуемых активов и не представляет угрозы.

Для определения платежеспособности предприятия используются показатели ликвидности, характеризующие готовность и скорость, с которой активы предприятия могут быть превращены в денежные средства. Для оценки платежеспособности ООО «АмурФрост», были рассчитаны такие показатели как общий показатель ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент покрытия, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами (таблица 15).

Таблица 15 – Показатели ликвидности ООО «АмурФрост» за 2013 -2015 годы

Наименование показателя	Порядок расчета	Значение показателя			Оптимальные значения
		2013 год	2014 год	2015 год	
1	2	3	4	5	6
Общий показатель ликвидности	$\frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{П_1 + 0,5П_2 + 0,3П_3}$	5,92	5,46	1,03	≥ 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{A_1}{П_1 + П_2}$	29,25	-	0,60	0,2-0,5

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6
Коэффициент покрытия	$\frac{A_{т.ак}}{КЗ}$	140,77	-	1,93	1,00-3,00
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	143,74	-	1,92	1,5-2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	$\frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	31,59	-	0,96	0,7-0,8
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\frac{П4 - A4}{A1 + A2 + A3}$	0,77	0,67	0,41	$\geq 0,1$

Общий показатель ликвидности имеет тенденцию к сокращению, однако остается выше оптимального значения (т.е. > 1). Полученные значения свидетельствуют о существенном превышении суммы всех ликвидных средств предприятия над суммой всех платежных обязательств. По данному показателю можно сделать вывод, что ООО «АмурФрост» является платежеспособным предприятием.

Сложившаяся динамика коэффициента абсолютной ликвидности обоснована существенными изменениями краткосрочных обязательств предприятия. В 2015 году краткосрочные обязательства составили 4 724 тыс.руб., коэффициент абсолютной ликвидности за данный период свидетельствует о том, что ООО «АмурФрост» имело возможность погасить 60 % краткосрочных долговых обязательств, при необходимости, немедленно.

В 2015 году коэффициент покрытия принял значение в пределах оптимального значения, т.е. 1,93. Данным коэффициентом определяется возможность погашения краткосрочных обязательств за счет текущих активов. Значение коэффициента, приходящееся на 2015 год, указывает на то, что предприятие начало использовать свои ресурсы более эффективно.

Коэффициент текущей ликвидности указывает на то, что ООО «АмурФрост» имеет достаточный объем денежных средств для погашения краткосрочных обязательств в течение года. Так же на возможность погашения краткосрочной задолженности указывают полученные значения коэффициента быстрой ликвидности. Так как в 2014 году краткосрочные обязательства отсутствовали, коэффициенты текущей и быстрой ликвидности не рассчитывались.

По коэффициенту обеспеченности собственными средствами следует отметить, что если данный показатель меньше 0,1 это является признаком банкротства, как видно из расчетов, наше значение существенно превышает нижнюю границу, следовательно, собственных средств у ООО «АмурФрост» достаточно для финансирования собственной деятельности.

Характеризуя ликвидность баланса ООО «АмурФрост», можно сказать, что баланс предприятия абсолютно ликвиден, т.к. платежная готовность предприятия остается достаточно высокой. Следует отметить, что показатели платежеспособности снизились до нормативных значений лишь в 2015 году, что является следствием того, что баланс предприятия все еще формируется.

Маркетинговый срез

На предприятие действует служба маркетинга, деятельность которой направлена на решение следующих задач:

- разработка прогнозов и текущих планов маркетинга по каждому виду продукции;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы товародвижения;
- организация работ по созданию фирменного стиля предприятия;
- организация работ по рекламе и стимулированию сбыта;
- организация работ по внедрению внутреннего маркетинга.

Внутренний маркетинг используется компанией для повышения качества услуг, а также для усиления мотивации собственного персонала.

Функции внутреннего маркетинга:

- исследование удовлетворенности сотрудников работой;
- разработка внутрифирменных стандартов обслуживания клиентов;
- формирование маркетинговой ориентации персонала в ходе корпоративных семинаров и обучения;
- популяризация внутри фирмы ее продукции, распространение данных о ее преимуществах, и технологии изготовления.

Однако следует отметить, что данный отдел действует на предприятии сравнительно недавно, поэтому перечисленные функции реализуются еще не эффективно.

Представленные срезы внутренней среды позволяют выделить сильные и слабые стороны. Оценка степень важности и влияния факторов была проведена с помощью EFAS-анализа.

В таблице 16 представлена оценка влияния факторов путем оценки значимости каждого фактора с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале («5» - выдающееся влияние, «4» - выше среднего, «3» - среднее, «2» - ниже среднего и «1» - незначительное влияние). Экспертом выступил автор данной курсовой работы.

Таблица 16 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оцен ка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Сильные:			
Высокая компетенция функциональных руководителей	0,06	4	0,24
Эффективно укомплектованный штат рабочих	0,06	4	0,24
Положительная динамика объемов продаж	0,05	3	0,15
Насыщенный ассортимент товаров и услуг	0,06	4	0,24
Наличие системы внутреннего маркетинга	0,03	4	0,12
Наличие иерархии руководителей	0,03	5	0,15
Высокая платежная готовность предприятия	0,035	5	0,175
Использование современных технологий в сфере обслуживания холодильного, вентиляционного и климатического оборудования	0,045	4	0,18
Значительный объем свободных денежных ресурсов	0,055	5	0,275
Высокий показатель постоянства кадров	0,03	4	0,12
Наличие постоянных клиентов	0,055	5	0,275
Качественное холодильное, вентиляционное и климатическое оборудование и обеспечение оказания услуг по его обслуживанию в короткие сроки	0,04	5	0,2
Отлаженное партнерство с поставщиками	0,05	4	0,2
Слабые:			
Неэффективная система подбора персонала	0,045	4	0,18
Отсутствие развитой системы маркетинга	0,04	3	0,12
Снижение независимости от внешних источников финансирования	0,055	4	0,22
Увеличение показателя текучести кадров	0,03	3	0,09
Существенный рост себестоимости	0,025	3	0,075

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
Снижение рентабельности	0,03	3	0,09
Узкая специализация работы предприятия	0,06	4	0,24
Увеличение доли заемного капитала	0,03	3	0,09
Отсутствие системы стимулирования	0,015	4	0,06
Отсутствие интернет-витрины	0,015	3	0,045
Итого	1	-	3,995

Так, наиболее сильными сторонами деятельности ООО «АмурФрост», являются:

- наличие постоянных клиентов;
- насыщенный ассортимент товаров и услуг;
- эффективно укомплектованный штат рабочих;
- отлаженное партнерство с поставщиками;
- значительный объем свободных денежных ресурсов;
- качественное холодильное, вентиляционное и климатическое оборудование и обеспечение оказания услуг по его обслуживанию в короткие сроки;

Наиболее слабыми сторонами предприятия, являются:

- неэффективная система подбора персонала;
- отсутствие развитой системы маркетинга;
- снижение независимости от внешних источников финансирования;
- узкая специализация работы предприятия.

Таким образом, были выявлены сильные и слабые стороны ООО «АмурФрост», наиболее существенные из которых, будут использованы в дальнейшем для повышения конкурентоспособности предприятия.

SWOT-анализ - один из самых распространенных методов стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities** и **Threats**.

Возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами внешней среды организации, которые были определены ранее, на основании этих данных была вы-

явлена степень важности угроз для ООО «АмурФрост» путем построения матрицы угроз (таблица 17).

Таблица 17 – Матрица позиционирования угроз ООО «АмурФрост»

Последствия Вероятность	Разрушение (Р)	Критическое состояние (К)	Тяжелое состояние (Т)	Легкие ушибы (Л)
1	2	3	4	5
Высокая (В)	-	- Увеличение стоимости материально-технических и трудовых ресурсов; - Усиление конкуренции за счет выхода на рынок ремонта, монтажа и технического обслуживания климатического и вентиляционного оборудования большого числа фирм	Увеличение закупочной цены импортных товаров	- Снижение доступности кредитов; - Сокращение спроса на климатическое оборудование осенью и зимой
Средняя (С)	Снижение спроса на холодильное, климатическое и вентиляционное оборудование, а так же на услуги по его обслуживанию среди предприятий, за счет усиления позиций электронной коммерции	- Дефицит трудовых ресурсов на рынке труда; - Изменение предпочтений потребителей в вопросе выбора фирм, предоставляющих услуги в сфере холодильного, вентиляционного и климатического оборудования.	Появление на рынке более качественного холодильного, климатического и вентиляционного оборудования, менее подверженного физическому износу, что снизит спрос на услуги по его обслуживанию	- Несоответствие качества отечественного оборудования требованиям потребителей; - Низкий спрос на товары отечественного производителя
Низкая (Н)	Недобросовестная конкуренция среди лидеров рынка	Выход на рынок более сильного конкурента	Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области	Сокращение доли импортных товаров

Так, предприятию следует немедленно обратить внимание на угрозы попавшие на поле СР и поле ВК (то есть на увеличение стоимости материально-технических и трудовых ресурсов, а так же на снижение спроса на холодильное, климатическое и вентиляционное оборудование, а так же на услуги по его обслуживанию, что обусловлено усилением позиций электронной коммерции) так как эти поля представляю наибольшую опасность для предприятия и требуют немедленного устранения.

Увеличение закупочной цены импортных товаров, дефицит трудовых ресурсов на рынке труда, изменение предпочтений потребителей в вопросе выбора фирм, предоставляющих услуги в сфере холодильного, вентиляционного и климатического оборудования, а так же возможность недобросовестной конкурентной борьбы среди лидеров рынка (т.е. поля ВТ, СК и НР) так же должны находиться в поле зрения предприятия и должны быть устранены.

Выход на рынок более качественного холодильного, климатического и вентиляционного оборудования, менее подверженного физическому износу, что повлечет за собой снижение спроса на услуги по его обслуживанию, снижение доступности кредитов, а так же выход на рынок более сильного конкурента (поля ВЛ, СТ, НТ) так же должны быть внимательно изучены предприятием и устранены.

Далее, основываясь на факторах внешней среды выявленных ранее, была построена матрица позиционирования возможностей (таблица 18).

Таблица 18 – Матрица позиционирования возможностей ООО «АмурФрост»

Влияние Вероятность	Сильное влияние (С)	Умеренное влияние (У)	Малое влияние (М)
Высокая (В)	Рост потенциальных потребителей климатического, вентиляционного и холодильного оборудования по Амурской области	- Рост числа организаций на рынке; - Доступность и эффективность проведения рекламных компаний	- Доступность упрощенной системы налогообложения; - Увеличение спроса на климатическое оборудование весной и летом
Средняя (С)	- Отсутствие конкурентов в населенных пунктах приближенных к городу Благовещенску; - Развитие вендингового бизнеса в г. Благовещенске.	Наличие у населения свободных денежных средств для их удовлетворения потребности в благоприятных жилищных условиях	Появление на рынке более качественного холодильного, климатического и вентиляционного оборудования, менее подверженного физическому износу
Низкая (Н)	Развитие технологии оказания услуг по ремонту и обслуживанию холодильного, климатического и вентиляционного оборудования		Изменение предпочтений потребителей в пользу отечественных товаропроизводителей

Для организации наибольшее значения имеют такие возможности как: рост числа организаций на рынке, вызванный политикой направленной на поддержание малого бизнеса, что в свою очередь может привести к увеличению объемов продаж; так же увеличению объемов продаж способствует рост потенциальных потребителей, вызванный ростом жилищного фонда и числа организаций по Амурской области; доступность и эффективность проведения рекламных компаний может обеспечить предприятию большую известность среди потенциальных потребителей; отсутствие конкурентов в населенных пунктах приближенных к г.Благовещенску открывает перед предприятием возможность открытия филиала в зоне свободной от высокой конкуренции; развитие вендингового бизнеса в г. Благовещенске, позволяет предприятию заняться новым видом деятельности, который еще не освоен основными конкурентами ООО «АмурФрост» (поля ВС, ВУ, СС). Предприятие имеет возможность перейти на упрощенную систему налогообложения (поле ВМ), увеличить объемы продаж за счет удовлетворения растущей потребности населения в благоприятных жилищных условиях (СУ), а так же при наличии ресурсов использовать возможность усовершенствовать технологию оказания услуг по обслуживанию оборудования (НС).

На основании возможностей и угроз имеющих наибольшее стратегическое значение, а так же выявленных ранее сильных и слабых сторон исследуемого предприятия был выполнен SWOT – анализ. Матрица SWOT для ООО «АмурФрост» представлена в таблице 19.

Таблица 19 – SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	1 Рост потенциальных потребителей климатического, вентиляционного и холодильного оборудования по Амурской области; 2 Рост числа организаций на рынке; 3 Доступность и эффективность проведения рекламных компаний; 4 Отсутствие конкурентов в населенных пунктах приближенных к г.Благовещенску;	1 Увеличение стоимости материально-технических и трудовых ресурсов; 2 Снижение спроса на холодильное, климатическое и вентиляционное оборудование, а так же на услуги по его обслуживанию среди предприятий, за счет усиления позиций электронной коммерции; 3 Увеличение стоимости материально-технических и трудовых ресурсов; 4 Снижение спроса на холодильное,

1	2	3
	<p>5 Развитие вендингового бизнеса в г. Благовещенске;</p> <p>6 Рост потенциальных потребителей климатического, вентиляционного и холодильного оборудования по Амурской области;</p> <p>7 Рост числа организаций на рынке;</p> <p>8 Доступность и эффективность проведения рекламных компаний;</p> <p>9 Отсутствие конкурентов в населенных пунктах приближенных к г.Благовещенску;</p> <p>10 Развитие вендингового бизнеса в г. Благовещенске;</p> <p>11 Доступность упрощенной системы налогообложения;</p> <p>12 Увеличение спроса на климатическое оборудование весной и летом;</p> <p>13 Наличие у населения свободных денежных средств для удовлетворения потребности в благоприятных жилищных условиях;</p> <p>14 Развитие технологии оказания услуг по ремонту и обслуживанию холодильного, климатического и вентиляционного оборудования.</p>	<p>климатическое и вентиляционное оборудование, а так же на услуги по его обслуживанию среди предприятий, за счет усиления позиций электронной коммерции;</p> <p>5 Увеличение закупочной цены импортных товаров;</p> <p>6 Дефицит трудовых ресурсов на рынке труда;</p> <p>7 Изменение предпочтений потребителей в вопросе выбора фирм, предоставляющих услуги в сфере холодильного, вентиляционного и климатического оборудования;</p> <p>8 Недобросовестная конкуренция среди лидеров рынка.</p> <p>9 Снижение доступности кредитов;</p> <p>10Выход на рынок более сильного конкурента;</p> <p>11 Сокращение спроса на климатическое оборудование осенью и зимой.</p> <p>12 Усиление конкуренции за счет выхода на рынок ремонта, монтажа и технического обслуживания климатического и вентиляционного оборудования большого числа фирм</p>
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
<p>1 Высокая компетенция функциональных руководителей;</p> <p>2 Наличие постоянных клиентов;</p> <p>3 Насыщенный ассортимент;</p> <p>4 Эффективно укомплектованный штат рабочих;</p> <p>5 Отлаженное партнерство с поставщиками;</p> <p>6 Значительный объем свободных денежных ресурсов;</p> <p>7 Качественное холодильное, вентиляционное и климатическое оборудование и обеспечение оказания услуг по его обслуживанию в короткие сроки;</p> <p>8 Наличие постоян-</p>	<p>1.1 Попытаться ввести на предприятие программу лояльности на фоне растущего числа потенциальных потребителей с привлечением высококвалифицированных функциональных руководителей;</p> <p>3.4 Попытаться выйти на новый рынок Амурской области за счет отсутствия конкурентов в приближенных населенных пунктах, сделав акцент на насыщенном ассортименте товаров и услуг;</p> <p>6.2 Попытаться предложить рынку новые виды товаров и услуг, освоение которых осуществить за счет собственных денежных средств;</p> <p>6.3 Разработать рекламную компанию, финансирование которой осуществить за счет собственных денежных ресурсов;</p> <p>6.5 Попытаться освоить новый вид деятельности в связи с развитием вендингового бизнеса в г.Благовещенске за счет собственных денежных ресурсов;</p>	<p>1.10 На фоне возрастающей конкуренции на рынке попытаться разработать эффективную конкурентную стратегию, воспользовавшись высокой компетентностью функциональных руководителей</p> <p>6.2 Попытаться на фоне усиления позиций электронной коммерции предложить новый товар рынку, разработку которого осуществить за счет значительного объема свободных денежных средств предприятия;</p> <p>6.4 В условиях дефицита трудовых ресурсов предприятие может самостоятельно организовать подготовку и развитие персонала за счет собственных свободных денежных ресурсов;</p> <p>5.3 В связи с ростом закупочных цен на импортные товары предприятие может изменить пропорции поставок между отечественными и импортными поставщиками;</p> <p>8.5 В условиях угрозы изменения предпочтений потребителей в выборе</p>

ных клиентов.		
---------------	--	--

Продолжение таблицы 19

1	2	3
	1.9 Разработать программу повышения квалификации работников на фоне совершенствования технологии оказания услуг по ремонту и обслуживанию холодильного, климатического и вентиляционного оборудования с привлечением высококвалифицированных функциональных руководителей.	фирм, осуществляющих бытовые услуги, попытаться предложить клиентам новые услуги (товары), освоение которых осуществить за счет собственных денежных ресурсов.
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
1 Отсутствие звеньев, вырабатывающих общую стратегию работы; 2 Неэффективная система подбора рабочих; 3 Отсутствие развитой системы маркетинга; 4 Снижение независимости от внешних источников финансирования; 5 Узкая специализация работы предприятия.	3.1 Большая вероятность приобретения товаров и услуг потенциальными потребителями у конкурентов, в связи с отсутствием системы маркетинга на предприятии; 2.7 В связи с отсутствием эффективно системы подбора персонала рабочие могут оказаться непригодными для дальнейшего обучения связанного с совершенствованием технологии оказания услуг по обслуживанию оборудования; 5.2 Появившиеся на рынке новые организации могут отдать предпочтение более широко специализированным конкурентам в связи с узкой специализацией ООО «АмурФрост».	1.2 Отсутствие звеньев вырабатывающих общую стратегию может затруднить реакцию предприятия на меняющийся спрос; 2.4 Дефицит труда в сочетании с неэффективной системой подбора персонала может привести к существенным сбоям в работе ООО «АмурФрост» 5.5 Постоянные клиенты ООО «АмурФрост» могут перейти к конкурентам с более широкой специализацией.

В рамках данной работы было выбрано поле «сильные стороны – возможности», составляющие которого можно использовать как потенциальные конкурентные преимущества.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «АмурФрост»

Оценка конкурентоспособности субъекта предпринимательства проводилась с использованием специального инструментария, представляющего собой совокупность методов оценки, использование которых на практике обусловлено спецификой финансово-хозяйственной деятельности субъекта предпринимательства, отраслевыми особенностями и непосредственно целями проведения оценки. В качестве методов оценки конкурентоспособности в настоящей работе

были применены следующие: рейтинговая оценка предприятия, методика построения карт позиционирования фирм-конкурентов на рынке, а так же оценка конкурентоспособности предприятия по методике И.В. Максимовой.

Для анализа конкурентоспособности ООО «АмурФрост» была применена рейтинговая оценка различных сторон его деятельности по отношению к двум основным конкурентам, представленными группой компаний ФАРТОВ и ООО «КЭС».

Финансовое состояние является одним из важнейших характеристик деятельности предприятия во внешней среде, позволяющий оценить надежность и эффективность его работы. Для проведения рейтинговой оценки по данному критерию был рассчитан ряд экономических показателей ООО «АмурФрост» и фирм-конкурентов представленных ООО «АКТ Фартов» и ООО «КЭС», приведенный в таблице 20.

Таблица 20 – Экономические показатели деятельности предприятий

Показатели	ООО «АмурФрост»	ООО «АКТ Фартов»	ООО «КЭС»	Оптимальные значения
Коэффициент финансовой устойчивости	1,00	0,84	1,03	$\geq 0,5$
Коэффициент автономии	0,70	0,84	1,03	$\geq 0,5$
Коэффициент маневренности	0,87	0,25	1,00	$\geq 0,5$
Общий показатель ликвидности	5,46	0,88	2,92	≥ 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	-	0,10	0,84	0,2-0,5
Коэффициент текущей ликвидности	-	2,31	7,45	1,5-2,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,67	0,57	0,87	$\geq 0,1$
Темпы роста чистой прибыли 2014/2013 гг., %	16,89	246,95	171,52	-
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс.руб.	195	253	700	-

Приведенные рассчитанные показатели финансовой устойчивости и ликвидности были сгруппированы в соответствующие группы для упрощения про-

ведения рейтинговой оценки финансового состояния предприятий, приведенной в таблице 21.

Таблица 21 - Рейтинговая оценка финансового состояния ООО «АмурФрост»

№	Показатель	R	α	ООО «АмурФрост»		ООО «АКТ Фартов»		ООО "КЭС"	
				β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$
1	Темпы роста чистой прибыли	3	0,2	3	0,6	5	1	4	0,8
2	Финансовая устойчивость предприятия	2	0,3	4	1,2	3	0,9	5	1,5
3	Платежеспособность предприятия	1	0,4	5	2,0	3	1,2	4	1,6
4	Наличие свободных денежных средств	4	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Общий балл		10	1	14	4,1	17	3,5	17	4,4

Оценка финансового состояния ООО «АмурФрост» отразила промежуточное положение по данному критерию среди сравниваемых фирм-конкурентов. ООО «АмурФрост» существенно уступает конкурентам по темпу роста чистой прибыли и наличию свободных денежных средств, однако является лидером по платежеспособности.

Далее в рамках рейтинговой оценки различных сторон деятельности предприятия был оценен персонал ООО «АмурФрост» (таблица 22).

Таблица 22 - Рейтинговая оценка персонала предприятий

№	Показатель	R	α	ООО «АмурФрост»		ООО «АКТ Фартов»		ООО "КЭС"	
				β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$
1	Способность качественно обслужить клиента	1	0,33	5	1,67	4	1,33	5	1,67
2	Способность быстро обслужить клиента	2	0,27	5	1,33	4	1,07	4	1,07
3	Интеллигентность, культура взаимоотношений	3	0,20	5	1,00	3	0,60	5	1,00
4	Организованность	4	0,13	4	0,53	5	0,67	4	0,53
5	Коммуникабельность	5	0,07	4	0,27	5	0,33	4	0,27
Общий балл		15	1,00	23,00	4,80	21,00	4,00	22,00	4,53

ООО «АмурФрост» занимает лидирующую позицию в рейтинговой оценке персонала. На сложившийся результат главным образом повлияла скорость оказания услуг, в которой, исходя из отзывов клиентов, компании-конкуренты

существенно уступают исследуемому предприятию. Так же положительное воздействие на конечный результат рейтинговой оценки персонала оказали такие факторы как качество обслуживания, интеллигентность и культура взаимоотношений.

Далее была произведена оценка имиджа ООО «АмурФрост» (таблица 23).

Таблица 23 - Рейтинговая оценка имиджа предприятий

№	Показатель	R	α	ООО «АмурФрост»		ООО «АКТ Фартов»		ООО "КЭС"	
				β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$
1	Время нахождения на рынке	5	0,07	3	0,20	5	0,33	4	0,27
2	Известность торговой марки	1	0,33	4	1,33	5	1,67	4	1,33
3	Общественный резонанс	3	0,20	3	0,60	5	1,00	3	0,60
4	Внутренняя атмосфера предприятия	4	0,13	5	0,67	3	0,40	4	0,53
5	Общественное мнение о предприятии	2	0,27	4	1,07	4	1,07	4	1,07
Общий балл		15	1,00	19,00	3,87	22,00	4,47	19,00	3,80

Имидж ООО «АмурФрост» занимает промежуточное положение между оцениваемыми фирмами-конкурентами представляемые группой компаний ФАРТОВ и ООО «КЭС». В наибольшей степени исследуемое предприятие уступает по такому критерию как время нахождения на рынке, которое составляет 7 лет, в то время как группа компаний ФАРТОВ работает в данной сфере с 1991 г., ООО «КЭС» работает на рынке г. Благовещенска с 2008 г. Положительное воздействие на оценку имиджа ООО «АмурФрост» оказала внутренняя атмосфера предприятия, активное воздействие на которую оказывается со стороны руководства компании.

В таблице 24 представлена рейтинговая оценка ООО «АмурФрост» по потребительским предпочтениям покупателей.

Таблица 24 - Рейтинговая оценка потребительских предпочтений покупателей

№	Показатель	R	α	ООО «АмурФрост»		ООО «АКТ Фартов»		ООО "КЭС"	
				β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Количество филиалов	5	0,10	3	0,29	5	0,48	4	0,38

2	Местоположение магазина	4	0,14	5	0,71	3	0,43	4	0,57
3	Уровень обслуживания	2	0,24	5	1,19	4	0,95	5	1,19

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Соотношение цена/качество	1	0,29	5	1,43	4	1,14	4	1,14
5	Наличие Web-сайта, почты	6	0,05	2	0,10	5	0,24	4	0,19
6	Система лояльности на предприятии	3	0,19	4	0,76	5	0,95	4	0,76
Общий балл		21	1,00	24,00	4,48	26,00	4,19	25,00	4,24

Исходя из совокупной балльной оценки потребительских предпочтений покупателей ООО «АмурФrost» занимает лидирующую позицию преимущественно за счет месторасположения магазина и соотношения цена/качества. Месторасположение объекта исследования является привлекательным для фирм работающих в микрорайоне, так как на территории данной географической границы ООО «АмурФrost» единственное предприятие работающее в данной сфере. Также расположение является привлекательным для фирм работающих в районах приближенных к г. Благовещенску, поскольку ООО «АмурФrost» находится вблизи въезда в город. Негативное влияние на конечный результат оценки потребительских предпочтений оказывает отсутствие Web-сайта, а так же филиалов.

Следующей стороной оцениваемой в рамках методики рейтинговой оценки являются потребительские характеристики качества товаров ООО «АмурФrost» (таблица 25).

Таблица 25 - Рейтинговая оценка потребительских характеристик качества товаров

№	Показатель	R	α	ООО «АмурФrost»		ООО «АКТ Фартов»		ООО "КЭС"	
				β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$
1	Качество	1	0,40	5	2	5	2	5	2
2	Уровень сервисного обслуживания	2	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2
3	Многообразие товаров и услуг	3	0,20	3	0,6	5	1	3	0,6
4	Соответствие стандартам	4	0,10	5	0,5	5	0,5	5	0,5

Общий балл	10	1,00	18,00	4,60	18,00	4,40	17,00	4,30
------------	----	------	-------	------	-------	------	-------	------

Наиболее высокую оценку потребительских характеристик качества товаров имеет ООО «АмурФрост». Данное положение предприятия преимущественно обусловлено уровнем сервисного обслуживания, которое осуществляется качественно и в короткие сроки, что является следствием специализации фирмы.

Далее в таблице 26 приведена рейтинговая оценка ассортимента ООО «АмурФрост».

Таблица 26 - Рейтинговая оценка ассортимента товаров и услуг ООО «АмурФрост»

№	Показатель	R	α	ООО «АмурФрост»		ООО «АКТ Фартов»		ООО "КЭС"	
				β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$
1	Широта номенклатуры	3	0,2	3	0,6	5	1	4	0,8
2	Глубина ассортимента	1	0,4	5	2	5	2	5	2
3	Насыщенность	2	0,3	4	1,2	5	1,5	4	1,2
4	Гармоничность	4	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Общий балл		10	1	16	4,2	20	5	17	4,4

По оценке ассортимента ООО «АмурФрост» уступает представленным конкурентам в связи с относительной немногочисленностью товарных линий, что обусловлено узкой специализацией фирмы преимущественно на оказании услуг по ремонту, монтажу и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования. ООО «КЭС» за исключением указанных выше услуг занимается продажей широкого ассортимента климатического и вентиляционного оборудования. Группа компаний ФАРТОВ является лидером по оцениваемому критерию и помимо оказания услуг ведет активную деятельность по продаже широкого перечня товаров, в число которых входит упаковочное оборудование, POS-материалы, товары для опечатывания, банковское оборудование и прочее.

С целью обобщения полученных результатов была составлена сводная таблица оценки конкурентоспособности ООО «АмурФрост» по отношению к конкурентам (таблица 27).

Таблица 27 - Сводная таблица оценки конкурентоспособности предприятий

№	Показатель	R	α	ООО «АмурФрост»		ООО «АКТ Фар-тов»		ООО "КЭС"	
				β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$	β	$\alpha*\beta$
1	Оценка рекламной деятельности компании	7	0,06	2	0,11	5	0,28	2	0,11
2	Оценка финансового состояния	8	0,03	13	0,36	13	0,36	14	0,39
3	Оценка персонала фирм	3	0,17	23	3,83	21	3,50	22	3,67
4	Оценка имиджа фирмы	6	0,08	19	1,58	22	1,83	19	1,58
5	Оценка потребительских предпочтений покупателей	2	0,19	24	4,67	26	5,06	25	4,86
6	Оценка потребительских характеристик качества товаров	1	0,22	18	4,00	18	4,00	17	3,78
7	Оценка ассортимента товаров и услуг	4	0,14	16	2,22	20	2,78	17	2,36
8	Оценка масштаба деятельности	5	0,11	16	1,78	19	2,11	17,5	1,94
Общий балл		36	1,00	131	18,56	144	19,92	133,5	18,69

В результате рейтинговой оценки различных сторон деятельности предприятия было выявлено, что ООО «АмурФрост» уступает представленным фирмам-конкурентам. На сложившуюся ситуацию в наибольшей степени оказали влияние такие факторы как оценка потребительских предпочтений покупателей, оценка ассортимента товаров и услуг, а так же оценка масштаба деятельности.

В ходе проведения рейтинговой оценки конкурентоспособности ООО «АмурФрост» относительно конкурентов были выявлены следующие конкурентные преимущества: выгодное месторасположение, соотношение цена/качество, уровень сервисного обслуживания, скорость оказания услуги/поставки товара, внутренняя атмосфера на предприятии, персонал.

Для целей разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «АмурФрост» были выявлены следующие недостатки деятельности

предприятия: слабая реализация рекламной деятельности; узкая номенклатура относительно фирм-конкурентов; отсутствие сайта.

Для более детального анализа конкурентоспособности ООО «АмурФрост» была применена методика оценки конкурентоспособности И.В. Максимовой, результаты которой представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Оценка конкурентоспособности предприятия по методике И.В. Максимовой

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия	Значение показателя	
	ООО «АмурФрост»	ООО «КЭС»
<i>1 Критерий производственной деятельности предприятия (Эп)</i>	97,09	87,03
1.1 Издержки производства на единицу продукции, тыс.руб.	3,75	1,26
1.2 Фондоотдача, тыс.руб.	47,84	12,62
1.3 Рентабельность продукции, %	197,60	3,13
1.4 Производительность труда, тыс.руб.	77,91	829,92
<i>2 Критерий финансового положения предприятия (Фп)</i>	1,5	2,22
2.1 Коэффициент автономии	0,70	1,03
2.2 Коэффициент платежеспособности	2,36	6,45
2.3 Коэффициент абсолютной ликвидности	-	0,84
2.4 Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5,48	2,20
<i>3 Критерий эффективности сбыта и продвижения товара (Эс)</i>	7,34	-11,82
3.1 Рентабельность продаж	19,84	1,94
3.2 Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,00	-89,52
<i>4 Критерий конкурентоспособности товара (Кт)</i>	3,99	4,61
4.1 Показатель качества товара	3,67	4,15
4.2 Показатель цены товара	0,92	0,90
Коэффициент конкурентоспособности	18,00	12,50

Из проведённого анализа можно сделать вывод о высокой конкурентоспособности ООО «АмурФрост» относительно ООО «КЭС» по приведенным показателям. Существенное влияние на данный результат оказали высокий показатель эффективности производственной деятельности и отрицательное значение показателя эффективности сбыта и продвижения товара ООО «КЭС». Полученное значение вызвано существенными затратами ООО «КЭС» на рекламную деятельность, при отрицательном темпе роста прибыли. По показателям финансового состояния ООО «КЭС» опережает ООО «АмурФрост», что так же было выявлено в ходе оценки данного показателя по рейтинговой методике. Так же

негативное влияние на общий показатель конкурентоспособности исследуемого предприятия оказала конкурентоспособность товара.

В заключение, для наглядного отображения положения ООО «АмурФрост» относительно конкурентов была построена карта позиционирования фирм-конкурентов на рынке по методике И. А. Соловьева.

В основе методики лежит 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.

Так был определен количественный фактор для исследуемой фирмы ООО «АмурФрост» и двух главных конкурентов: группа компаний ФАРТОВ, ООО «КЭС» (таблица 29).

Таблица 29 - Исходные данные и индексы цен на товары исследуемых фирм

Название фирмы	Цена на i-й товар			Индекс цен на i-й товар			$I_{цен j}$
	Кондиционеры	Прес-состат	Холодильники	Кондиционеры	Прес-состат	Холодильники	
ООО "АмурФрост"	28642	2772	24124	0,99	0,82	0,97	0,92
ООО «АКТ Фатов»	30560	4765	26854	1,05	1,40	1,08	1,18
ООО "КЭС"	27865	2642	23597	0,96	0,78	0,95	0,90
$P_{cp (max)}$	29022,3	3393,0	24858,3				

В результате расчета индекса цен $\bar{I}_{цен j}$, представляющий собой количественный фактор, по каждой из отобранных для анализа фирм было определено значение первой координаты карты позиционирования. Так для фирмы ООО «АмурФрост» она равна 0,92; для Группы компаний ФАРТОВ – 1,18; для ООО «КЭС» равна 0,90. Что означает, что цены товары ООО «АмурФрост» занимают промежуточное значение между ценами ООО «КЭС» и группы компаний «ФАТОВ».

Комплексная оценка уровня обслуживания фирмами своих клиентов представлена в таблице 30.

Таблица 30 - Индексы уровня обслуживания фирмой

Название фирмы	Бальная оценка показателя (β_{ij})				Индекс i-го показателя качества обслуживания ($I_{k ij}$)				$I_{каа\ обсл\ j}$
	Широта ассортимента	Оперативность реагирования на запросы клиентов	Доступность информации	Месторасположение фирмы	$I_{шир\ j}$	$I_{опер\ j}$	$I_{дос\ j}$	$I_{мест\ j}$	
ООО «АмурФрост»	3	3	1	3	1	1	0,1	0,6	0,39
ООО «АКТ Фартов»	3	1	5	2	1	0,33	0,7	0,4	0,33
ООО «КЭС»	2	2	1	1	0,7	0,67	0,1	0,2	0,26
$\beta_{i\ ср(max)}$	3	3	7	5					
α_i					0,20	0,15	0,10	0,05	-

Полученные значения индексов свидетельствует о том, что ООО «АмурФрост» имеет более высокий уровень обслуживания по приведенным параметрам, чем его конкуренты. Основным преимуществом при этом является месторасположение, недостатком – низкая доступность информации, что обусловлено отсутствием рекламной деятельности со стороны предприятия.

На основе двух рассчитанных показателей была построена карта позиционирования фирм - конкурентов (рисунок 3).

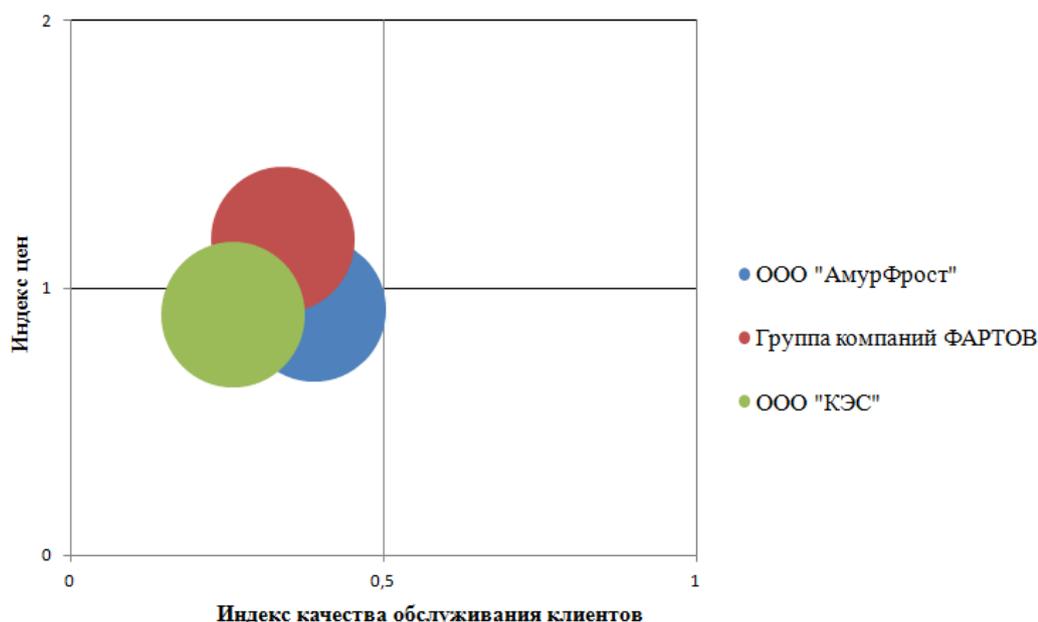


Рисунок 3 – Карта позиционирования фирм на рынке

Так, по результатам представленной методики, ООО «АмурФрост» занимает привлекательное положение на рынке, что обеспечено средним уровнем цен, а так же высоким уровнем обслуживания по сравнению с конкурентами.

Далее методика предусматривает расчет коэффициентов стратегических позиций фирм конкурентов, которые характеризуют конкурентоспособность фирм:

$$\text{КСП (ООО "КЭС")} = 0,39/0,90 = 0,43$$

$$\text{КСП (Группа компаний ФАРТОВ)} = 0,33/1,18=0,28$$

$$\text{КСП (ООО "АмурФрост")} = 0,26/0,92 =0,29$$

В соответствии с данной методикой, ООО "АмурФрост" занимает промежуточное положение среди анализируемых фирм-конкурентов, за счет более высокого уровня обслуживания клиентов и среднего уровня цен.

Так, в ходе реализации представленных методик было выявлено, что по результатам рейтинговой оценки конкурентоспособности ООО «АмурФрост» обладает такими конкурентными преимуществами как: выгодное месторасположение, скорость оказания услуги/поставки товара, соотношение цена/качество, приятные личностные характеристики персонала, благоприятная внутренняя атмосфера. Методика оценки конкурентоспособности Максимовой

так же позволила выявить лучшие показатели деятельности, среди которых находятся показатели производственной деятельности, а также эффективности сбыта и продвижения товаров. По результатам построения карт позиционирования фирм-конкурентов ООО «АмурФрост» занимает промежуточное положение среди анализируемых фирм-аналогов.

К недостаткам деятельности ООО «АмурФрост» по рейтинговой оценке относятся: низкий темп роста прибыли, относительно небольшое число товарных линий, масштаб рекламной деятельности, отсутствие сайта. Методика Максимовой отразила, что ООО «АмурФрост» уступает ООО «КЭС» по критериям финансового состояния, что было так же выявлено в результате рейтинговой оценки и конкурентоспособности товара.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АМУРФРОСТ»

3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности

С целью ликвидации выявленных ранее слабых сторон деятельности ООО «АмурФрост» и повышения его конкурентоспособности были предложены следующие мероприятия, учитывающие результаты SWOT-анализа:

1 Выйти на новый рынок Амурской области со старым товаром за счет отсутствия конкурентов в приближенных населенных пунктах, что обеспечит предприятию новые рынки сбыта и увеличение объемов продаж;

2 Освоить новые виды деятельности посредством диверсифицированного роста с целью проникновения на новые рынки сбыта;

3 Разработать и ввести на предприятие программу лояльности, что выступит, как средство стимулирования сбыта и продвижения товара;

4 Разработать рекламную кампанию, финансирование которой осуществить за счет собственных денежных ресурсов.

Для выбора одного из представленных мероприятий следует более детально разобрать смысл каждого из них.

Мероприятие 1 - Выйти на новый рынок Амурской области со старым товаром. Рано или поздно перед предприятием становится проблема: рынок перенасыщается продукцией компании, и предложение начинает превышать спрос. Образуется так называемый кризис сбыта. Финансовое положение компании ухудшается, экономическое развитие останавливается. Эта проблема имеет только одно решение – освоение новых рынков сбыта.

Прежде, чем принять решение о выходе на новый рынок необходимо провести его тщательное изучение. В данный процесс могут входить такие этапы как первоначальная оценка конкурентной среды, анализ розничных продаж, работа с потенциальными потребителями, поиск незаполненных ниш и анализ перспективности развития новых сегментов и др.

Несомненно, анализ нового рынка сбыта - процесс достаточно трудоемкий и длительный, а принятие решения о выходе на новый рынок несет собой большой риск, однако данное мероприятие открывает и немало перспектив для предприятия, среди которых могут значиться увеличение прибыли, возможность продления жизненного цикла товара и экстенсивное развитие организации.

В качестве нового рынка сбыта ООО «АмурФрост» рекомендуется освоить рынок г.Белогорска, исходя из того, что данный городской округ является вторым по численности населения после г.Благовещенска (66832 человек на 2014 г., число организаций согласно интернет-источникам – 428), так же выбор обусловлен сравнительной приближенностью к головному офису г.Благовещенска и отсутствием конкурентов.

Мероприятие 2 – Освоить новые виды деятельности посредством диверсифицированного роста.

Рост конкуренции на рынке вынуждает предприятия искать новые инструменты управления и средства повышения конкурентоспособности. Одной из основных причин низкой конкурентоспособности организаций является

сравнительно узкая специализация и привязанность к одному виду деятельности, в связи с этим особого внимания менеджеров и экономистов заслуживает диверсификация экономической деятельности как средство повышения конкурентоспособности.

Анализ целесообразности диверсификации требует значительных затрат времени, усилий и тщательного изучения средств ее проведения. Так же этот процесс характеризуется высоким риском, однако в случае успеха предприятие имеет возможность обеспечить себя хорошей финансовой устойчивостью в случае кризисных явлений, ассортиментным преимуществом перед другими компаниями, а также возможностью эффективного распределения денежных средств между различными видами бизнеса.

В качестве рекомендуемого к освоению нового вида деятельности для ООО «АмурФрост» выступает продажа и обслуживание вендинг – автоматов, ввиду роста спроса на данное оборудование на рынке г.Благовещенска при большой потенциальной емкости рынка, а так же отсутствия конкурентов.

Мероприятие 3 - Разработать программу лояльности и систему скидок для крупных заказов. Программа лояльности - маркетинговый инструмент, помогающий оптимизации взаимоотношений фирм, предоставляющих услуги, с клиентами. Целью применения программ лояльности является не только привлечение новых клиентов (хотя это тоже немаловажно), но и установление долгосрочных взаимоотношений с уже имеющимися покупателями. В основе любой такой программы лежит принцип поощрения клиента.

Особо следует остановиться на значении лояльности клиентов как фактора конкурентоспособности предприятий, подтвержденной конкретными статистическими данными.

Так, по оценкам экспертов, низкий уровень лояльности в деловой среде снижает показатели эффективности экономической деятельности на 25–50 %, а иногда и более. Прирост постоянных потребителей на 5 % приводит к росту прибыли на 25–100 %. В большинстве отраслей прибыль от каждого клиента растет по мере увеличения его сотрудничества с компанией. Вместе с тем, как

правило, для компенсации потерь от одного ушедшего старого клиента необходимо привлечь несколько новых.

Целесообразность данного мероприятия так же обосновывается тем, что на данном этапе развития экономики конкуренция на рынке все более ужесточается, а ценовые методы конкурентной борьбы становятся все менее результативными и далеко не всегда применимыми. В пользу построения системы лояльности свидетельствует и тот факт, что по подсчетам привлечение нового покупателя для фирмы, в зависимости от отрасли, обходится в 5-10 раз дороже, нежели удержание уже существующего.

Программу лояльности на ООО «АмурФрост» рекомендуется разработать по следующим направлениям: введение льгот на покупку и обслуживание климатического оборудования для определенных категорий граждан, разработка системы скидок для крупных заказов на покупку и обслуживание промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, акции.

Мероприятие 4 – Разработать рекламную кампанию.

Реклама – важная составляющая любого бизнеса. В наше время, когда конкуренция растет с каждым днем, когда появляются все новые и новые способы привлечения клиентов и развития своего предприятия, реклама играет очень важную роль, порой даже ключевую.

Реклама призвана с помощью различных средств сформировать общественное мнение, спрос, рассказывать покупателю, что представляет собой новинка, для чего она предназначена, как ею пользоваться, чем отличается она от других товаров, выполняющих те же потребительские функции.

Закреплению роли рекламной деятельности в ведении бизнеса способствовали такие условия как рост конкуренции товаров предприятия на рынке, новые рекламные технологии, дифференциация пожеланий покупателей, сокращение жизненного цикла товаров и другое.

В настоящее время существует большой перечень типов рекламы, рекомендуемыми для ООО «АмурФрост» из них является размещение внешней рекламы на баннерах, размещение рекламы на билетах общественного транспор-

та, ориентированной на граждан, использующих климатическое оборудование, а так же реклама по ТВ (рекомендуемые каналы «Первый канал», «СТС»).

Так как понятие конкурентоспособности является комплексным, можно с уверенностью сказать, что каждая из предложенных альтернатив способствует повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия. С целью выбора альтернативы обеспечивающей наиболее сильное конкурентное преимущество и, в связи с этим, рекомендуемой к реализации первой был произведен прогноз продаж по всем четырем предложенным мероприятиям, проведенный посредством применения метода экстраполяции, способом прогнозирования с помощью среднего темпа роста, представленный в таблице 31.

Таблица 31 – Прогноз продаж ООО «АмурФрост»

Мероприятие	Фактическое значение показателя, тыс.руб.			Прогнозные значения, тыс.руб.					
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Выручка без учета мероприятий	8750	9568	13513	16930	21212	26577	33298	41719	52269
Выход на новый рынок Амурской области со старым товаром	8750	9568	13513	16930	27895	33593	40665	49455	60392
Освоение новых видов деятельности посредством диверсифицированного роста	8750	9568	13513	16930	23990	31163	41648	53135	67454
Разработка программы лояльности и системы скидок для крупных заказов	8750	9568	13513	17015	21318	26710	33464	41927	52531
Разработка рекламной кампании	8750	9568	13513	17100	21424	26842	33631	42136	52792

Как отмечалось ранее, в качестве нового рынка сбыта ООО «АмурФрост» рекомендуется освоить рынок г.Белогорска. Исходя из численности населения, а так же числа фирм функционирующих на рынке данного городского округа, прогнозное увеличение объема оказываемых услуг в 2017 году составило 2 475

шт. (в стоимостном выражении – 6 683 тыс.руб.), в дальнейшем при плановом увеличении объема оказываемых услуг на 5 %, при неизменной цене, к 2021 году выручка исследуемого предприятия составит 60 392 тыс.руб., что на 8 122 тыс.руб. выше прогнозного аналогичного значения не учитывающего реализацию данного мероприятия.

Прогнозный объем продаж ООО «АмурФрост» с учетом внедрения вендинг-автоматов и услуг по его обслуживанию при пессимистичном варианте событий составит в 2017 г. – 23 990 тыс.руб., в 2021г. – 67 454 тыс.руб., что на 7 062 тыс.руб., больше прогнозного значения выручки учитывающей выход на новый рынок сбыта.

Увеличение объема продаж в результате разработки и внедрения программы лояльности и системы скидок на предприятии планируется на уровне 0,5 %, в результате проведения рекламной компании – 1 %. Так, в 2017 г. плановый объем продаж вследствие внедрения системы лояльности составит 21 318 тыс.руб., вследствие проведения рекламной компании – 21 424 тыс.руб.

Так, наибольшей привлекательностью с позиции увеличения выручки в пятилетней перспективе обладает альтернатива освоения новых видов деятельности – продаж и обслуживания вендинг-автоматов.

С целью более объективного выбора мероприятия обеспечивающего рост конкурентоспособности ООО «АмурФрост» была проведена оценка предложенных мероприятий по ряду критериев, представленных в таблице 32.

Таблица 32 – Оценка предложенных мероприятий по критериям

Наименование критерия	Вес	Освоение рынка г.Белогорска со старым товаром		Реализация вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию		Разработка программы лояльности и системы скидок для крупных заказов		Разработка рекламную кампанию	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1 Рост выручки	0,18	5	0,9	5	0,9	3	0,54	4	0,72
2 Затраты	0,15	2	0,3	3	0,45	5	0,75	4	0,6
3 Период окупаемость	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	4	0,4
4 Планируемая эффективность	0,12	4	0,48	5	0,6	5	0,6	4	0,48
5 Удовлетворение ин-	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	5	0,4

тересов персонала									
6 Удовлетворение интересов потребителей	0,09	5	0,45	5	0,45	4	0,36	4	0,36
7 Риск	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5
8 Временные затраты на разработку механизма реализации УР	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28
9 Оценка мероприятия как фактора повышения конкурентоспособности	0,11	5	0,55	5	0,55	3	0,33	3	0,33
Итого	1	-	3,83	-	4,28	-	4,18	-	4,07

В результате сравнительного анализа предложенных мероприятий по ряду критериев, было выявлено, что наибольшей привлекательностью для реализации обладает мероприятие № 2 – освоение нового вида деятельности представленного продажей вендинг-автоматов и реализацией услуг по их обслуживанию.

3.2 Разработка плана освоения нового вида деятельности – продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию

Освоение нового вида деятельности посредством диверсифицированного роста, эффективно только в том случае, если данный вид деятельности является конкурентоспособным и пользующимся спросом на рынке г.Благовещенска. В качестве такого вида деятельности выступает розничная торговля, ремонт и техническое обслуживание вендинговых автоматов. Спрос на данный вид продукции в г.Благовещенске определенно есть. На предприятиях, в образовательных учреждениях, а также в торговых центрах все чаще можно встретить автоматы по продаже кофе и других напитков, снеков, жевательных резинок, и др. Однако, не смотря на то, что данный вид бизнеса набирает обороты развития, ни одна фирма г.Благовещенска не выделяет вендинговые автоматы и их обслуживание в качестве своей сферы деятельности. Реализация данной альтернативы обеспечит ООО «АмурФрост» конкурентное преимущество выражающееся в освоении новых для рынка видов товаров и услуг, что обеспечит предприя-

тию лидирующие позиции в данной сфере. Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов данный вид диверсификации оценивается риском в 14 %.

Полагаясь на опыт российских городов, в которых вендинговый бизнес более развит, рекомендуются закупить вендинговые автоматы трех видов: снековые торговые автоматы, нестандартные торговые автоматы, кофейные автоматы. При этом в качестве фирмы-производителя была выбрана одна из наиболее популярных в западных городах России фирм - Unikum.

Unikum – лидер в производстве оборудования и технологий для индустрии автоматизированной торговли и оборудования для приема платежей. Компания разрабатывает и создает инновационные продукты и технологии для вендинга и приема платежей, повышающие эффективность и прибыльность вашего бизнеса, делающие его проще и доступней для вас и ваших клиентов.

Производственный комплекс УНИКУМ является одним из крупнейших предприятий в Восточной Европе, производящих оборудование для индустрии самообслуживания. Завод расположен в Санкт-Петербурге и может выпускать более 20 000 единиц оборудования в год. Сегодня каждый пятый торговый автомат, эксплуатирующийся в России, произведен на заводе УНИКУМ.

Доставку груза планируется осуществлять, пользуясь услугами транспортной компании «Деловые линии».

В связи с тем, что исследуемое предприятие довольно продолжительное время работает в сфере монтажа, ремонта технического обслуживания холодильного, вентиляционного и климатического оборудования, потребность в приобретении большого количества инструментов для обслуживания вендинг-автоматов так же отсутствует.

Обслуживание вендинговых автоматов планируется проводить по следующим направлениям: техническое обслуживание, ремонт вендинговых аппаратов, обучение техническим аспектам в работе с оборудованием. При этом при формировании ценовой политики рекомендуется использовать метод установления цены на основе уровня текущих цен (таблица 33).

Таблица 33 – Плановый прайс-лист обслуживания вендинговых автоматов

Наименование услуги	Содержание	Цена, руб.
1	2	3
Технический осмотр оборудования	– проведение диагностики; – составление отчета о техническом состоянии; – составление плана ремонтных работ в случае выявления неисправности(ей)	2500
Ремонтные работы:		
1 категория сложности	– замена моторедукторов (типа выдачи стакана, поворота носиков и др.); – замена помпы замена счетчика воды и др.	2500
2 категория сложности	– настройка программируемых параметров; – настройка дозировок под ингредиенты клиента; – чистка узла выдачи стаканов	3000

Продолжение таблицы 33

1	2	3
3 категория сложности	– переборка бойлера чистка гидравлической системы; – замена моторедуктора подачи порошка; – настройка программируемых параметров; – настройка дозировок под ингредиенты клиента	3500
4 категория сложности	– запуск на месте (настройка дозировок, регулировка помола, настройка цен); – обучение клиента	3500

Для оказания вышеуказанных услуг привлечение дополнительного персонала не планируется, по причине отсутствия квалифицированных работников данной сферы на рынке труда. В связи с этим планируется направление электромеханика и механика на обучение в компанию «Art Vending» г. Новосибирск.

Для стимуляции сбыта новых товаров и услуг предприятия будет применено такое направление маркетинговых коммуникаций как реклама. Реклама будет осуществляться в двух направлениях: реклама в 2 GIS, внешняя реклама на скроллерах и сити-форматах.

Внедрение вендингового оборудования и услуг по его обслуживанию предполагает несколько этапов. Порядок, сроки выполнения данных этапов представлены в таблице 34.

Таблица 34 - Порядок и сроки этапов внедрения вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию

Опера-ция	Описание операции	Предшеству-ющая операция	Время выпол-нения, дней
1	2	3	4
A	Анализ рынка торговых автоматов в г.Благовещенске и разработка необходимой до-кументации для реализации проекта	-	20
B	Выделение средств на осуществление проекта	A	5
C	Проведение переговоров и заключение договора об обучении персонала с компанией «Art Vending»	B	3
D	Проведение переговоров с UNIKUM и заключе-ние договора купли-продажи	B	4

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4
E	Проведение переговоров и заключение договора о транспортировке с транспортной компанией «Деловые линии»	D	3
F	Документальное оформление командировки в г. Новосибирск для двух рабочих	C	2
G	Командировка двух рабочих в г.Новосибирск	F, E	12
H	Приобретение необходимых для работы ин-струментов	G	4
I	Обращение за рекламными услугами в 2GIS и Zig-Zag и заключение договора	G	4
J	Подготовка необходимой до начала работы до-кументации	H, I	8

Далее был построен сетевой граф выполнения работ по внедрению новых видов деятельности на основе данных о порядке и сроках выполнения работ (рисунок 4).

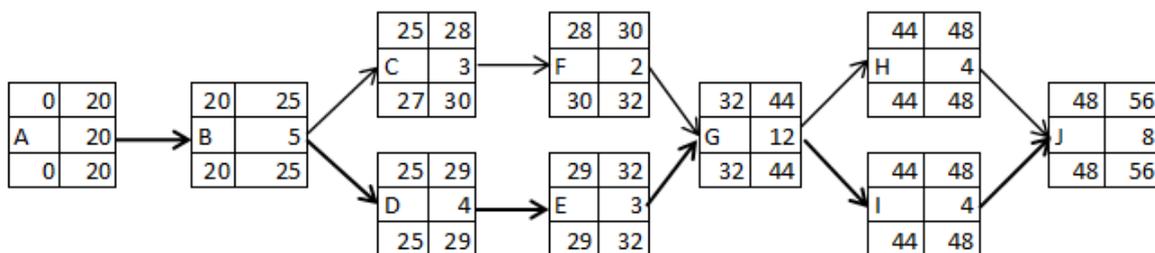


Рисунок 4 – Сетевой граф внедрения вендинг-автоматов

и услуг по их обслуживанию

В представленном сетевом графе выделен критический путь, который проходит через операции А, В, D, E, G, H, I, J. Данные операции не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь. Таким образом, длительность процесса реализации проекта, согласно сетевому графу, составит 56 дней.

На практике сроки выполнения операций обычно являются довольно неопределенными. При выполнении операций возможны трудности или задержки. Для оценки такого риска как невыполнение работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных операций рассмотрим операции, которые подвержены неопределенности, зададим оптимистическое (а) и пессимистическое (b) время их выполнения, рассчитаем наиболее вероятное ожидаемое время. Для критических операций рассчитаем дисперсию. Расчетные данные представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Характеристика неопределенных операций

Операция	Продолжительность операции по графику (m), дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время операции (t), дней $t=(a+4m+b)/6$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
А	20	15	22	19,50	1,36
В	5	2	6	4,67	0,44
С	3	1	4	2,83	0,25
D	4	3	6	4,83	0,25
E	3	2	5	3,17	0,25
F	2	1	3	2,00	0,11
G	12	13	15	12,67	0,11
H	4	1	5	3,67	0,44
I	4	2	6	4,00	0,44
J	8	4	10	7,67	1,00
$\sigma^2_{общ} = \sum \sigma^2_{крит} = 4,667;$					$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 2,16$

Показатель дисперсии характеризует степень разброса возможных значений продолжительности выполнения операций. Так как дисперсия равна 2,16, то запуск розничной торговли вендинговыми автоматами и оказание услуг по их обслуживанию может завершиться на два дня раньше или позже.

Для определения величины риска и наиболее вероятного времени внедрения вендинг-автоматов была рассчитана вероятность отклонения по таблице нормального распределения. Полученные значения приведены в таблице 36.

Таблица 36 – Расчет оптимального срока внедрения вендинг-автоматов

t_i , дней	$Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	$P(Z)$	Риски, %
53	1,39	0,92	92
54	0,93	0,82	82
55	0,46	0,68	68
56	0	0,5	50
57	0,46	0,32	32
58	0,93	0,18	18
59	1,38	0,08	8

Выполнение представленных ранее работ по реализации предложенного мероприятия раньше срока не представляется возможным ввиду большого риска. Оптимальным временем внедрения вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию является 58 дней. Для наглядности полученных результатов был построен график рисков (рисунок 5).

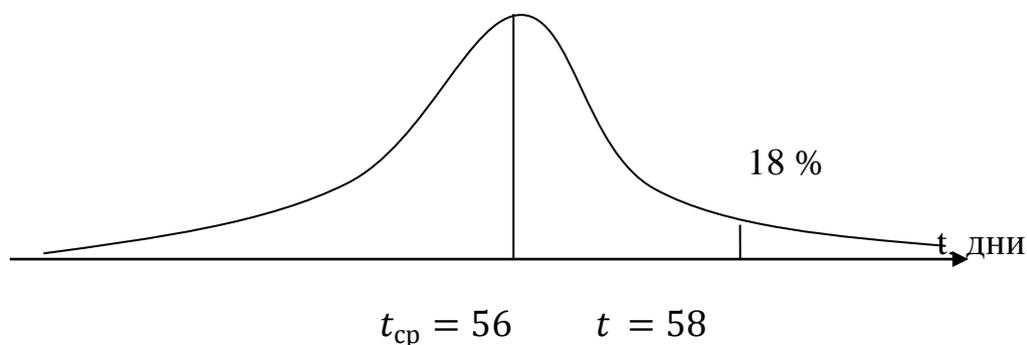


Рисунок 5 – График рисков

Таким образом, как отмечалось ранее, оптимальное время реализации предложенного мероприятия 58 дней, риск нарушения сроков при этом составляет 18 %, что является приемлемым значением.

Далее для целей координации работы по освоению новых видов деятельности был составлен календарный план (таблица 37). Процесс внедрения вендинг-автоматов планируется начать 2 ноября 2016 г., с тем, чтобы начать реализацию новых товаров и услуг в начале 2017 года.

Таблица 37 – Календарный график внедрения вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию

Наименование работ	Сроки выполнения	Отметка о наличии контрольной точки
1	2	3
Разработка необходимой документации для внедрения нового вида деятельности	02.11.2016-29.11.2016	+
Выделение средств на осуществление проекта	30.11.2016-06.12.2016	+
Проведение переговоров и заключение договора об обучении персонала с компанией «Art Vending»	07.12.2016-13.12.2016	
Проведение переговоров с UNIKUM и заключение договора купли-продажи	07.12.2016-12.12.2016	+

Продолжение таблицы 37

1	2	3
Проведение переговоров и заключение договора о транспортировке с транспортной компанией «Деловые линии»	13.12.2016-15.12.2016	+
Документальное оформление командировки в г. Новосибирск для двух рабочих	14.12.2016-15.12.2016	
Командировка двух рабочих в г.Новосибирск	16.12.2016-27.12.2016	+
Приобретение необходимых для работы инструментов	10.01.2017-13.01.2017	
Обращение за рекламными услугами в 2GIS и Zig-Zag и заключение соответствующего договора	16.01.2017-19.01.2017	+
Подготовка необходимой до начала работы документации	20.01.2017-29.01.2017	+

Согласно календарному плану, сроки внедрения вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию с 02.11.2016 – 29.01.2017 гг., общая продолжительность всех представленных выше этапов составляет 89 дней с учетом выходных и праздников в начале 2017 года.

Для эффективности и качества выполнения работ, представленных в таблице 37, обязанности по данным работам были распределены между сотрудниками различного уровня. Матрица распределения обязанностей представлена в таблице 38, где И – первый исполнитель; СИ – соисполнитель; К – проверка исполнения.

Таблица 38 - Матрица распределения обязанностей

Операция	Исполнители					
	Директор	Бухгалтер	Фин. директор	Маркетолог	Электромеханик	Механик
1	2	3	4	5	6	7
Разработка необходимой документации для внедрения нового вида деятельности	К	СИ	И	СИ		
Выделение средств на осуществление проекта	К		И			
Проведение переговоров и заключение договора об обучении персонала с компанией «Art Vending»				И		

Продолжение таблицы 38

1	2	3	4	5	6	7
Проведение переговоров с UNIKUM и заключение договора купли-продажи				И		
Проведение переговоров и заключение договора о транспортировке с транспортной компанией «Деловые линии»				И		
Документальное оформление командировки в г. Новосибирск для электромеханика и механика		И				
Командировка двух рабочих в г.Новосибирск				К	И	И
Приобретение необходимых для работы инструментов					К	И
Обращение за рекламными услугами в 2GIS и Zig-Zag и заключение соответствующего договора				И		
Подготовка необходимой до начала работы документации	К	СИ	И			

Обязанности по выполнению представленных работ были распределены неравномерно. Функциями директор в рамках реализации данного мероприятия входит только контроль этапов имеющих наибольшую важность. Бухгалтер

чаще выступает соисполнителем финансового директора в работах касающихся финансовых вопросов, наибольшей долей обязанностей наделен маркетолог виду его должностных обязанностей в ООО «АмурФрост», а так же специфики выполняемых работ. В обязанности электромеханика и монтажника входят отбытие в командировку на обучение и по возвращению покупка необходимых инструментов.

Реализация мероприятия по освоению нового вида деятельности для ООО «АмурФрост» сопровождается такими видами риска как временной, маркетинговый, общеэкономический и риск превышения бюджета проекта, которые были оценены по пятибалльной шкале с помощью метода экспертных оценок, который представлен в таблице 39.

Таблица 39 – Оценка рисков экспертным методом

Эксперты	Риск				Сумма рангов
	Маркетинговый	Превышение бюджета	Общеэкономический	Временной	
Финансовый директор	2	4	5	3	14
Бухгалтер	3	5	4	2	14
Маркетолог	2	5	3	4	14
Старший менеджер по продажам	2	5	4	3	14
Сумма рангов	9	19	16	12	56

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о том, что наиболее вероятными являются два риска – риск превышения бюджета и общеэкономический. Маловероятными являются маркетинговый риск и временной.

В рамках данного проекта под маркетинговым риском предполагается невыполнение планируемого объема продаж, под общеэкономическим - усиление инфляции и, учитывая нынешнюю экономическую ситуацию, риск изменения курсов валют.

Для выявления степени согласованности экспертов был рассчитан коэффициент конкордации.

Вспомогательные значения для расчета коэффициента конкордации представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Расчетные значения для нахождения коэффициента конкордации

Наименование риска	Средняя сумма	Алгебраическая разность	Квадраты алгебраических разностей
Маркетинговый	14	-5	25
Превышения бюджета проекта	14	5	25
Общэкономический	14	2	4
Временной	14	- 2	4
Итого	56		54

Средний квадрат алгебраических разностей максимален по формуле:

$$K=K_{\max}=(1/12)m^2*(n^3-n)=80.$$

Тогда коэффициент конкордации равен: $K_{\text{кон}}=K/K_{\max}=54/80=0,68$.

Полученное значение коэффициента, принимающее значение 0,68, позволяет сделать вывод, о том, что мнения экспертов в вопросе оценки наиболее угрожающих рисков были весьма схожи.

Наглядно оценка рисков представлена на рисунке 6.

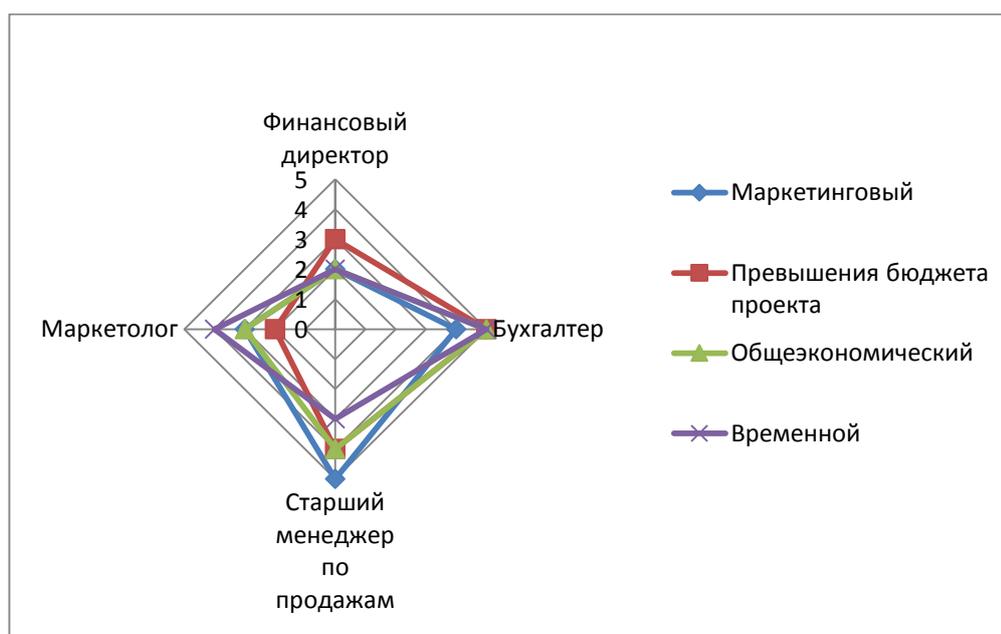


Рисунок 6 – Роза рисков

Наиболее приемлемым методом управления общеэкономическим риском в сложившейся экономической обстановке в рамках данного мероприятия является метод резервирования денежных средств. Риск превышения бюджета в данной ситуации вытекает из предыдущего - общеэкономического риска, в связи с этим для целей минимизации непредвиденных последствий так же рекомендуется применить резервирование денежных средств. Временной риск существуют тогда, когда процесс выполнения заявленных работ идет медленнее, чем было намечено, в целях предупреждения данного риска необходимо установить сроки выполнения той или иной операции и контроль над ходом ее выполнения, что в рамках данной работы было выполнено ранее.

3.3 Экономическая эффективность освоения нового вида деятельности – продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию

Согласно данным опубликованным в «Российской газете», степень проникновения вендинга можно оценивать по количеству автоматов в расчете на число жителей. Лидерами являются Япония и США – один автомат на 23 и 35 человек, соответственно (по данным 2014 года). В Европе этот показатель составляет 1/110 человек, в России – 1/2500 человек, т.е. практически в 100 раз меньше, чем в Японии или США. По данным Национальной ассоциации автоматизированной торговли, текущий оборот рынка составляет около 3-4 млрд. рублей, в пятилетней перспективе – 30-40 млрд. рублей. Исходя из этих данных можно говорить о растущем спросе на вендинг-автоматы и огромной потенциальной емкости рынка России и в частности г.Благовещенска.

Учитывая только формирующийся спрос в г.Благовещенске на вендинг-автоматы, закупить рекомендуется снековые торговые автоматы, нестандартные торговые автоматы и кофейные автоматы фирмы Unikum. Цены на приобретаемое оборудование и их количество представлено в таблице 41.

Таблица 41 – Цены и количество закупаемых вендинг-автоматов Unikum

Наименование вендингового автомата	Цена за единицу, тыс.руб.					Количество единиц, шт.				
	2016 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2016 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Снековые торговые автоматы:										
Снековый автомат Unikum Foodbox	204	224	247	279	315	3	4	6	7	7
Снековый автомат Unikum Foodbox Slave	159	174	192	217	245	2	3	6	7	9
Снековый автомат Unikum Foodbox Long	254	279	307	347	391	1	2	4	6	6
Нестандартные торговые автоматы										
Торговый автомат по продаже линз	189	208	228	258	291	1	2	2	2	3
Торговый автомат FoodBox Sport	189	208	228	258	291	1	2	4	4	5
Кофейные автоматы										
Кофейный автомат Unicum Nero зерновой	103	114	125	141	160	3	5	8	10	13

Продолжение таблицы 41

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кофейный автомат Unicum Nero Instant	89	98	107	121	137	2	3	5	7	10
Итого	1186	1305	1435	1620	1829	13	21	35	43	53

В пятилетней перспективе данного проекта планируется положительная динамика закупок в связи с прогнозируемым увеличением спроса на вендинг-автоматы. Плановая пропорциональность между количеством закупаемых автоматов обусловлена статистическими данными, согласно которым около 30 % торговых автоматов приходится на снековые автоматы, 28 % - кофейные, 24 % - автоматы с прохладительными напитками и 18 % - нестандартные торговые автоматы.

В стоимостном выражении затраты на приобретение вендинг-автоматов представлены в таблице 42.

Таблица 42 – Затраты на приобретение вендинг-автоматов Unikum

тыс.руб.

Наименование вендингового автомата	Затраты, тыс.руб.				
	2016 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Снековые торговые автоматы:					

Снековый автомат Unikum Foodbox	612	898	1 481	1 951	2 203
Снековый автомат Unikum Foodbox Slave	317	523	1 151	1 517	2 201
Снековый автомат Unikum Foodbox Long	254	558	1 229	2 081	2 349
Нестандартные торговые автоматы:					
Торговый автомат по продаже линз	189	415	457	516	874
Торговый автомат FoodBox Sport	189	415	914	1 032	1 456
Кофейные автоматы:					
Кофейный автомат Unicum Nero зерновой	310	569	1 001	1 413	2 074
Кофейный автомат Unicum Nero Instant	177	293	536	848	1 367
Итого	2 048	3 672	6 770	9 357	12 524

Закупка вендинг-автоматов компании Unikum трех категорий: снековые автоматы, нестандартные торговые автоматы, кофейные автоматы в 2016 году обойдется ООО «АмурФрост» в 2 048 тыс.руб., в связи с дальнейшим увеличением плана закупок, к 2021 году затраты на приобретение данных торговых автоматов составят 12 524 тыс.руб.

Доставку груза планируется осуществлять, пользуясь услугами транспортной компании «Деловые линии».

Для оказания услуг по обслуживанию вендинг-автоматов привлечение дополнительного персонала не планируется, по причине отсутствия квалифицированных работников данной сферы на рынке труда. В связи с этим планируется направление двоих рабочих на четырехдневные курсы повышения квалификации в г. Новосибирск. Обучение осуществляет компания «Art Vending», стоимость обучения составляет 3 тыс.руб. на одного человека. Таким образом, предприятие понесет следующие затраты связанные с обучением персонала (таблица 43).

Таблица 43 – Затраты ООО «АмурФрост» на обучение персонала

в рублях

Статья затрат	Значение показателя
---------------	---------------------

	В расчете на одного работника	В расчете на двоих работников
Стоимость ж/д билетов Благовещенск – Новосибирск	5 778	11556
Стоимость ж/д билетов Новосибирск – Благовещенск	5 778	11556
Расходы по найму жилого помещения (4 дня)	4000	8000
Суточные	1400	2800
Стоимость обучения	3000	6000
Резерв	2000	4000
Итого	23356	46712

Таким образом, затраты на обучение персонала ООО «АмурФрост» составят 46 712 рублей.

Потребность в складском помещении отсутствует в связи с наличием у ООО «АмурФрост» складского помещения, площадью 132 м², способного вместить в себя предполагаемый объем нового товара.

В связи с тем, что ООО «АмурФрост» довольно продолжительное время работает в сфере монтажа, ремонта технического обслуживания холодильного, вентиляционного и климатического оборудования, потребность в приобретении большого количества инструментов для обслуживания вендинг-автоматов отсутствует. Виды и цены необходимых к приобретению специфических инструментов и запасных частей для вендинг-автоматов приведена в таблице 44.

Таблица 44 – Потребность в инструментах и запасных частях ООО «АмурФрост» для освоения продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию

Наименование инструмента	Цена, руб.	Потребность, шт	Затраты, руб.
<i>Монетоприемники</i>			
MEI CF7900	35500	4	142000
MEI CF8200	39050	4	156200
NRI Currenza Blue	31950	5	159750
NRI Currenza Green	26980	6	161880
<i>Банкнотоприемники</i>			
CASHCODE SM-2019 (400 банкнот)	17750	6	106500
MEI VN2612 (300 банкнот)	26270	5	131350
CoinCo Vantage	27690	5	138450
Стабилизатор напряжения АСН 1500/1-Ц	2100	4	8400
Мультиметр FLUKE 115	10745	4	42980
Мультиметр / вольтметр Fluke 179	21344	4	85376

Счетчик расхода воды BRITA	6342	6	38052
Итого	-	53	1 173 938

Так, потребность в инструментах и запасных частях для вендинговых автоматов в стоимостном выражении составит 1 171 тыс.руб.

Для стимуляции сбыта новых товаров и услуг предприятия будет применено такое направление маркетинговых коммуникаций как реклама. Учитывая особенности каждого вида рекламы, а так же ограниченный бюджет предприятия на осуществление рекламной деятельности в качестве средств рекламы были выбраны реклама на скроллерах и сити-форматах. Сити-формат – небольшая конструкция с рекламной поверхностью формата 1,2x1,8 м. Целевая аудитория: пешеходы, транспортные потоки. Так же рекламу предлагается разместить в 2GIS. Проведение рекламной компании в данном объеме планируется осуществлять весь 2017 год, далее в течение четырех последующих лет рекламная деятельность сократится до размещения рекламы только в 2ГИС. Затраты на рекламную деятельность 2017 года представлены в таблице 45.

Таблица 45 – Затраты на рекламную деятельность по продвижению вендинг-автоматов

Типы рекламоносителей	Месяц												Итого, руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Реклама на скроллерах и сити-форматах, тыс.руб.	16	16	16	16	11	11	11	11	11	11	11	11	151 060
Реклама 2GIS, тыс.руб.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59 040
Итого	21	21	21	21	16	16	16	16	16	16	16	16	210 100

Затраты на рекламу в 2017 году составят около 210 тыс.руб., основная доля затрат при этом придется на рекламу размещенную на одном скроллере и двух сити-форматах, начиная с мая месяца также планируется сократить размещение рекламы до одного сити-формата и скроллера.

Плановый объем продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию, а так же рекомендуемые цены приведены в таблице 46.

Таблица 46 - Плановый объем продаж вендинг-автоматов, услуг по их обслуживанию и планируемые цены

Наименование продукции	Цена за единицу, тыс.руб.					Количество единиц, шт.				
	Год					Год				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Снековый автомат Foodbox	266	270	293	329	368	3	4	6	7	7
Снековый автомат Foodbox Slave	215	214	232	260	291	2	3	6	7	9

Продолжение таблицы 46

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Снековый автомат Foodbox Long	321	331	360	404	454	1	2	4	6	6
Торговый автомат по продаже линз	249	251	273	305	342	1	2	2	2	3
Торговый автомат FoodBox Sport	249	251	273	305	342	1	2	4	4	5
Кофейный автомат Nero зерновой	154	147	158	176	196	3	5	8	10	13
Кофейный автомат Nero Instant	138	129	138	154	171	2	3	5	7	10
Ремонт вендинг- автоматов	3	3	4	4	4	-	1	4	8	16
Тех.осмотр вендинг- автоматов	3,5	3,5	4	4	4	13	21	35	43	53
Итого	-	-	-	-	-	26	43	74	94	122

Продажа вендинг-автоматов планируется по цене сложившейся из полной себестоимости увеличенной на норму прибыли, составляющую 11 %. Исходя из приведенных данных таблицы 46 были спрогнозированы общие поступления предприятия от освоения нового вида деятельности, представленные в таблице 47.

Таблица 47 - Общие поступления ООО «АмурФрост» от освоения нового вида деятельности

тыс.руб.

Наименование продукции	Период				
	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Снековый автомат Foodbox	797	1 079	1 761	2 300	2 578
Снековый автомат Foodbox Slave	431	643	1 395	1 818	2 615
Снековый автомат Foodbox Long	321	661	1 441	2 425	2 721
Торговый автомат по продаже линз	249	502	546	611	1 027
Торговый автомат FoodBox Sport	249	502	1 092	1 222	1 711
Кофейный автомат Nero зерновой	462	735	1 267	1 761	2 549
Кофейный автомат Nero Instant	275	387	692	1 075	1 708
Ремонт вендинг-автоматов	-	3	16	32	64
Тех.осмотр вендинг-автоматов	46	74	140	172	212
Итого	2 778	4 586	8 350	11 416	15 185

Так, общие плановые поступления предприятия от освоения нового вида деятельности на 2017 год составят 2 778 тыс.руб., к 2021 году данный показатель планомерно составит 15 185 тыс.руб.

Непосредственно осуществления продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию планируется начать лишь в начале 2017 года, однако, инвестиции, сумму которых составляют приобретение и транспортировка вендинг-автоматов, планируется вложить в конце 2016 года.

Смета затрат на освоение нового вида деятельности представленного продажами вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию представлена в таблице 48.

Таблица 48 – Смета затрат внедрения нового вида деятельности – продаж и обслуживания вендинг-автоматов

тыс.руб.

Наименование показателя	Период					
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Приобретение вендинг-автоматов и транспортировка	2 152	-	3 840	7 050	9 701	12 949
Запасные части и инструменты	-	1 173	-	-	-	-
Увеличение заработной платы с отчислениями	-	7	7	8	9	11

Общехозяйственные расходы	47	47	-	-	-	-
Коммерческие расходы	-	210	67	75	85	96
Полная себестоимость	2 199	1 388	3 914	7 134	9 796	13 055
Функционально-административные издержки	2 199	1 388	3 914	7 134	9 796	13 055
Общие текущие издержки	2 199	1 388	3 914	7 134	9 796	13 055

Общие затраты на освоение и внедрение продаж и обслуживания вендинг-автоматов в 2016 году составят 2199 тыс.руб., из которых 2 152 тыс.руб. приходится на приобретение и транспортировку вендинг-автоматов, 47 тыс.руб. – затраты на обучение персонала, в 2017 году издержки составят 1 434 тыс.руб., к 2021 году данная сумма увеличится до 12 631 тыс.руб. преимущественно за счет приобретения большого числа вендинг-автоматов для дальнейшей продажи.

Далее был рассчитан бюджет прибылей и убытков, представленный в таблице 49.

Таблица 49 - Бюджет прибылей и убытков

в тыс.руб.

Наименование показателя	Период					
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Общие поступления	-	2 778	4 586	8 350	11 416	15 185
Общие текущие затраты	2 199	1 388	3 914	7 134	9 796	13 055
Прибыль от реализации	- 2 199	1 390	672	1 216	1 620	2 130
Балансовая прибыль	- 2 199	1 390	672	1 216	1 620	2 130
Платежи в бюджет	0	417	202	365	486	639
Чистая прибыль	- 2 199	973	471	851	1 134	1 491
Чистая прибыль нарастающим итогом	- 2 199	-1 226	-755	96	1 230	2 721

Как отмечалось ранее инвестиции на реализацию разрабатываемого мероприятия планируется вложить в конце 2016 года, при этом реализацию вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию планируется начать в 2017 году, в связи с этим поступления в 2016 году отсутствуют. Общие поступления в 2017 году составят 2 778 тыс.руб., и в дальнейшем имеют положительную динамику, что связано с плановым увеличением объемов продаж. В результате реализации мероприятия по освоению нового вида деятельности чистая прибыль ООО «АмурФрост» в 2017 году составит 973 тыс.руб., в 2021 году – 1 491 тыс.руб.

Для дальнейшего расчета эффективности реализации проекта по запуску линии торговли и обслуживания вендингового оборудования был рассчитан бюджет движения денежных средств (таблица 50).

Таблица 50 – Бюджет движения денежных средств

в рублях

Наименование показателя	Период					
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
ПРИТОК						
Источники финансирования	-	-	-	-	-	-
Общие поступления	-	2 778	4 586	8 350	11 416	15 185
Итого приток	0	2 778	4 586	8 350	11 416	15 185
ОТТОК						
Инвестиции в проект	2 152	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	47	1 388	3 914	7 134	9 796	13 055
Платежи в бюджет	0	417	202	365	486	639
Итого отток	-2 199	1 805	4 116	7 499	10 282	13 694
Превышение/дефицит денежных средств	-2 199	973	471	851	1 134	1 491
Кумулятивный денежный поток	-2 199	-1 226	-755	96	1 230	2 721

Таким образом, анализ бюджета движения денежных средств свидетельствует о наличии положительного денежного потока, который начинается с 2017 года, и составляет 973 тыс.руб., далее в результате наращивания масштабов деятельности денежный поток продолжает рост и в 2021 году достигает

1 491 тыс.руб., кумулятивный денежный поток к этому времени составит 2 721 тыс.руб.

Так же для оценки эффективности данного проекта были рассчитаны следующие показатели:

- чистое современное значение (NPV);
- период окупаемости с учетом дисконтирования (DPV);
- индекс рентабельности инвестиций (SRR).

Ставка дисконта рассчитывалась по формуле:

$$d = E_{min} + I + r, \quad (14)$$

где E_{min} – минимальная реальная ставка дисконтирования,

I – темп инфляции,

r – коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска (премия за риск).

Ставка дисконта для данного инвестиционного проекта при этом равна:

$$d = 1 + 12,9 + 14 = 27,9$$

Величина премии за риск была принята за 14 %. Эта величина рекомендуется Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов для проектов с высоким риском, таких как продвижение на рынок нового продукта.

Расчет эффективности проекта методом чистой текущей стоимости представлен в таблице 51.

Таблица 51 – Расчет эффективности внедрения нового вида деятельности – продаж и обслуживания вендинг-автоматов

в тыс.руб.

Наименование показателя	Период					
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
1	2	3	4	5	6	7
ПРИТОК						
Общие поступления	-	2 778	4 586	8 350	11 416	15 185

ния						
Ликвидационная стоимость	-	-	-	-	-	-
Итого приток	0	2 778	4 586	8 350	11 416	15 185
ОТТОК						
Инвестиции в проект	2 152	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	47	1 388	3 914	7 134	9 796	13 055
Платежи в бюджет	0	417	202	365	486	639
Итого отток	-2 199	1 805	4 116	7 499	10 282	13 694
Чистый денежный поток	-2 199	973	471	851	1 134	1 491
Кумулятивный чистый денежный поток	-2 199	-1 179	-709	143	1 277	2 768
Ставка (норма) дисконта, доли	0	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279
Коэффициент дисконтирования	1	0,782	0,611	0,478	0,384	0,303

Продолжение таблицы 51

1	2	3	4	5	6	7
Дисконтированный денежный поток	-2 199	761	288	407	436	452
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-2 199	-1 438	-1 151	-744	-308	143

Для оценки эффективности проекта было рассчитано NPV, которое приняло значение 143 тыс.руб., так как данное значение больше нуля, проект можно признать привлекательным для реализации.

Индекс рентабельности инвестиций был рассчитан по формуле:

$$SRR = \frac{NPV}{I} * 100 \%, \quad (15)$$

где NPV – чистое современное значение;

I – первоначальные инвестиции.

Так, индекс рентабельности инвестиций составил:

$$SRR = \frac{143\,402}{2\,152\,489} * 100 \% = 6,18 \%$$

Полученное значение индекса рентабельности свидетельствует о том, что на 1 рубль, вложенный во внедрение нового вида деятельности приходится 6,18 рубля чистой прибыли.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$DPV = CO + \frac{|ЧД_1|}{|ЧД_1| + ЧД_2}, \quad (16)$$

где $ЧД_1$ - величина чистого дохода, предшествующего моменту окупаемости;

$ЧД_2$ - величина чистого дохода года, последующего момента окупаемости;

CO - год, предшествующий моменту окупаемости.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования для данного мероприятия составит:

$$COИ = 4 + \frac{308}{452} = 4,58.$$

Графическое отображение срока окупаемости с учетом дисконтирования, а так же куммулятивная чистая текущая стоимость представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Финансовый профиль внедрения нового вида деятельности – продаж и обслуживания вендинг-автоматов

Таким образом, в целях повышения конкурентоспособности ООО «АмурФрост» был разработан ряд мероприятий, наибольшей привлекательностью для реализации среди которых обладает освоение новых видов деятельности посредством диверсифицированного роста с целью проникновения на новые рынки сбыта. В качестве нового вида деятельности была рекомендована продажа вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию, ввиду растущего спроса на данный товар в г.Благовещенске и отсутствия конкурентов.

Согласно календарному плану, сроки внедрения вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию: 02.11.2016 – 29.01.2017 гг., общая продолжительность всех представленных составляет 89 дней с учетом выходных и праздников начала января 2017 года. С целью минимизации отклонений от календарного плана, а так же эффективности выполнения ряда работ по освоению нового вида деятельности была разработана матрица распределения обязанностей, согласно которой наибольшая доля обязанностей принадлежит маркетологу, ввиду специфики необходимых к выполнению операций по внедрению продаж и обслуживания вендинг-автоматов. В целях минимизации негативного воздействия рисков представляющих наибольшую опасность для реализации мероприятия, а именно общеэкономический риск и риск превышения бюджета, было рекомендовано применить резервирование денежных средств.

Вендинг-автоматы приобрести планируется у фирмы Unikum, в целях транспортировки рекомендуется воспользоваться услугами транспортной компании «Деловые линии», учитывая специфику работы ООО «АмурФрост» приобретение большого числа инструментов для осуществления ремонта и технического обслуживания вендинг-автоматов не требуется, однако планируется направить на обучение в компанию «Art Vending» г. Новосибирск электромеханика и одного механика находящихся в штате организации.

NPV внедрения продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию составил 143 тыс.руб., срок окупаемости с учетом дисконтирования равен 4,58 года, индекс рентабельности – 6,18 %, полученное значение свидетельствует о том, что на 1 рубль, вложенный во внедрение нового вида деятельности прихо-

дится 6,18 рубля чистой прибыли. Все рассчитанные показатели свидетельствуют о привлекательности реализации данного мероприятия, исходя из этого внедрение продаж и услуг по обслуживанию вендинг-автоматов является экономически эффективным, а так же обеспечит ООО «АмурФрост» конкурентное преимущество, выражающееся в освоении новых для рынка видов товаров и услуг, что так же обеспечит предприятию лидирующие позиции в данной сфере.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики проблема обеспечения и поддержания конкурентоспособности для предприятия – одна из самых актуальных задач. Первоочередным этапом разрешения этой задачи является анализ конкурентоспособности субъекта хозяйственной деятельности с дальнейшей разработкой мероприятий по ее повышению.

Нестабильность экономики показала исключительную роль активной рыночной политики предприятия, для того чтобы выжить в конкурентной борьбе, руководство организаций открывают все новые пути повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования (разрабатываются различные направления инновационной деятельности, все более дифференцируется уже существующая продукция, осваивают новые виды услуг и новые формы бизнеса).

Для целей объективной оценки конкурентоспособности ООО «АмурФрост» был проведен анализ внешней и внутренней среды.

Среди наиболее сильных угроз внешней среды были выделены:

- увеличение стоимости материально-технических и трудовых ресурсов;
- усиление конкуренции на рынке монтажа, ремонта и технического обслуживания производственного холодильного и вентиляционного оборудования за счет выхода на него большого числа фирм конкурентов;
- снижение спроса на холодильное, климатическое и вентиляционное оборудование, а так же на услуги по его обслуживанию среди предприятий, за счет усиления позиций электронной коммерции;
- сокращение спроса на климатическое оборудование осенью и зимой
- изменение предпочтений потребителей в вопросе выбора фирм, предоставляющих услуги в сфере холодильного, вентиляционного и климатического оборудования;
- дефицит трудовых ресурсов на рынке труда;

- недобросовестная конкуренция среди лидеров рынка.

Наиболее значимые возможности внешней среды представлены:

- ростом числа организаций на рынке;
- доступностью и эффективностью проведения рекламных компаний;
- ростом потенциальных потребителей климатического, вентиляционного и холодильного оборудования по Амурской области;
- отсутствием конкурентов в населенных пунктах приближенных к г. Благовещенску;
- развитием вендингового бизнеса в г. Благовещенске.

Проведенные срезы внутренней среды позволили выделить сильные и слабые стороны. Оценка степени важности и влияния факторов дана с помощью IFAS-анализа.

Так, наиболее сильными сторонами деятельности ООО «АмурФрост», являются:

- наличие постоянных клиентов;
- насыщенный ассортимент товаров и услуг;
- эффективно укомплектованный штат рабочих;
- отлаженное партнерство с поставщиками;
- значительный объем свободных денежных ресурсов;
- качественное холодильное, вентиляционное и климатическое оборудование и обеспечение оказания услуг по его обслуживанию в короткие сроки;

Наиболее слабыми сторонами предприятия, являются:

- неэффективная система подбора персонала;
- отсутствие развитой системы маркетинга;
- снижение независимости от внешних источников финансирования;
- узкая специализация работы предприятия.

Посредством SWOT-анализа сформированы стратегии использования возможностей и обеспечения защиты от угроз. Наиболее привлекательным полем для целей повышения конкурентоспособности ООО «АмурФрост» было признано поле «сильные стороны-возможности».

В результате проведения комплексной оценки конкурентоспособности ООО «АмурФрост» посредством применения рейтинговой оценки конкурентоспособности, оценки конкурентоспособности по методике И.В. Максимовой, а так же построения карт позиционирования фирм-конкурентов на рынке были выявлены конкурентные преимущества и недостатки деятельности исследуемого предприятия. Так, применение рейтинговой оценки конкурентоспособности показало, что ООО «АмурФрост» обладает такими конкурентными преимуществами как: выгодное месторасположение, скорость оказания услуги/поставки товара, соотношение цена/качество, приятные личностные характеристики персонала, благоприятная внутренняя атмосфера. Методика оценки конкурентоспособности И.В. Максимовой так же позволила выявить лучшие показатели деятельности, среди которых находятся показатели производственной деятельности, а также эффективности сбыта и продвижения товаров. По результатам построения карт позиционирования фирм-конкурентов ООО «АмурФрост» занимает промежуточное положение среди анализируемых фирм-аналогов.

К недостаткам деятельности ООО «АмурФрост» по рейтинговой оценке относятся: низкий темп роста прибыли, относительно небольшое число товарных линий, масштаб рекламной деятельности, отсутствие сайта. Методика И.В. Максимовой отразила, что ООО «АмурФрост» уступает ООО «КЭС» по критериям финансового состояния, что было так же выявлено в результате рейтинговой оценки и конкурентоспособности товара.

С целью ликвидации выявленных слабых сторон деятельности ООО «АмурФрост» и повышения его конкурентоспособности были предложены следующие мероприятия, учитывающие результаты SWOT-анализа:

- 1 Выйти на новый рынок Амурской области со старым товаром за счет отсутствия конкурентов в приближенных населенных пунктах, что обеспечит предприятию новые рынки сбыта и увеличение объемов продаж;

- 2 Освоить новые виды деятельности посредством диверсифицированного роста с целью проникновения на новые рынки сбыта;

3 Разработать и ввести на предприятие программу лояльности, что выступит, как средство стимулирования сбыта и продвижения товара;

4 Разработать рекламную кампанию, финансирование которой осуществить за счет собственных денежных ресурсов.

В результате сравнительного анализа предложенных мероприятий по ряду критериев, было выявлено, что первостепенной привлекательностью для реализации обладает мероприятие № 2 – освоение нового вида деятельности посредством диверсифицированного роста с целью проникновения на новые рынки сбыта. В качестве нового вида деятельности была рекомендована продажа вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию, ввиду растущего спроса на данный товар в г.Благовещенске и отсутствия конкурентов.

Согласно календарному плану, сроки внедрения вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию: 02.11.2016 – 29.01.2017 гг., общая продолжительность всех представленных составляет 89 дней с учетом выходных и праздников начала января 2017 года. С целью минимизации отклонений от календарного плана, а так же эффективности выполнения ряда работ по освоению нового вида деятельности была разработана матрица распределения обязанностей, согласно которой наибольшая доля обязанностей принадлежит маркетологу, ввиду специфики необходимых к выполнению операций по внедрению продаж и обслуживания вендинг-автоматов. В целях минимизации негативного воздействия рисков представляющих наибольшую опасность для реализации мероприятия, а именно общеэкономический риск и риск превышения бюджета, было рекомендовано применить резервирование денежных средств.

Вендинг-автоматы приобрести планируется у фирмы Unikum, в целях транспортировки рекомендуется воспользоваться услугами транспортной компании «Деловые линии», учитывая специфику работы ООО «АмурФрост» приобретение большого числа инструментов для осуществления ремонта и технического обслуживания вендинг-автоматов не требуется, однако планируется направить на обучение в компанию «Art Vending» г. Новосибирск электромеханика и одного механика находящихся в штате организации.

NPV внедрения продаж вендинг-автоматов и услуг по их обслуживанию составил 143 тыс.руб., срок окупаемости с учетом дисконтирования равен 4,58 года, индекс рентабельности – 6,18 %, полученное значение свидетельствует о том, что на 1 рубль, вложенный во внедрение нового вида деятельности приходится 6,18 рубля чистой прибыли. Все рассчитанные показатели свидетельствуют о привлекательности реализации данного мероприятия, исходя из этого внедрение продаж и услуг по обслуживанию вендинг-автоматов является экономически эффективным, а так же обеспечит ООО «АмурФрост» конкурентное преимущество, выражающееся в освоении новых для рынка видов товаров и услуг, что так же обеспечит предприятию лидирующие позиции в данной сфере.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдразаков Р.И. Многокритериальный подход к оценке конкурентоспособности организаций / Р.И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 5. – С. 12-19.
- 2 Акулич М.В. Страновой брендинг как способ повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности стран и компаний / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 5. – С. 55-68.
- 3 Белкин В.Г. Динамические способности как фактор конкурентоспособности предпринимательских структур / В.Г. Белкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 23-32.
- 4 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 5. – С. 63-71.
- 5 Бондаренко В.А. Актуализация бенчмаркинга грузовых операторов на рынке железнодорожных перевозок в России / В.А. Бондаренко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 5. – С. 32-41.
- 6 Борисова В.Н., Философия маркетинга ресурсосбережения / В.Н. Борисова // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – № 2. – С. 84–89.
- 7 Важенин С.Г. Мобильность компаний в конкурентной экономике / С.Г. Важенин // ЭКО. – 2013. – № 4. – С. 134-138.
- 8 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: учебно- методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 111 с.
- 9 Воронкова, О.В. Основы бизнеса : учебное пособие / О.В. Воронкова. - Новосибирск : НГТУ, 2012. - 135 с.
- 10 Душенькина, Е.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Е.А. Душенькина. – М.: Эксмо, 2013. – 160 с.
- 11 Захарченко Д.В. Система маркетингового управления конкурентоспособностью отечественных предприятий в условиях формирования и развития

«новой экономики» / Д.В. Захарченко // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11. – № 4–3. – С. 71-77.

12 Каганов В.Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / В.Ш. Каганов // Современная конкуренция. – 2011. – № 6. – С. 34-47.

13 Карпова С.В. Инновационные маркетинговые стратегии ТНК и их влияние на повышение международной конкурентоспособности российских компаний / С.В. Карпова // Инновации и инвестиции. – 2011. – № 1. – С. 15–21.

14 Кононенко Е.С. Маркетинг ресурсосбережения в разрезе становления новых организационных форм хозяйствования / Е.С. Кононенко // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – № 3–1. – С. 4–7.

15 Корнилов Д.А. Конкурентоспособность продукции как функция соответствия потребительских характеристик товара его стоимости / Д.А. Корнилов // Труды НГТУ. – Н. Новгород: Изд-во Нижегород. гос. техн. ун-т, 2011. – № 4 (91) – С. 263–275.

16 Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник / И.М. Лифиц. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 437 с.

17 Лукинова Л.И. Управление конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов / Л.И. Лукинова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 12-21.

18 Мерзлов И.Ю. Оценки влияния инфраструктуры на конкурентоспособность бизнеса / И.Ю. Мерзлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 71-80.

19 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная) / Министерство экономики, Министерство финансов РФ, Государственный комитет РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике. - М.: 1999. - 197 с.

20 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

21 Никпор А.Г. Теоретический взгляд на стратегию маркетинговой конкуренции / А.Г. Никпор // Научное обозрение. – 2015. – № 17. – С. 212–217.

22 Плещенко В.И. Вертикальная интеграция и повышение конкурентоспособности производителей в современных условиях / В.И. Плещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 37-43.

23 Плещенко В.И. Реализация потенциала социальных структур и получение дополнительных конкурентных преимуществ (на примере проведения конференций поставщиков) / В.И. Плещенко // Современная конкуренция. – 2013. – № 2. – С. 55–68.

24 Попов С.А. Конкурентно способная стратегия на основе корневых компетенций / С.А. Попов // Экономические стратегии. – 2011. – № 11. – С. 70–79.

25 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М. : Альпина Паблишер, 2011.

26 Пострелова А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова, М.С. Маркин // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 398-402.

27 Рубин Ю.Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: в поисках рационального выбора / Ю.Б. Рубин // Общество и экономика. - 2012. - № 2. – С. 23-36.

28 Рыкова И.Н. Индикаторы конкурентоспособности малого и среднего предпринимательства на современном этапе / И.Н. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 58-67.

29 Скрипко, Л.Е. Процессный подход в управлении качеством. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 216 с.

30 Толстяков Р.Р. Инструменты формирования маркетинговой стратегии, ориентированной на конкурента / Р.Р. Толстяков // Социально-экономические явления и процессы. – 2014.– № 8.- С. 31-39.

31 Фасхиев Х.А. Как оценить и управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 67 - 81.

32 Фасхиев Х.А. Организационно-управленческие механизмы обеспечения конкурентоспособности товаров при их разработке / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 23-35.

33 Фасхиев Х.А. Прогноз удовлетворенности потребителей при разработке нового продукта/ Х.А. Фасхиев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 63-71.

34 Фасхиев Х.А. Разностный метод измерения конкурентоспособности продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 21-30.

35 Фасхиев Х.А. Системный подход к управлению уровнем конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 11-21.

36 Филобокова Л.Ю. Инновационные подходы к управлению конкурентоспособностью малого предпринимательства / Л. Ю. Филобокова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 60-72.

37 Хмельницкая О.В. Инновационная деятельность как определяющий фактор в конкурентной борьбе // Материалы Международной научно-технической конференции Ассоциации автомобильных инженеров (ААИ) «Автомобиле- и тракторостроение в России: приоритеты развития и подготовка кадров», посвященной 145-летию МГТУ «МАМИ». Кн. 11. – М.: МГТУ «МАМИ», 2010. – С. 315–318.

38 Хотинская Г.И. Проблемы конкурентоспособности российского бизнеса: взгляд финансиста / Г.И. Хотинская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 56 - 63.

39 Чайков М.Ю. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия за счет разработки и реализации программы инновационного развития / М.Ю. Чайков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 5. – С. 67 - 85.

40 Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011. – 187 с.

41 Шевченко Д.А. Глобальные ориентиры повышения конкурентоспособности российских университетов: доминанта государства, рейтингов, сайта вуза /Д.А. Шевченко // Практический маркетинг. – 2013. – № 7. – С.12 - 18.

42 Штерн, К. Стратегии, которые работают. Подход VCG : учеб. пособие / К. Штерн, Дж. Сток-мл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 496 с.

43 Бурланков С.П. Техничко-экономические методы оценки конкурентоспособности предприятия и продукции / С.П. Бурланков, И.Е. Ильина, А.Е. Скворцов [Электронный ресурс] // CYBERLENINKA : официальный сайт. – 01.03.2013. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/tehniko-ekonomicheskie-metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-i-produktsii>. - 19.04.2016.

44 Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов [Электронный ресурс] // Деловой мир : официальный сайт. – 09.09.2015. - Режим доступа : <https://delovoymir.biz/2013/06/20/sootnoshenie-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-i-konkurentosposobnosti-ego-produkcii.html>. - 19.04.2016.

45 Воронов Д.С. Анализ конкурентоспособности предприятия / Д.С. Воронов [Электронный ресурс] // Деловой мир : официальный сайт. – 09.09.2015. - Режим доступа : <https://delovoymir.biz/2012/04/04/analiz-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>. - 19.04.2016.

46 Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с основным конкурентом / Д.С. Воронов [Электронный ресурс] // Деловой мир : официальный сайт. – 09.09.2015. - Режим доступа : <https://delovoymir.biz/2012/03/30/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-v-sopostavlenii-s-osnovnym-konkurentom.html>. - 19.04.2016.

47 Воронов Д.С. Методика анализа и выявления путей повышения конкурентоспособности предприятия / Д.С. Воронов [Электронный ресурс] // Деловой мир : официальный сайт. – 09.09.2015. - Режим доступа : <https://delovoymir.biz/2012/03/28/metodika-analiza-i-vyyavleniya-putey-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>. - 19.04.2016.

48 Воронов Д.С. Методики оценки конкурентоспособности / Д.С. Воронов [Электронный ресурс] // Деловой мир : официальный сайт. – 09.09.2015. - Режим доступа : <https://delovoymir.biz/2012/03/27/metodika-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>. - 19.04.2016.

49 Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И.С. Метелев [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики : официальный сайт. – 01.02.2011. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru>. - 19.04.2016.
Студопедия [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 25.07.2011. – Режим доступа : http://studopedia.ru/6_167021_kriterii-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya. - 19.04.2016.

50 Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / В.А. Мошнов [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент : официальный сайт. – 17.04.2010. - Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness. - 21.04.2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Баланс пассива ООО «АмурФрост» за 2013-2015 г.г.

в тысячах рублей

Наименование показателя	Период		
	2013 год	2014 год	2015 год
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 500	2 052	4 359
Итого по разделу III	1 510	2 062	4 369
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	350	875	670
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	350	875	670
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	-	-	-
Кредиторская задолженность	11	-	4 724
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	11	-	4 724
БАЛАНС	1 871	2 937	9 763

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Баланс актива ООО «АмурФрост» за 2013 - 2015 г.г.

в тысячах рублей

Наименование показателя	Период		
	2013 год	2014 год	2015 год
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	15	35	50
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	200	200	395
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	11	25	25
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	108	-	200
Итого по разделу I	333	260	670
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1 200	1 547	4 580
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
Дебиторская задолженность	25	319	1 676
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	105	615	2 501
Денежные средства и денежные эквиваленты	208	195	336
Прочие оборотные активы	-	-	-
Итого по разделу II	1 538	2 677	9 093
БАЛАНС	1 871	2 937	9 763

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «АмурФрост» за 2013 – 2015 гг.

в тысячах рублей

Наименование показателя	Период		
	2013 год	2014 год	2015 год
Выручка	8 750	9 568	13 513
Себестоимость продаж	(830)	(857)	(1 435)
Валовая прибыль (убыток)	7 920	8 711	12 078
Коммерческие расходы	-	-	-
Управленческие расходы	(1 750)	(2 358)	(4 287)
Прибыль (убыток) от продаж	6 170	6 353	7 791
Доходы от участия в других организациях	-	-	-
Проценты к получению	-	-	-
Проценты к уплате	-	-	-
Прочие доходы	350	587	1 393
Прочие расходы	(4 300)	(4 567)	(6 145)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 220	2 373	3 039
Текущий налог на прибыль	(444)	(475)	(608)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-
Прочее	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	1 776	1 898	2 431