

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.Васф А.В. Васильева
«10» 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Развитие конкурентных преимуществ обособленного подразделения
ООО «Винлаб Хабаровск» в г. Благовещенске

Исполнитель
студент группы 172-об  10.06.2025 В.Д. Усманова
(подпись, дата)

Руководитель
доцент, канд. экон. наук - А.Васф 10.06.2025 А.В. Васильева
(подпись, дата)

Нормоконтроль  10.06.2025 Т.А. Мусиенко
(подпись, дата)

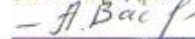
Благовещенск 2025

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой



А.В. Васильева

«22» 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Усмановой Веры Дмитриевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Развитие конкурентных преимуществ обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» в г. Благовещенске

2. Срок сдачи студентом законченной работы 25.06.2025 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная и научная литература, локальные нормативные акты, организационная документация, данные бухгалтерской (финансовой) отчетности, интернет-ресурсы

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические основы развития конкурентных преимуществ организации: 1.1 Сущность и классификация конкурентных преимуществ организации; 1.2 Методы оценки конкурентных преимуществ; 1.3 Направления формирования и развития конкурентных преимуществ организации; 2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Винлаб Хабаровск»: 2.1 Краткая характеристика ООО «Винлаб Хабаровск»; 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Винлаб Хабаровск»; 2.3 Анализ внешней среды ООО «Винлаб Хабаровск»; 2.4 Оценка конкурентоспособности ОП ООО «Винлаб Хабаровск»; 3 Разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»: 3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»; 3.2 Разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»; 3.3 Оценка эффективности мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск».

5. Перечень материалов приложения: Бухгалтерский баланс ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 гг., Отчет о финансовых результатах ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 гг., Справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним

разделов) нет

7. Дата выдачи задания 22.04.2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы Васильева Анжелика Валерьевна,
заведующая кафедрой экономики и менеджмента организации, кандидат экономических наук,
доцент

Задание принял к исполнению (дата): 22.04.2025 г. У.К.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 117 страниц, 18 рисунков, 43 таблицы, 11 приложений и 50 источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, АССОРТИМЕНТ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, КОНКУРЕНЦИЯ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» в городе Благовещенске.

Объектом исследования является обособленное подразделение ООО «Винлаб Хабаровск» по адресу Амурская область, г. Благовещенск, Игнатьевское шоссе 11.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы развития конкурентных преимуществ. Вторая глава содержит анализ внешней и внутренней среды ООО «Винлаб Хабаровск». В третьей главе произведена разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» в городе Благовещенске.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы развития конкурентных преимуществ организации	10
1.1 Сущность и классификация конкурентных преимуществ организации	10
1.2 Методы оценки конкурентных преимуществ	16
1.3 Направления формирования и развития конкурентных преимуществ организации	33
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Винлаб Хабаровск»	39
2.1 Краткая характеристика ООО «Винлаб Хабаровск»	39
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Винлаб Хабаровск»	43
2.3 Анализ внешней среды ООО «Винлаб Хабаровск»	63
2.4 Оценка конкурентоспособности ОП ООО «Винлаб Хабаровск»	71
3 Разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»	80
3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»	80
3.2 Разработка проекта по развитию расширению ассортимента ОП ООО «Винлаб Хабаровск»	84
3.3 Оценка эффективности проекта по расширению ассортимента ОП ООО «Винлаб Хабаровск»	95
Заключение	99
Библиографический список	104
Приложение А XYZ-анализ ассортимента ОП ООО «Винлаб Хабаровск» за 2024 год	105
Приложение Б Определение весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности	106
Приложение В Сводная таблица расчета уровней стратегических	

факторов успеха компаний-конкурентов	107
Приложение Г Определение весовых коэффициентов потребительских оценок	108
Приложение Д Производственная программа ОП ООО «Винлаб Хабаровск» на 2026-2028 год	109
Приложение Е Декларация о соответствии	110
Приложение Ж Прогноз продаж сухариков Винлаб на 2026-2028 год	113
Приложение И Смета затрат на реализацию проекта на 2026-2028 год	114
Приложение К Бюджет прибылей и убытков на 2026-2028 год	115
Приложение Л Бюджет движения денежных средств на 2026-2028 год	116
Приложение М Расчет NPV	117

ВВЕДЕНИЕ

Написание выпускной квалификационной работы является важным этапом профессионального становления, позволяющим студенту продемонстрировать свои компетенции.

Практическая ценность выпускной квалификационной работы заключается в возможности внедрения разработанных решений на действующих предприятиях и создании базы для дальнейших исследований.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что современный рынок насыщен различными видами товаров и услуг, вследствие чего, значение конкуренции с каждым годом возрастает. Предприятия конкурируют между собой за право быть лучшими на рынке, а также с целью завоевать доверие потребителей на долгие годы. Для достижения этих целей организации должны анализировать свои конкурентные преимущества и разрабатывать мероприятия по их развитию, особенно, в условиях постоянно изменяющейся конкурентной среды.

Понятие конкурентного преимущества стало чрезвычайно важным в современных условиях, так как рост компаний по всему миру замедляется, а конкуренция становится всё более ожесточенной. Теперь основное внимание уделяется не только выявлению и достижению конкурентного преимущества, но и обеспечению его устойчивости. Особенно важно добиться преимуществ на рынке, перенасыщенном идентичными услугами.

Развитие конкурентных преимуществ организации является критически важным аспектом для успешного ведения бизнеса. Конкурентное преимущество представляет собой набор уникальных особенностей, которые позволяют компании получать больше прибыли от продажи товаров или услуг по сравнению с конкурентами.

Развитые конкурентные преимущества помогают организации в достижении следующих целей:

1. Повышение устойчивости бизнеса. Конкурентоспособность позволяет бизнесу лучше адаптироваться к изменениям внешней среды — колебаниям рынка, экономической нестабильности, изменению потребительских предпочтений. Чем сильнее позиции компании относительно конкурентов, тем легче ей пережить кризисные ситуации.

2. Увеличение прибыли и рентабельности Организации с устойчивым набором уникальных конкурентных преимуществ имеют возможность устанавливать более высокие цены, привлекать больше клиентов и удерживать существующих покупателей. Это ведет к увеличению объемов продаж и улучшению финансовых показателей.

3. Укрепление позиций на рынке. Обладая уникальными преимуществами перед конкурентами, компания получает возможность расширять свою долю рынка, вытеснять менее конкурентоспособных игроков и укреплять свое положение среди лидеров отрасли.

4. Привлечение инвестиций и повышение стоимости бренда. Инвестиционные фонды и частные инвесторы предпочитают вкладывать средства в перспективные предприятия с высоким потенциалом роста. Наличие сильных конкурентных преимуществ делает компанию привлекательной для инвесторов и повышает стоимость акций и капитала фирмы.

5. Обеспечение долгосрочного успеха. Современные рынки динамичны и высококонкурентны. Компании, которые своевременно развивают свои уникальные преимущества, получают значительные шансы оставаться успешными и прибыльными даже спустя годы активной деятельности.

Способы конкурентной борьбы различны и каждое предприятие самостоятельно выбирает стратегии развития для укрепления конкурентных позиций на рынке.

Каждая организация должна уметь грамотно выстраивать свою конкурентную стратегию в соответствии со своими возможностями и целями, которые она ставит перед собой.

Для того чтобы правильно определить конкурентную стратегию, организации необходимо провести всесторонний анализ своей деятельности и окружения, выявить свои достоинства и недостатки, чтобы преобразовать их в свое конкурентное преимущество.

Важность и актуальность проблемы формирования конкурентных преимуществ и как следствие конкурентоспособности организации обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является развитие конкурентных преимуществ обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» в городе Благовещенске.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить сущность и классификацию конкурентных преимуществ организации;
2. Рассмотреть методы оценки конкурентных преимуществ;
3. Провести анализ внутренней среды организации;
4. Проанализировать внешнюю среду организации;
5. Оценить конкурентоспособность организации;
6. Обосновать целесообразность мероприятий по развитию конкурентных преимуществ организации;
7. Разработать проект по развитию конкурентных преимуществ организации;
8. Оценить эффективность предлагаемых мероприятий по развитию конкурентных преимуществ.

Объект исследования – ООО «Винлаб Хабаровск».

Предмет исследования – разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск» в г. Благовещенске.

Исследование, проведенное в данной работе основано на применении методов взвешенных многокритериальных оценок, построения модифицированной матрицы БКГ, ABC-анализа и XYZ-анализа, SWOT-анализа, PEST-анализа, модели 5 сил Портера, анализа товарного ассортимента

организации, анализа основных финансовых показателей, методов оценки конкурентоспособности организации, методов оценки инвестиционной привлекательности проекта.

Источниками написания работы послужили учебные пособия по стратегическому менеджменту, управлению проектами, конкурентоспособности предприятия, периодические издания и бухгалтерская отчетность ООО «Винлаб Хабаровск».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и классификация конкурентных преимуществ организации

В условиях перенасыщения рынка различными товарами и услугами, значение конкуренции возрастает. Компании ведут активную борьбу за лидирующие позиции, стремясь не только привлечь внимание покупателей, но и сформировать долгосрочные отношения с ними, заслужив их доверие. Именно на конкурентные преимущества организации потенциальный покупатель обращает внимание в первую очередь. Для формирования эффективной конкурентной стратегии организациям необходимо проводить глубокий анализ своих конкурентных преимуществ и разрабатывать мероприятия для их долгосрочного развития. Организация должна понимать, какие аспекты своей деятельности ей стоит улучшать для того чтобы не сбавлять позиции в постоянно ведущейся конкурентной борьбе.

Для того чтобы изучить конкурентные преимущества организации и сформировать стратегию по их развитию, прежде всего необходимо разобраться, что из себя представляют конкурентные преимущества и какие они бывают.

Впервые понятие конкурентного преимущества было сформулировано американским экономистом, профессором кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса Майклом Юджином Портером в 1990 году. М. Портер считает, что основу конкурентных преимуществ составляет стоимость, которую компания создает для своих покупателей. Такая ценность может проявляться двумя способами: через установление более низких цен на продукцию по сравнению с предложениями конкурентов, либо через уникальные предложения.¹

¹ Портер М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

Согласно концепции Ж.Ж. Ламбена, конкурентное преимущество представляет собой характеристику товара или бренда, обеспечивающую превосходство над конкурентами. Ученый классифицирует эти преимущества по двум направлениям: внутренней и внешней среды. Тем не менее, в данной трактовке присутствует определенная логическая несостыковка. Дело в том, что заявленное внешнее проявление конкурентных преимуществ фактически не находит подтверждения, поскольку характеристики конечного продукта являются прямым следствием работы самого предприятия. Однако при этом следует согласиться с точкой зрения Ж.Ж. Ламбена, что конкурентное преимущество может проявляться во внешней и внутренней средах. Вместе с этим, носителями конкурентных преимуществ могут выступать не только товар или марка, но и сами предприятия, организации, образующие отдельные группы, а также страны или их объединения, осуществляющие конкурентную борьбу за лидирующее положение в различных сферах экономических отношениях. При этом все уровни хозяйственной организации функционируют не изолированно друг от друга, а тесно взаимосвязаны между собой.

С точки зрения Г.Л. Азоева и А.П. Челенкова, конкурентное преимущество является концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которые можно измерить экономическими показателями.

Согласно теории М. Портера, конкурентное преимущество представляет собой целостную систему взаимосвязанных видов деятельности предприятия. Эту позицию разделяют также российские ученые Р.А. Фатхутдинов и Е.И. Мазилкина. Однако важно отметить, что наличие уникальных характеристик в экономической, технической или организационной сферах само по себе не гарантирует конкурентное превосходство. Проблема заключается в том, что далеко не всегда можно точно предсказать, оценит ли потребитель по достоинству продукцию, обладающую такими преимуществами.

По определению Н. Сафиуллина, конкурентные преимущества представляют собой особую форму экономических взаимоотношений хозяйствующих субъектов, которая выражается в их доминировании над конкурентами на рынке при сложившихся условиях внешней среды.²

Согласно концепции П.В. Старцева, конкурентное преимущество заключается в доминировании предприятия над соперниками в следующих ключевых направлениях: экономической, управленческой и технической деятельности. Это превосходство проявляется в сферах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производственных процессов, реализации продукции и предоставления сервисного обслуживания.³

Согласно подходу Е.С. Григоряна, конкурентное преимущество представляет собой превосходство компании над соперниками в своей отрасли, которое проявляется через различные аспекты предложения для потребителей. Это может выражаться в более низких ценах на товары или услуги, более высоком качестве продукции, расширенном ассортименте, наличии уникальных характеристик товаров и других отличительных особенностях.⁴

По мнению И.С. Емельяненко, конкурентное преимущество предприятия – это составляющая системы конкурентных отношений, определяющая возможность предприятия опередить конкурентов и достичь конкурентоспособности.⁵

При дальнейшем рассмотрении вопроса о конкурентных преимуществах, автор выпускной квалификационной работы будет придерживаться определения, которое дает Г.Л. Азоев и А.П. Челенков, так как считает, что оно наиболее точно отражает суть конкурентного преимущества. В его определении

² Сафиуллин Н.З., Сафиуллин Л.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий / Монография. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2008. – 189 с

³ Старцев Петр Вячеславович Анализ подходов к сущности понятий «Конкурентоспособность предприятия» и «Конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. №16 (262).

⁴ Григорян Е. С. Конкурентные преимущества предприятия: их выявление и направления достижения // МНИЖ. 2014. №1-3 (20).

⁵ Емельяненко И.С. Конкурентные преимущества в системе конкурентных отношений розничной торговой сети // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №11. 7

прослеживается, что конкурентное преимущество нацелено именно на покупателя, завоевание которого является первостепенной задачей компании. А покупателя интересует именно то, что в конечном итоге получает он при приобретении товара или услуги, его не интересуют внутренние преимущества организации, которых он может вовсе никогда не увидеть.

В основе формирования конкурентных преимуществ фирмы лежит модель 5 сил конкуренции Майкла Портера. Данная модель подробно описывает влияние на конкурентные позиции фирмы 5 составляющих: угрозы появления товаров-заменителей; угрозы появления новых игроков; рыночной власти поставщиков; рыночной власти потребителей и уровня конкурентной борьбы. (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Майкл портер также выделял три основных источника формирования

конкурентных преимуществ.⁶

- Издержки;
- Дифференциация;
- Фокусирование.

Исходя из источников формирования конкурентных преимуществ можно сформулировать их основные виды:

В зависимости от источника:

1) Основанные на экономических факторах, которые определяются:

- Лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует предприятие;

- Стимулирующей политикой правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых, таможенных ставок в анализируемой товарной сфере;

- Объективными факторами, стимулирующими спрос: ресурсная емкость рынка, слабая сезонность спроса, отсутствие товаров-заменителей;

- Эффектом масштаба производства – по мнению К.Р. Макконнелла, под эффектом масштаба производства понимается экономия, связанная с ростом производства, когда в долгосрочном периоде уменьшаются средние издержки производства по мере увеличения объемов выпуска продукции⁷;

- Эффектом опыта, который предполагает, что улучшение навыков и экспертных знаний, а также поиск новых способов выполнения задач увеличивают эффективность производства с течением времени.

2) Технические (технологические) – преимущества, влияющие на качество продуктов фирмы и ее производительность. Примером таких преимуществ являются уникальное оборудование или запатентованные технологии.

3) Географические преимущества компаний формируются благодаря выгодному расположению и способности преодолевать территориальные

⁶ Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.

⁷ Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика : [рус.] = Economics: Principles, Problems, and Policies. — М. : Республика, 1992. — Т. 2. — С. 398.

барьеры рынка. Вход на рынок может быть существенно затруднен по нескольким причинам: отсутствие необходимой транспортной инфраструктуры для доставки товаров; значительные затраты на преодоление рыночных границ; риски повреждения продукции во время транспортировки. Эти факторы создают естественные барьеры для новых игроков и могут служить источником конкурентного преимущества для уже существующих компаний на рынке.

4) Основанные на демографических факторах (увеличение численности целевой группы, изменение его половозрастного состава, миграция населения и т.д.)

5) Основанные на хорошей информированности – сюда относится информация о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информация об инфраструктуре рынка. Отсутствие подобной информации затрудняет ведение конкурентной борьбы.

6) Определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка (развитие инструментов коммуникации; организованность и открытость рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий; развитие дистрибуторской сети, в т.ч. оптовой, розничной, фьючерсной торговли, а также развитие служб различных деловых услуг (лизинг, консалтинг, информационные услуги и т.п.)

7) Структурного характера - высокий уровень интеграции процессов производства или реализации в организации; быстрая экспансия в незанятые сегменты рынка. Интеграция может быть регрессивной – ее целью является получение во владение или становление под жесткий контроль поставщиков; прогрессивной – с целью внедриться в систему распределения производимой продукции; горизонтальной – такая интеграция появляется в результате объединения или усиления взаимодействия фирм, выпускающих схожие товары.

8) Вызванные административными мерами

9) Основанные на нормативно-правовых актах – такие преимущества основываются на законодательных актах, предусматривающих различные

льготы, привилегии, исключительные права и т.п. предоставляемые для отдельных организаций или регионов.

10) Не правового характера (недобросовестная конкуренция)

В зависимости от срока действия:

- долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

В зависимости от отношения к цене:

- ценовые, неценовые.

В зависимости от возможности имитации:

- уникальные, имитируемые.

В зависимости от путей достижения конкурентных преимуществ:

- Преимущества низкого порядка (связаны с возможностью использования дешевой рабочей силы, материалов, энергии);

- Преимущества высокого порядка (уникальная продукция, уникальная технология и специалисты, высокая репутация фирмы).

Преимущества низкого порядка в большей степени являются временными, в то время как конкурентные преимущества высокого порядка являются более устойчивыми, поскольку являются уникальными.

Таким образом, в данном разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены сущность и виды конкурентных преимуществ организации.

1.2 Методы оценки конкурентных преимуществ

Существует широкое разнообразие методов оценки конкурентных преимуществ, имеющих определенные плюсы и минусы.

Теория сравнительных преимуществ Э. Хекшера является одним из фундаментальных подходов в экономической науке. Эта концепция была разработана специально для анализа процессов международной торговли и основывается на сравнении конкурирующих отраслей разных стран. Согласно данной теории, механизм международной торговли работает следующим образом: страна экспортирует те товары, которые внутри страны-покупателя имеют более высокую стоимость; в свою очередь, импортируются те товары, которые на внутреннем рынке страны-экспортера стоят дешевле. Такой подход

создает конкурентное преимущество для страны-экспортера, поскольку её производители оказываются в более выгодном положении по сравнению с местными производителями страны-импортера. Это преимущество возникает благодаря разнице в стоимости производства и цен на конечную продукцию между странами.

Теория равновесия Маршалла представляет собой особый подход к пониманию конкурентных преимуществ предприятий. Суть данной теории заключается в том, что для достижения успеха на рынке компании должны обеспечивать превосходство в эффективности использования всех производственных факторов по сравнению с конкурентами. При этом теория предполагает, что каждая организация работает в оптимальном режиме, полностью реализуя: производственный потенциал; сбытовые возможности; технико-технологические мощности. В результате такого подхода достигается: максимальный объем производства; наивысший уровень реализации продукции; полное использование имеющихся ресурсов. Таким образом, согласно теории Маршалла, конкурентное преимущество формируется там, где предприятие способно работать на пределе своих возможностей и обеспечивать более эффективное использование производственных факторов по сравнению с другими участниками рынка. Также среди классических подходов существуют структурный и функциональный подход.

Структурный подход определяет конкурентоспособность производства на существующем рынке, положением предприятия среди структуры отрасли.⁸

Функциональный подход базируется на сопоставлении экономических показателей конкурирующих предприятий.

В России широкое распространение получил **экспертный метод** или **метод рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятий** оценки конкурентоспособности, основанный на профессиональных суждениях специалистов о потребительских предпочтениях на рынке производимых

⁸ Лымарь К. Н. Анализ методов оценки конкурентных преимуществ // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. №9

товаров и услуг.

Сущность метода состоит в упорядочении предприятий за счет сравнительного анализа достигнутых предприятиями результатов в разных областях.⁹

Процесс рейтинговой оценки включает в себя следующие этапы:

1. Сбор информации о всех предприятиях, подлежащих сравнению .
2. Формирование базы данных путем создания специальной матрицы на основе полученных сведений.
3. Сравнительный анализ показателей, при котором данные оцениваемого предприятия сопоставляются с аналогичными показателями конкурентов.
4. Расчет рейтинговой оценки для конкретного предприятия за выбранный временной период.
5. Формирование рейтинга, где все конкурирующие предприятия располагаются в порядке убывания их рейтинговых оценок .

Таким образом, итоговый результат представляет собой структурированный список предприятий, ранжированный от наиболее высоко оцененного к наименее успешному по результатам анализа. Большим преимуществом использования рейтинговых методик является возможность учета активов материальных и нематериальных, таких как финансовая стабильность и репутация руководства.¹⁰

Сравнительная оценка должна учитывать все важные параметры конкурентоспособности и базироваться не на произвольном наборе показателей, а на характеристиках тех аспектов деятельности предприятия, которые имеют существенное значение для конкурентоспособности.¹¹

На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной

⁹ Чекалина М. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / М. Чекалина, Д. Санникова, И. Логинова. – Текст : электронный // Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики : сборник статей II Международной научно-практической конференции молодых ученых (Екатеринбург, 21 апреля 2020 г.). – Издательский дом «Ажур» : Екатеринбург , 2020. – С. 226-232

¹⁰ Сафиуллин Н.З., Сафиуллин Л.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий / Монография. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2008 – 189 с.

¹¹ Бурда, А. Г. Рейтинговая оценка конкурентоспособности кондитерских предприятий / А. Г. Бурда, В. В. Кочетов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2006. – № 17. – С. 98-117

важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Совокупная балльная оценка рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{Спред}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_{ij},$$

где $K_{\text{Спред}}$ – совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия;

α_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий; β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяется экспертом по балльной системе; j – номер оцениваемого предприятия; n – количество показателей.

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

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

где n – число исследуемых объектов (количество показателей); r_n – ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

В свою очередь S_n можно определить по формуле:

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

где a_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;

a_n – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Затем, на основе данных о балльной оценке строятся профили конкурентов (Рисунок 2) и многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 3).

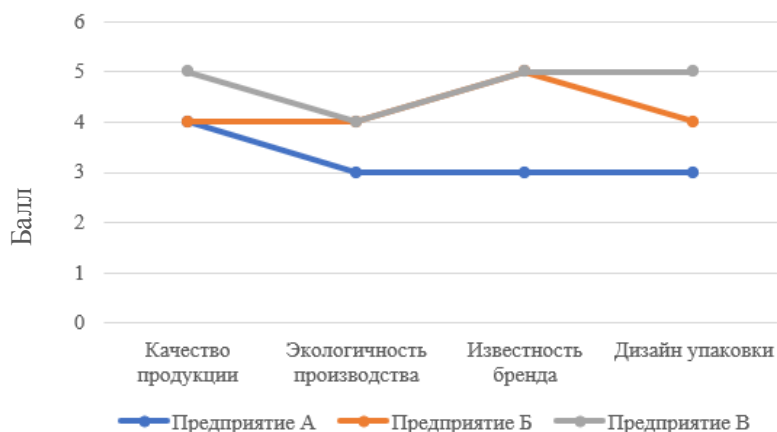


Рисунок 2 – Профили конкурентов



Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

На основе многоугольника конкурентоспособности определяются площадь каждого сектора и общая площадь радара для каждого оцениваемого предприятия. Чем больше площадь круга занимает предприятие, тем выше его конкурентоспособность.

Построение карты конкуренции по методике И.В. Головина.

Предлагаемая им методика оценки конкурентоспособности фирмы основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции фирмы¹². Уровень конкурентоспособности компании формируется на основе двух ключевых составляющих: имеющегося ресурсного потенциала и управленческих решений, направленных на его оптимальное применение (что является стратегическими факторами успеха). В результате такого взаимодействия компания подвергается оценке со стороны потенциальных клиентов с точки зрения соответствия условиям и требованиям внешней рыночной среды.

Методика оценки конкурентоспособности, разработанная И.В. Головиным, включает в себя двухэтапную процедуру. Первый этап предполагает экспертную оценку показателей конкурентоспособности

¹² Головин Игорь Вячеславович Карта конкуренции // Практический маркетинг. 2004. №5.

компаний, которые рассматриваются как стратегические факторы успеха. Экспертную оценку проводят специалисты, чья профессиональная деятельность непосредственно связана с анализируемыми объектами и которые обладают значительным опытом работы в данной сфере. Особое внимание уделяется квалификации экспертов – они должны не только иметь профильные знания и практический опыт, но и отличаться широким профессиональным кругозором и эрудицией в смежных направлениях. Именно компетентность экспертной группы во многом определяет достоверность результатов оценки стратегических факторов успеха компаний. Во второй части оценку конкурентоспособности компаний осуществляют покупатели.

1.Определение уровня стратегических факторов успеха конкурирующих компаний.

Чтобы добиться значительных успехов в рыночной среде, компании необходимо сформировать собственные конкурентные преимущества, базируясь на важнейших факторах, определяющих успех в конкретной отрасли.

Начальный этап методики заключается в определении стратегических факторов успеха предприятий (СФУ), которые одновременно выступают в качестве ключевых показателей их конкурентоспособности. Отобранные факторы впоследствии станут основой для проведения сравнительного анализа различных компаний.

В разных отраслях значение имеют различные факторы успеха. Выявление их для конкретного рынка – задача экспертов. Подспорьем в решении этой задачи могут стать работы А. Томпсона и А. Стрикленда, в которых приводится классификация «ключевых факторов успеха»¹³.

Поскольку различные факторы оказывают неодинаковое влияние на конечный результат, возникает необходимость в определении их относительной значимости. Именно этой задаче посвящен второй этап методики. Для расчета весовых коэффициентов применяется метод попарного сравнения всех

¹³ Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М: ИНФРА-М, 2000. – 412с

факторов, где в каждой паре выбирается наиболее предпочтительный вариант. Такой метод сравнения предпочтителен, поскольку человеку легче провести качественную оценку двух параметров одновременно, чем пытаться выразить свои предпочтения через количественные баллы.

Ответы заносятся в оценочную таблицу в следующем виде:

«1» - влияние оцениваемого фактора меньше;

«2» - оба фактора равнозначны;

«3» - влияние оцениваемого фактора больше.

Пример определения весовых коэффициентов для выбранных показателей конкурентоспособности представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Пример оценочной таблицы для определения весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	$\sum \beta_i$	Вес (α_i)
1	Y1	2	3	1	3	1	1	11	0,1528
2	Y2	1	2	1	1	1	1	7	0,0972
3	Y3	3	3	2	1	3	1	13	0,1806
4	Y4	1	3	3	2	1	1	11	0,1528
5	Y5	3	3	1	3	2	1	13	0,1806
...N...	Y6	3	3	3	3	3	2	17	0,2361
Итого								72	1

Весовые коэффициенты факторов определяются по формуле:

$$\alpha_i = \frac{\beta_i}{\sum_{i=1}^n \beta_i},$$

где β_i – сумма элементов α_{ij} по строкам матрицы; $\sum_{i=1}^n \beta_i$ – сумма элементов β_i по столбцу.

На следующем этапе исследования эксперты осуществляют детальное попарное сопоставление различных компаний по всем выбранным параметрам. Для проведения сравнительного анализа используются специальные оценочные таблицы, которые позволяют структурировать и систематизировать полученные данные. Пример сравнения предприятий по фактору Y_N показан в таблице 2.

Таблица 2 – Пример оценочной таблицы для сравнения компаний по фактору Y_N

Компания	A	B	C	D	$\sum \beta_i$	Pi
----------	---	---	---	---	----------------	----

A	2	3	1	3	9	0,3103
B	1	2	1	1	5	0,1724
C	2	3	2	3	10	0,3448
D	1	1	1	2	5	0,1724
Итого					29	1

В последней колонке оценочной таблицы рассчитываются относительные коэффициенты (P_i) каждого фактора Y_i .

Количество оценочных таблиц должно соответствовать числу анализируемых факторов конкурентоспособности предприятий. В каждой таблице проводится попарное сопоставление компаний по конкретному фактору, при этом эксперты определяют наиболее предпочтительный вариант в каждой сравниваемой паре.

Далее осуществляется умножение оценочных коэффициентов (P_i) факторов (Y_i) на удельный вес (α_i) каждого фактора: $\alpha_i \cdot P_i$. Результаты расчета уровня факторов стратегического успеха (СФУ) каждой компании по выдвинутым выше параметрам представляются в виде сводной таблицы (Таблица 2).

В таблице 3 отражены результаты умножения весовых коэффициентов каждого параметра на соответствующие оценки, полученные компаниями по этим показателям. Итоговая сумма произведений в каждой строке таблицы демонстрирует общий уровень стратегических факторов успеха для каждой компании с учетом всех анализируемых параметров. На основе полученных числовых значений становится возможным составить иерархический список исследуемых предприятий. Важно отметить, что сформированный рейтинг показывает только потенциальную способность компании к лидерству, но не дает полной картины реальной конкурентоспособности бизнеса.

Таблица 3 – Пример сводной таблицы расчета уровней стратегических факторов успеха компаний-конкурентов.

Конкуренты	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	$\sum \alpha_i \cdot P_i$	Место
A	0,0474	0,0175	0,0313	0,0153	0,0206	0,0472	0,1793	4
B	0,0263	0,0875	0,0797	0,0611	0,0564	0,0125	0,3235	1
C	0,0527	0,0525	0,0214	0,0589	0,0473	0,0325	0,2653	2
D	0,0175	0,0125	0,0125	0,0306	0,0506	0,0672	0,2047	3

Для объективной оценки конкурентоспособности предприятия критически важно учитывать мнение его клиентов о работе компании. Именно такая обратная связь позволяет понять, насколько успешно организация реализует свои возможности и насколько эффективно работает над удовлетворением потребностей целевой аудитории, что напрямую влияет на получение конкурентных преимуществ на рынке.

2. Определение уровня потребительских оценок компаний-конкурентов.

Для определения позиции компаний в рейтинге потребительского предпочтения требуется осуществить комплексное маркетинговое исследование. Ключевая концепция такого исследования заключается в том, что доминирующее положение на рынке занимает та организация, которая способна наиболее полно и качественно удовлетворить запросы широкой аудитории потребителей. В рамках исследования анализируются важнейшие характеристики бизнеса: уровень узнаваемости бренда, сложившаяся деловая репутация, показатели качества продукции или услуг, удобство получения товаров/услуг и другие релевантные параметры, влияющие на потребительский выбор.

Последовательность действий при оценке потребительских предпочтений аналогична оценке стратегических факторов успеха компаний. Сначала необходимо выявить весовые коэффициенты для различных факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя. (Таблица 4).

Таблица 4 – Макет таблицы для определения весовых коэффициентов потребительских оценок

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	$\sum \beta_i$	Вес (α_i)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Y1	2											
2	Y2		2										
3	Y3			2									
4	Y4				2								
5	Y5					2							
6	Y6						2						
7	Y7							2					
8	Y8								2				

9	Y9									2			
10	Y10										2		
Итого													

Следующим этапом необходимо организовать сбор мнений потребителей через проведение опросов или анкетирования действующих клиентов анализируемых компаний. Основная цель — получить оценку того, как в этих организациях проявляются различные факторы конкурентного преимущества. В процессе оценки могут применяться различные измерительные шкалы, однако наиболее доступным методом является ранжирование компаний по каждому оцениваемому критерию. По завершении сбора первичных данных в ходе маркетингового исследования необходимо приступить к их систематизации и анализу полученных результатов. В частности, важно рассчитать относительные величины по каждому показателю (d_i). На следующем этапе данные, полученные в ходе маркетингового исследования, нужно откорректировать с помощью весовых коэффициентов. В результате должны быть получены интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурентов (Таблица 5).

Таблица 5 – Пример таблицы для определения уровня потребительских оценок компаний-конкурентов

Факторы	Вес (α_i)	Фирмы							
		A		B		C		D	
		d_i	$A_i \cdot d_i$	d_i	$A_i \cdot d_i$	d_i	$A_i \cdot d_i$	d_i	$A_i \cdot d_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Известность									
2.Ассортимент									
3.Качество товаров									
4.Оформление торгового зала									
5.Удобство совершения покупки									
6.Удобный подъезд на автомобиле									
7. Режим работы									
8.Качество									

обслуживания									
9.Скорость обслуживания									

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.Уровень цен									
Сумма	1	-		-		-		-	
ПО _i									

где d_i – относительная величина потребительских оценок по фактору i ;
 ПО _{i} – уровень потребительских оценок i -й фирмы.

Уровень конкурентоспособности (КС) фирм рассчитывается по следующей формуле:

$$КС_i = \sqrt{СФУ_i^2 + ПО_i^2},$$

где КС _{i} – уровень конкурентоспособности i -й фирмы; СФУ _{i} – уровень потребительских оценок i -й фирмы.

На основе полученных данных строится сводная таблица конкурентоспособности компаний (Таблица 6). Рассчитанные показатели являются основными для построения карты конкуренции, на которой можно выделить типовые стратегические положения фирмы.

Таблица 6 – Пример сводной таблицы конкурентоспособности компаний-конкурентов

Конкуренты	Уровень СФУ, %	Уровень потребительских оценок, %	Конкурентоспособность, %	Место
А	17,93	33,50	38,00	1
В	32,35	15,22	35,75	3
С	26,53	21,76	34,31	4
Д	20,47	35,92	35,92	2

Карта конкуренции представляет собой графическое поле, где по осям откладываются значения стратегических факторов успеха (СФУ) и потребительских оценок (ПО) конкурирующих фирм. Позиция каждой

компании на карте определяется её координатами. На карте фирма обозначается кругом, радиус которого указывает на уровень её конкурентоспособности. (Рисунок 2).

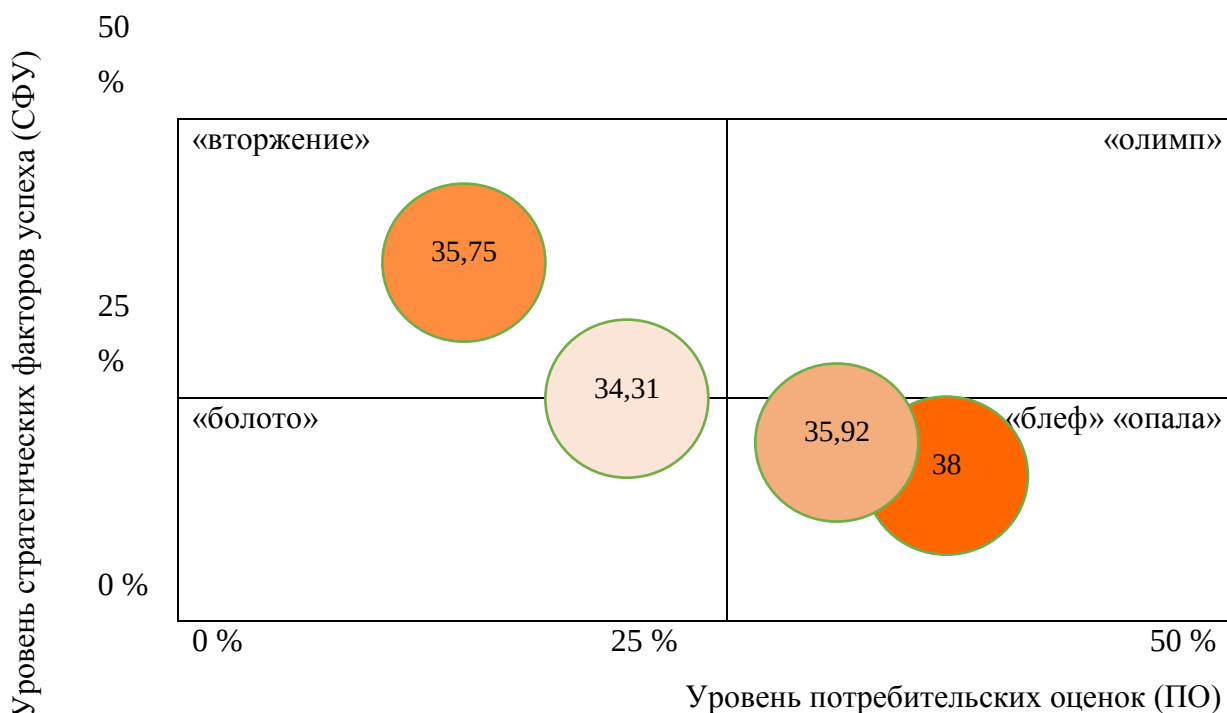


Рисунок 2 – Пример конкурентной карты рынка

Конкурентная карта представляет собой эффективный инструмент анализа рыночной ситуации, позволяющий детально оценить баланс сил между участниками рынка и наметить ключевые направления маркетинговой деятельности. С её помощью можно не только определить точное место компании в системе координат конкурентного пространства, но и выявить как существующих, так и возможных будущих соперников. Кроме того, данный инструмент даёт возможность разработать обоснованные рекомендации по формированию наиболее подходящей конкурентной стратегии для достижения поставленных бизнес-целей.

Рассмотрим каждую область конкурентной карты.

Область «Болото». В данном сегменте сконцентрировано значительное число предприятий, находящихся на этапе стабильного развития. Характерной особенностью таких компаний является ограниченный объем финансовых средств и относительно небольшой опыт работы на рынке. Чаще всего речь

идет о типовом бизнесе с невысоким порогом входа. Примечательно, что даже крупные промышленные структуры могут оказаться в этой категории, если они потеряли свои позиции в секторах «Олимп» или «Опала» под давлением более конкурентоспособных игроков рынка.

Область «Вторжение»/Ниша. Существует два основных способа для компании занять позицию в рассматриваемом сегменте. Первый вариант предпочитают преимущественно крупные организации, осуществляющие диверсификацию бизнеса, а также предприятия, располагающие возможностью осуществлять масштабные первоначальные вложения. Фирмы, находящиеся в зоне «вторжение», демонстрируют высокий уровень стратегических факторов успеха (СФУ), достижение которого сопряжено с существенными финансовыми затратами. При этом их показатели потребительской оценки остаются низкими, что в большинстве случаев объясняется недостаточным уровнем осведомленности целевой аудитории о бренде и его предложениях. Подобная ситуация типична для этапа становления бизнеса. В этот период компания, скорее всего, сконцентрирует свои главные ресурсы на активном продвижении продуктового портфеля. Её стратегическими приоритетами станут расширение рыночной присутствия и достижение лидерских позиций в отрасли. Для достижения этих целей предприятие, вероятно, задействует обширные рекламные активности, прибегнет к ценовой политике с элементами демпинга и внедрит различные программы лояльности для привлечения и удержания клиентов.

Альтернативная стратегия позиционирования в данном сегменте характеризуется постепенным наращиванием уровня стратегических факторов успеха (СФУ) при стабильном уровне потребительской оценки компании. Подобная динамика показателей свидетельствует о том, что предприятие следует пути “нишевой” специализации. В рамках такого подхода можно выделить три ключевых направления развития нишевого бизнеса.

Первый путь развития предполагает сосредоточение компании на определенных категориях товаров и услуг либо на производстве уникального

бренда продукции. Такая специализация позволяет выделиться среди массового ассортимента стандартизированных товаров, ориентированных на среднестатистического потребителя.

Вторым направлением является узкая специализация на конкретной группе потребителей. Малый бизнес может успешно справляться с жесткой конкуренцией в неконсолидированной сфере, если ему удастся привлечь VIP-клиентов или постоянных заказчиков, которые чувствуют себя получающими VIP-обслуживание.

Третье направление развития бизнеса заключается в адаптации к специфическим потребностям определённого региона. Компании малого и среднего бизнеса, которые не могут добиться значительных успехов на широком рынке, могут достичь большего, сосредоточив усилия на одном регионе, где они могут стать лидерами.

Желая в определённой степени защититься от конкуренции, компании, применяющие описанные стратегии, осознанно сужают круг своих потенциальных клиентов. Вследствие этого потребительские оценки деятельности такой компании будут зависеть от количества её потенциальных клиентов, что определяет рамки этих оценок.

Чтобы уменьшить риски, связанные с работой в одной нише, компании стремятся освоить несколько ниш. Основные усилия этих фирм направлены на удержание клиентов, улучшение качества своих товаров или услуг и повышение уровня обслуживания.

Область «Олимп». Фирма, находящаяся в области «олимп», занимает наибольшую рыночную долю в отрасли. Такие организации, как правило, являются лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования различных распределительных систем и оптимизации маркетинговых затрат. Чтобы оставаться в этой области, компания должна действовать на трёх фронтах: Расширение рынка: Привлечение новых покупателей. Поиск новых сфер применения для своих продуктов. Увеличение частоты использования существующих продуктов. Увеличение рыночной доли:

Хотя рост рыночной доли не всегда приводит к увеличению прибыли (цена такого расширения может быть высокой). Защита от конкурентов: Постоянная оборона бизнеса от посягательств конкурентов, что требует непрерывного мониторинга и адаптации к изменениям на рынке. Эти направления деятельности помогают компании удерживать лидирующие позиции и успешно конкурировать в своей отрасли.

Область «Блеф»/ «Опала». В зависимости от траектории развития можно выделить две категории компаний. Первая группа представляет собой организации, которые утратили свои лидерские позиции в зоне «Олимп» под давлением конкурентов. Эти компании в первую очередь нацелены на сохранение существующего рыночного присутствия и активно занимаются поиском альтернативных направлений развития. Для защиты своих позиций они применяют комплекс защитных стратегий, среди которых: ценовые уступки; предложение привлекательных условий по долгосрочным контрактам; усиление мер по удержанию существующих клиентов. Такой подход позволяет им противостоять конкурентам и сохранять конкурентоспособность на рынке.

Второй тип – компании, обладающие «виртуальными» конкурентными преимуществами. В рассматриваемой области могут находиться компании, объективно не обладающие значимыми конкурентными преимуществами, но с помощью активной рекламно-маркетинговой деятельности сумевшие создать иллюзию их наличия.

Метод интегральных показателей представляет собой эффективный инструмент для комплексной оценки рынка. Его основное преимущество заключается в том, что он позволяет одновременно анализировать как качественные, так и экономические характеристики товара. При использовании данного метода проводится детальный анализ ценовой структуры продукта, включая: Себестоимость производства Затраты на различные производственные факторы Размер торговой наценки Качественный продукт характеризуется оптимальным сочетанием двух ключевых параметров: Эффективным использованием производственных ресурсов Привлекательной

рыночной ценой, обеспечивающей высокий уровень продаж. Таким образом, данный метод позволяет получить всестороннюю оценку конкурентоспособности товара на рынке, учитывая как его потребительские свойства, так и экономическую целесообразность.¹⁴

Также стоит внимания комбинированный метод оценки, который включает в себя 4 основных показателя:

- 1) Эффективность управления производством;
- 2) Эффективность управления оборотными средствами;
- 3) Качество и цена товара;
- 4) Эффективность управления сбытом.

В научной работе М.С. Григорьевой представлена классификация методов оценки конкурентных преимуществ, согласно которой все существующие подходы делятся на четыре ключевые категории.¹⁵

1) **Матричные методы** - используют построение специальных матриц для анализа положения компании на рынке.

2) **Методы оценки конкурентоспособности товара** - фокусируются на анализе характеристик продукции предприятия.

3) **Методы по теории эффективной конкуренции** - исследуют позицию компании среди конкурентов в отрасли.

4) **Комплексные методы** - учитывают как текущие, так и потенциальные показатели конкурентоспособности.

В основе матричного метода лежит анализ жизненного цикла товара. При проведении оценки происходит построение матрицы, где по вертикальной оси отражается рыночная доля компании, а по горизонтальной – темп роста продаж.

Особого внимания заслуживает аналитический инструмент, известный как Матрица БКГ (метод «Бостон консалтинг групп»). Данная методика

¹⁴ Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. / Р.А. Фатхутдинов, - 2-е изд., испр. и доп. - М.: 2005. — 544 с.

¹⁵ Григорьева М. С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М. С. Григорьева [Электронный ресурс] URL : <http://www.ibl.ru/konf/120412/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-104-predprijatija.html>

базируется на анализе жизненного цикла продукта и позволяет провести комплексное сопоставление двух ключевых показателей: темпа роста продаж товара; рыночной доли, которую занимает продукт. Такой подход дает возможность оценить перспективы развития товара на рынке с учетом его жизненного цикла и конкурентных позиций. Основной посыл метода заключается в том, что вкладывать средства стоит в быстрорастущие направления, которые не потребуют больших вложений. При использовании данной матрицы товары классифицируются следующим образом:

-«Дойные коровы», «Сливки» – продукты с высокой долей рынка и медленным ростом;

-«Хромые утки», «Дохлые собаки» – продукты с низкой долей рынка и медленным ростом;

- «Знаки вопроса», «Трудные дети» – продукты с низкой долей рынка и высокими темпами роста;

-«Звёзды» – продукты с высокой долей рынка и высокими темпами роста.¹⁶

Второй метод, опирающийся на конкурентоспособность товара, предполагает рост конкурентоспособности предприятия с ростом конкурентоспособности продукта. Здесь рассматривают соотношение цены и качества, а также рост продаж. Показатели товара в данном случае – экономические и параметрические. Так, к данному методу можно отнести упомянутые ранее метод интегральных показателей и структурный метод.

В основе методов эффективной конкуренции лежит анализ положения компании относительно других участников рынка в рамках конкретной отрасли. При этом особое внимание уделяется сопоставлению экономических показателей организации с показателями конкурентов, а также того, насколько рационально предприятие использует доступные ему ресурсы. В эту категорию

¹⁶ Стратегии, которые работают: Подход BCG: сб. ст.: пер. с англ. / Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл.; [под общ. ред. И. В. Лазуковой]. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. - 496 с.

можно отнести теорию сравнительных преимуществ, теорию равновесия и функциональный подход.

Комплексные методы оценки имеют существенное отличие от других методов – они учитывают не только текущее состояние, но и перспективы развития компании. При таком анализе оцениваются как уже достигнутые результаты, так и потенциальные возможности предприятия. Основным критерием оценки выступает фактический и прогнозируемый уровень прибыли. В число комплексных методов входит, в частности, метод экспертных оценок, который позволяет получить всестороннее представление о состоянии и возможностях развития организации.

Интерес представляет собой метод 5 сил Портера, о нем уже было рассказано в разделе 1.1.

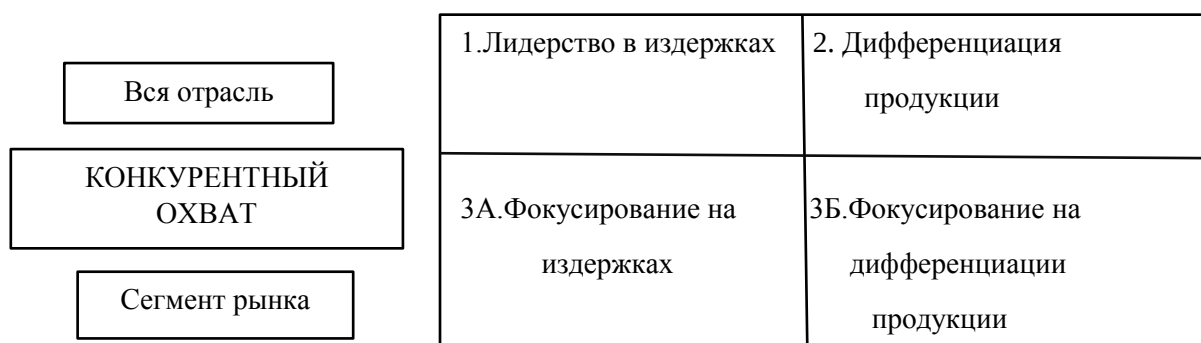
Таким образом, в данном разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены методы оценки конкурентных преимуществ организации.

1.3 Направления формирования и развития конкурентных преимуществ организации

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, но наиболее общими являются:

- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца), синергизм.¹⁷

Майкл Портер определяет первые три стратегии как базовые, поскольку они являются более универсальными в применении.



¹⁷ Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.

Низкие издержки продукции

Дифференциация

Рисунок 3 – Три общие стратегии развития конкурентных преимуществ по М.Портеру

Отличительной особенностью стратегии, основанной на **лидерстве в издержках**, является достижение конкурентного преимущества путем минимизации затрат на некоторые весомые составляющие производимого товара или услуги и соответственно уменьшения себестоимости по сравнению с конкурентами. Такая стратегия является агрессивной, и она направлена на достижение эффективности производства, а также обеспечения жесткого контроля над всеми видами расходов, то есть внутренняя стратегия или стратегия операционной эффективности.

Ценовое лидерство в данном случае достигается, если предприятие контролирует значительную долю рынка или использует другие преимущества, такие как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование и т.д.

В отличие от стратегии лидерства по издержкам, ориентированной на массовый рынок стандартной продукции, стратегия диверсификации делает акцент на создании уникального продукта. Этот продукт представляет собой усовершенствованную версию базового изделия и предназначен для особой категории потребителей. Целевая аудитория такой продукции — это клиенты, которым недостаточно стандартных характеристик товара и которые готовы: переплачивать за индивидуальные особенности; получать дополнительные преимущества; обладать уникальными свойствами продукта. Вместо массового производства одинаковых товаров, стратегия диверсификации позволяет создавать модифицированные версии продукции, отвечающие более высоким требованиям и ожиданиям определенной группы покупателей.

Дифференциация продукции означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества,

наличия его особых характеристик, методов сбыта и послепродажного обслуживания.¹⁸

Существует четыре основных направления реализации стратегии дифференциации:

- продуктовая дифференциация;
- дифференциация персонала;
- сервисная дифференциация;
- дифференциация имиджа.

Наилучшими вариантами выделения продукции среди конкурентов являются характеристики, которые сложно или дорого воспроизвести. При таком подходе ценность приобретают запатентованные технологии и уникальные разработки компании.

Стратегия фокусирования представляет собой подход при котором компания целенаправленно выбирает узкий сегмент рынка и конкретную группу покупателей. Вместо охвата широкого рынка предприятие концентрируется на удовлетворении потребностей определенного круга потребителей, что позволяет более эффективно работать в выбранной нише по сравнению с конкурентами, ориентированными на массовый рынок. Рыночная ниша может быть определена с точки зрения географической уникальности, специфическими требованиями к использованию товара или особыми свойствами товара, которые важны только для представителей данной ниши. Компании выбирают такую стратегию не столько из-за ограниченности ресурсов, сколько для создания высоких барьеров входа для потенциальных конкурентов, что позволяет укрепить свои позиции на рынке.

В рамках стратегии фокусирования существует два основных пути развития: компания может либо оптимизировать свои затраты внутри выбранного рыночного сегмента, либо сосредоточиться на создании

¹⁸ Голубева М. А. Основные направления достижения конкурентных преимуществ экономической организации // Экономика образования. 2009. №3-2

уникальных характеристик своей продукции. При этом предприятие имеет возможность применять оба этих подхода одновременно.

Три рассмотренные стратегии, по М. Портеру являются базовыми. Поэтому, предприятие, желающее добиться успеха должно следовать одной из них, иначе оно будет обречено на результаты ниже среднестатистических.

Важно подчеркнуть, что успех компании в конкурентной борьбе во многом зависит от масштаба рынка, на который она нацелена. В связи с этим организации необходимо тщательно проанализировать существующие ограничения прежде, чем принять решение о выборе общей стратегии развития. Среди таких ограничений можно выделить:

- ассортиментный выбор продуктов, который она будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- планируемые каналы распределения продукции;
- регион, в котором она будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

Компания имеет возможность ориентироваться либо на широкую аудиторию потребителей, либо сосредоточиться на специфическом сегменте рынка. Такой подход к определению целевой аудитории в сочетании с базовыми стратегиями значительно увеличивает количество возможных вариантов стратегического развития предприятия. Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются лидерством в издержках и дифференциацией продукции соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием. Выбор конкурентной стратегии существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

Достижение и поддержание конкурентных преимуществ требует непрерывного развития во всех направлениях деятельности предприятия, что

представляет собой сложный и затратный процесс. Возможность сохранения конкурентных преимуществ определяется следующими факторами:

1. Источники конкурентных преимуществ (преимущества высокого и низкого порядка)

2. Очевидность источников конкурентных преимуществ. Если компания опирается на очевидные источники своих преимуществ (дешевое сырье, зависимость от поставщика и т. п.), конкуренты с большей вероятностью предпримут действия для того, чтобы лишить ее этих преимуществ.

3. Инновации. Чтобы сохранить лидерские позиции на рынке, компании необходимо внедрять инновации с той же скоростью, с какой их могут скопировать конкуренты, либо быстрее. Благодаря постоянному инновационному развитию организации получают доступ к новым, более эффективным конкурентным преимуществам и расширяют свои возможности для достижения превосходства над соперниками.

4. Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении того, что не надо делать в мотивационном отказе от преимущества в конкурентной борьбе.

Кроме рассмотренных трех базовых направлений достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру, американские исследователи в области конкуренции выделяют и некоторые другие направления: стратегию первопроходца и стратегию синергизма.¹⁹

Стратегия первопроходца или раннего выхода на рынок заключается в том, что компания становится первой, кто выводит на рынок инновационный продукт или услугу. Благодаря такому положению компания может получить значительное преимущество перед конкурентами, установить высокие цены как

¹⁹ Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С 124

монополист и обеспечить стремительное развитие бизнеса.²⁰ Тем не менее, подобный подход неизбежно сопряжен с серьезными сложностями в организации производственного планирования и с существенными рисками для бизнеса.

Стратегия синергизма представляет собой подход к формированию конкурентных преимуществ путем объединения нескольких бизнес-единиц под единым управлением. Ключевое достоинство такого подхода заключается в способности создавать особый вид конкурентного преимущества на уровне всей организации. Это преимущество проявляется на разных товарных рынках через два основных эффекта: либо через оптимизацию затрат, либо через появление у продукции особых характеристик. Синергетическая стратегия направлена на повышение результативности работы компаний путем объединения и совместного использования различных активов, рыночной инфраструктуры и областей деятельности. Основной принцип такой стратегии заключается в том, что объединенные бизнес-единицы, функционирующие как единая система, показывают значительно более высокую прибыльность и эффективность производства по сравнению с ситуацией, когда эти же подразделения работают изолированно друг от друга. Это достигается за счет: совместного использования материальных и нематериальных ресурсов; оптимизации рыночной инфраструктуры; взаимодополнения различных направлений деятельности; эффективного распределения нагрузки между подразделениями; снижения операционных издержек. В результате синергетического эффекта компания получает возможность достигать лучших показателей рентабельности, чем при раздельном существовании входящих в нее бизнес-единиц..²¹ Она лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой

²⁰ Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/ Ибб С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 327 с.

²¹ Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика : Пер. с англ. / У. Кинг, Д.Клиланд; Общ. ред. и предисл. Г.Б. Кочеткова. — Москва : Прогресс, 1982. — 399 с

стратегии является создание маркетинговых сетей различного вида, которые позволяют использовать синергетический эффект взаимодействия производства и сбыта.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ВИНЛАБ ХАБАРОВСК»

2.1 Краткая характеристика ООО «Винлаб Хабаровск»

ООО «Винлаб Хабаровск» - сеть супермаркетов напитков, входящая в структуру «Novabev Group» - крупнейшей алкогольной компании в России, которая выпускает продукцию на 7 собственных заводах, а также является одним из главных импортеров алкоголя в стране. Основой своего успеха Novabev Group считает мощную производственную базу из высокотехнологичных предприятий: «Уссурийский бальзам», «Бастион осн.1942 г.», «Завод Георгиевский. Традиции качества», Архангельский и Мариинский ликеро-водочные заводы, «Спиртзавод Чугуновский» и винодельческий комплекс «Поместье Голубицкое». Производственные площадки стратегически расположены в крупнейших федеральных округах, включая Центральный, Дальневосточный, Северо-Западный, Приволжский и Сибирский, а также — в Краснодарском крае. Географическая диверсификация производства позволяет оптимизировать логистические издержки, а также снижает технологические и эксплуатационные риски.²²

Сегодня ООО «Винлаб Хабаровск» обладает большим потенциалом и возможностями для дальнейшего роста. Уже более 15 лет компания занимает лидирующие позиции в отрасли. ООО «Винлаб Хабаровск» насчитывает 211

²² Бизнес – Novabev Group <https://novabev.com/about/business/>

филиалов в Амурской области и Хабаровском крае. Компания предлагает своим покупателям самый широкий ассортимент продукции в каждой категории алкогольных напитков, достойное качество, а также продукцию по доступной цене.

Стратегия развития сети супермаркетов напитков «Винлаб» основана на трех простых принципах: «сами производим, сами импортируем, сами продаем». Благодаря данному синергетическому эффекту, «Винлаб» предлагает каждому клиенту лучшую цену на рынке за продукцию гарантированного качества в максимально широком ассортименте, что является ключевым преимуществом розничной сети «Винлаб» по сравнению с другими операторами алкогольного ритейла.²³

Основной вид деятельности организации – торговля розничная напитками в специализированных магазинах (основной код ОКВЭД2 47.25). К прочим видам деятельности относятся розничная торговля пищевыми продуктами, безалкогольными напитками, табачными изделиями и т.д.²⁴

Полное наименование организации Общество с ограниченной ответственностью «Винлаб Хабаровск». Краткое наименование – ООО «Винлаб Хабаровск».

ООО «Винлаб Хабаровск» было создано в 2008 году, зарегистрировано Управлением ФНС России по Хабаровскому краю 23.10.2008 г., регистрационный номер в Пенсионном фонде Российской Федерации: 037003026434. Регистрационный номер в Фонде социального страхования Российской Федерации: 270730829327071.

Генеральный директор организации – Щукин Александр Викторович, учредитель – АО «Винлаб».²⁵

Характер собственности предприятия в соответствии с Гражданским

²³ Усманова, В. Д. Применение SWOT-анализа в определении направления развития организации / В. Д. Усманова // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : сборник статей по материалам CCCXLVI международной научно-практической конференции, Москва, 27 февраля 2024 года. – Москва: ООО "Интернаука", 2024. – С. 113-116.

²⁴ Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности URL: bo.nalog.ru

²⁵ Сервис проверки контрагентов ListOrg URL: list-org.com

Кодексом Российской Федерации - частная.

Контактные данные организации: Телефон: +7 (4212) 30-02-72, E-mail: law@winelab.ru.

Юридический адрес организации: 680041, Хабаровский край, город Хабаровск, Отрадный пер., д.3а.

По масштабам деятельности ООО «Винлаб Хабаровск» можно отнести к крупным организациям. Об этом свидетельствуют ее финансово-экономические показатели. В таблице 7 отображены основные экономические показатели ООО «Винлаб Хабаровск»

Таблица 7 – Основные экономические показатели ООО «Винлаб Хабаровск»

Показатель	2022г од	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2023/2022 год	2024/2023 год	2023/2022 год	2024/2022 год
Выручка, тыс. руб.	4 308 158	4 724 962	5 393 721	416 804	668 759	9,67	14,15
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3 283 515	3 793 021	4 372 986	509 506	579 965	15,52	15,29
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 024 643	931 941	1 020 735	-92 702	78 794	-9,05	9,53
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб	248 518	198 063	193 339	-50 455	-4724	-20,3	-2,38
Прочие доходы, тыс. руб	60 066	114 517	213 871	54 451	99 354	90,65	86,76
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	103 884	6 883	24 874	-97 001	17 991	-93,37	261,38

Из таблицы 7 видно, что с каждым годом выручка организации стабильно растет, темп прироста выручки также увеличился, то же можно сказать и о показателе себестоимости продаж.

Валовая прибыль организации в 2023 году снизилась на 9,05 % по сравнению с 2022 годом, однако в 2024 году она выросла на 9,53 % по сравнению с 2023 годом.

За период с 2022 по 2024 год наблюдается уменьшение прибыли от продаж, в 2023 году она снизилась на 20,3 %, а в 2024 году на 2,38 %. Прочие

доходы организации в 2023 и 2024 году выросли почти в 2 раза, на 90,65 % и на 86,76 % соответственно.

Чистая прибыль организации в 2023 году снизилась на 93,37 % по сравнению с 2022 годом, но в 2024 году она стремительно возросла на 261 %.

Организационная структура управления предприятием — это упорядоченная совокупность управляющих служб, характеризующаяся определенными взаимосвязями и соподчинением.²⁶

В ООО «Винлаб Хабаровск» организационная структура представлена следующим образом (Рисунок 4).

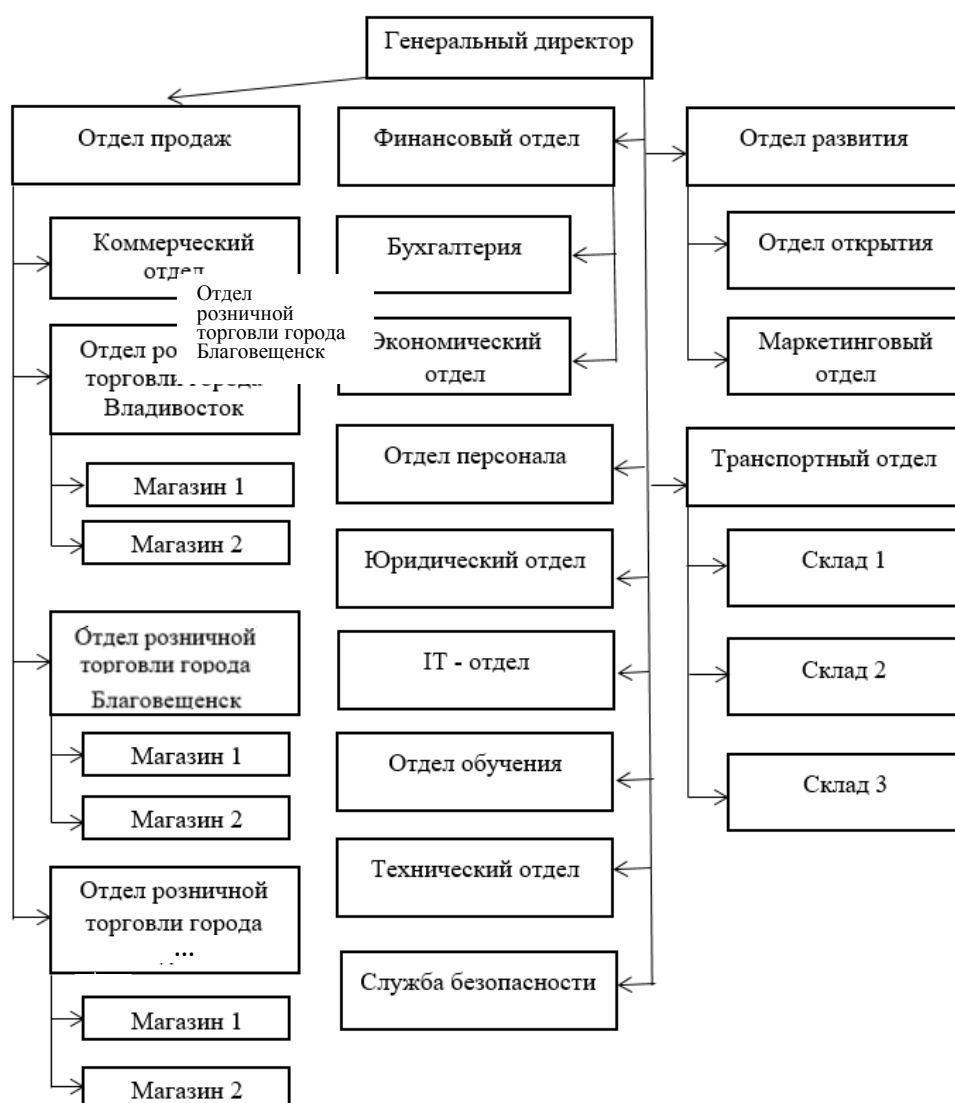


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Винлаб Хабаровск»

²⁶ Барышникова, Н. А. Экономика организации : учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Барышникова, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 184 с.

Что касается реализуемой продукции, ООО «Винлаб Хабаровск» предлагает покупателям широкий выбор продукции следующих категорий: Алкогольная продукция: вино, шампанское, игристое, виски, водка, коньяк, бренди, ром, джин, настойки, бальзамы, текила, абсент, ликеры, вермуты, пиво и прочие крепкие напитки; безалкогольные напитки: вода, соки, газированные напитки; продукты питания: снеки, кондитерские изделия, бакалея, мясная и рыбная продукция; табачные изделия, а также одноразовая и многоразовая посуда.

Среди перспектив организации можно выделить возможность открытия новых заводов по производству алкогольной продукции на территории Дальнего Востока, а также открытие новых торговых точек на территории населенных пунктов Амурской области и Хабаровского Края.

Таким образом, в данном разделе работы была дана краткая характеристика ООО «Винлаб Хабаровск».

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Винлаб Хабаровск»

Внутренняя среда — совокупность основных составляющих ресурсноуправленческого потенциала организации, которые оказывают непосредственное влияние на ее функционирование. По сути, внутренняя среда характеризует тот потенциал, которым располагает организация для своего функционирования. Составляющие внутренней среды являются объектами исследования при проведении ситуационного анализа, оценке конкурентоспособности.²⁷

При анализе внутренней среды могут применяться различные методы. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Анализ ассортимента реализуемых товаров

Для начала рассмотрим основные характеристики товарного ассортимента ООО «Винлаб Хабаровск». Характеристики ассортимента ООО «Винлаб Хабаровск» представлены в таблице 8.

²⁷ Голубков, Е. П. | Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — С.31

Таблица 8 – Характеристики ассортимента ООО «Винлаб Хабаровск»

Характеристика ассортимента	Фактическое значение	Рекомендации
1	2	3
Широта	1.Алкогольные напитки 2.Безалкогольные напитки 3.Продукты питания 4.Многоразовая и одноразовая посуда 5.Табачные изделия	У организации нет необходимости расширять ассортимент

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Глубина	1.Алкогольные напитки.1.1 Вино – 2326; 1.2 Шампанское и игристое – 440; 1.3 Виски – 519; 1.4 Водка – 317; 1.5 Коньяк и бренди – 383; 1.6 Ром – 166; 1.7 Джин – 99; 1.8 Настойки – 127; 1.9 Бальзамы – 23; 1.10 Текила – 68, Абсент – 18, Ликеры – 139, Вермуты – 19; 1.11 Прочие крепкие напитки – 60; 1.12 Пиво – 905, 2.Безалкогольные напитки. 2.1 Чайные напитки – 7; 2.2 Энергетические напитки – 17; 2.3 Соки, нектары, морсы – 26; 2.4 Питьевая вода – 26; 2.5 Газированные напитки – 47; 2.6 – Лимонады – 5; 3. Продукты питания. 3.1 Сухарики – 8; 3.2 Снеки – 19; 3.3 Чипсы – 41; 3.4 Кондитерские изделия – 106; 3.5 Арахис – 4; 3.6 – Консервированные продукты -3; 3.7 Соусы – 3; 3.8 Фисташки – 2; 3.9 Мясная гастрономия – 2; 3.10 – Молочные продукты – 1; 3.11 Рыбная гастрономия – 1; Посуда – 73, Табачные изделия – 183.	Организации следует расширить ассортимент безалкогольных напитков и продуктов питания
Насыщенность	6183	Насыщенность ассортимента высокая, но можно дополнительно расширить ассортимент безалкогольных напитков и продуктов питания
Обновляемость	1-2 раза в месяц	Обновляемость ассортимента достаточная
Гармоничность	Гармоничный	Необходимо поддерживать гармоничность ассортимента

Из таблицы 8 следует, что у ООО «Винлаб Хабаровск» достаточно много ассортиментных групп товаров и нет необходимости внедрять новые группы.

Что касается глубины ассортимента, то организации следует расширить ассортимент соков и сухариков, поскольку данные группы товаров являются очень популярными.

АВС-анализ. Произведем АВС-анализ ассортимента продукции ООО «Винлаб Хабаровск»

АВС-анализ ассортимента продукции ООО «Винлаб Хабаровск» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – АВС-анализ ассортимента продукции ООО «Винлаб Хабаровск» за 2024 год

Товары	Выручка, тыс. руб	Доля	Нак. доля	Группа
1	2	3	4	5
1.Водка	1213900,64	25,69 %	25,69 %	А
2.Табачные изделия	859543,5	18,19 %	43,88 %	А
3.Пиво	817464,63	17,30 %	61,17 %	А
4.Вино	555535,53	11,76 %	72,93 %	А
5.Настойки	242544,45	5,13 %	78,06 %	А
6.Коньяк и Бренди	194792,03	4,12 %	82,18 %	В
7.Шампанское	194319,24	4,11 %	86,29 %	В
8.Безалкогольные напитки	173516,2	3,67 %	89,97 %	В
9.Кондитерские изделия	92195,26	1,95 %	91,92 %	В
10.Снеки	86521,7	1,83 %	93,75 %	В
11.Виски	78011,37	1,65 %	95,40 %	С
12.Вермуты	54844,35	1,16 %	96,56 %	С
13.Джин	40187,67	0,85 %	97,41 %	С
14.Бальзамы	31204,54	0,66 %	98,07 %	С
15.Ликеры	28313,36	0,60 %	98,67 %	С
16.Ром	24112,6	0,51 %	99,18 %	С
17.Бакалея	23167,01	0,49 %	99,67 %	С
18.Текила	10401,51	0,22 %	99,89 %	С
19.Прочие крепкие напитки	5200,75	0,11 %	100 %	С
Итого	4725776,34	100,00%	-	-

Как видно из таблицы 9, товары разделились на следующие группы: в группу товаров А, то есть в товары на которые приходится больше 80 % прибыли вошли водка, табачные изделия, пиво, вино и настойки. Товары группы А продавать выгодно и на их реализации стоит сконцентрироваться. В группу В вошли такие товары как шампанское, безалкогольные напитки,

кондитерские изделия, снеки, коньяк и бренди – эти товары приносят организации 15 % прибыли. Это товары которые достаточно хорошо продаются, но следует лучше поработать над их продвижением, чтобы эти товары перенеслись в группу А. Остальные товары вошли в группу С, они приносят до 5 % прибыли. Товары группы С следует тщательно изучить и выявить причины, почему такие товары продаются реже других.

XYZ-анализ.

Произведем XYZ-анализ количества продаж различных видов продукции в обособленном подразделении ООО «Винлаб Хабаровск» в городе Благовещенске. Анализ представлен в приложении А.

Из таблицы приложения А видно, что наиболее предсказуемым является спрос на табачные изделия, в их спросе абсолютно отсутствуют какие-либо колебания; небольшие колебания спроса приходятся на безалкогольные напитки и снеки.

Спрос на такие категории как коньяк и бренди, шампанское, бакалея, кондитерские изделия, ликеры, бальзамы, пиво и прочие крепкие напитки является уже довольно непредсказуемым.

Самая большая вариативность спроса приходится на настойки, виски, ром, джин, вино, водку, текилу и вермуты.

Сводная матрица ABC-анализа и XYZ-анализа представлена на рисунке

5.

↑ Величина дохода, тыс. руб.	А	АХ – большой стабильный доход Табачные изделия	АУ – большой предсказуемый доход Пиво	AZ – большой нерегулярный доход Водка, вино, настойки
	В	ВХ – средний стабильный доход Безалкогольные напитки, снеки	ВУ – средний предсказуемый доход Коньяк и Бренди, шампанское, кондитерские изделия	BZ – средний нерегулярный доход Товары отсутствуют
	С	СХ – маленький стабильный доход Товары отсутствуют	СУ – маленький предсказуемый доход Бакалея, ликеры, бальзамы, прочие крепкие напитки	CZ – маленький нерегулярный доход Виски, ром, текила, вермуты, джин

	X	Y	Z
--	---	---	---

Непредсказуемость дохода →

Рисунок 5 - Сводная матрица ABCXYZ анализа ассортимента ООО «Винлаб Хабаровск»

Из рисунка 5 можно сделать следующие выводы:

Табачные изделия являются самым стабильным и прибыльным товаром, поэтому они всегда должны быть в наличии.

Пиво в скором времени может перейти в группу AX, для этого необходимо стимулировать спрос на него.

Водка, вино и настойки это товары, которые стоит дополнительно продвигать, несмотря на нерегулярность дохода, которая обуславливается тем, что во время различных праздников, таких как Новый год, 8 марта, 23 февраля или 9 мая спрос на данные товары очень резко возрастает.

Безалкогольные напитки и снеки имеют предсказуемый спрос, однако приносят небольшую выручку. Такие товары не нуждаются в большом количестве запасов, однако они всегда должны быть в наличии на складе.

Шампанское, кондитерские изделия, а также коньяк и бренди – это товары запас которых должен покрывать спрос, дополнительные запасы для таких товаров создавать будет нецелесообразно.

Бакалея, ликеры, бальзамы и прочие крепкие напитки - это товары, запасы которых необходимо сократить.

Виски, ром, текила, вермуты и джин – это товары которые следует закупать в совсем небольшом количестве. Такие товары покупаются от случая к случаю. Однако, отказываться от них не стоит — часто продукты группы CZ знакомят потребителей с продукцией компании и разнообразят общий ассортимент.

Матрица БКГ.

Построим модифицированную матрицу БКГ для того чтобы определить актуальность продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой доли.

Основной посыл метода заключается в том, что вкладывать средства стоит в быстрорастущие направления, которые не потребуют больших вложений.

Для того чтобы построить модифицированную матрицу БКГ товарного ассортимента ООО «Винлаб Хабаровск» в таблице 10 представим исходные данные и на ее основе рассчитаем среднее значение доли в сбыте.

Таблица 10 – Исходные данные для построения модифицированной матрицы БКГ ООО «Винлаб Хабаровск»

Наименование товара	Выручка от реализации, тыс. руб.		Доля в сбыте, %		Темп роста доли,
	2023	2024	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
Водка	893334,7	1213900,64	20,93 %	25,67 %	1,23
Табачные изделия	706228,01	859543,5	16,54 %	18,18 %	1,1
Пиво	931213,2	817464,63	21,81 %	17,29 %	0,79
Вино	493621,11	555535,53	11,56 %	11,75 %	1,02
Настойки	263530,98	242544,65	6,17 %	5,13 %	0,83
Коньяк и Бренди	220345,73	194792,03	5,16 %	4,12 %	0,8
Шампанское	175231,63	194319,24	4,1 %	4,11 %	1
Безалкогольные напитки	147325,38	173516,2	3,45 %	3,67 %	1,06
Кондитерские изделия	73121,82	92195,26	1,71 %	1,95 %	1,14
Снеки	85305,32	86521,7	1,99 %	1,83 %	0,92
Виски	75020,53	78011,37	1,75 %	1,65 %	0,94
Вермуты	56321,12	54844,35	1,31 %	1,16 %	0,89
Джин	35269,99	40187,67	0,82 %	0,85 %	1,04
Бальзамы	27345,83	31204,54	0,64 %	0,66 %	1,03
Ликеры	25211,74	28313,36	0,66 %	0,62 %	0,94
Ром	22110,1	24112,6	0,56 %	0,51 %	0,91
Бакалея	21121,97	23167,01	0,49 %	0,49 %	1
Текила	11526,26	10401,51	0,27 %	0,22 %	0,81
Прочие крепкие напитки	4972,26	5200,75	0,11 %	0,11 %	1
Итого	42167157,67	4725776,34	1	1	

Из таблицы 10 можно наблюдать, что наибольший темп роста доли в сбыте наблюдается по таким товарам как водка, кондитерские изделия и табачные изделия. Рассчитаем среднее значение доли в сбыте ($\bar{D}$) и среднее значение темпа роста доли ($\bar{Tr}$).

$$\bar{Tr} = \sqrt[19]{(1,23 * 1,1 * 0,79 * 1,02 * 0,83 * 0,8 * 1 * 1,06 * 1,14 * 0,92 * 0,94 * 0,88 * 1,03 * 1,01 * 0,98 * 0,99 * 0,82 * 0,94)} = 0,97$$

$$\bar{D} = \frac{0,26 + 0,001}{2} = 0,13$$

При помощи данных из таблицы 10 построим матрицу (Рисунок 6)

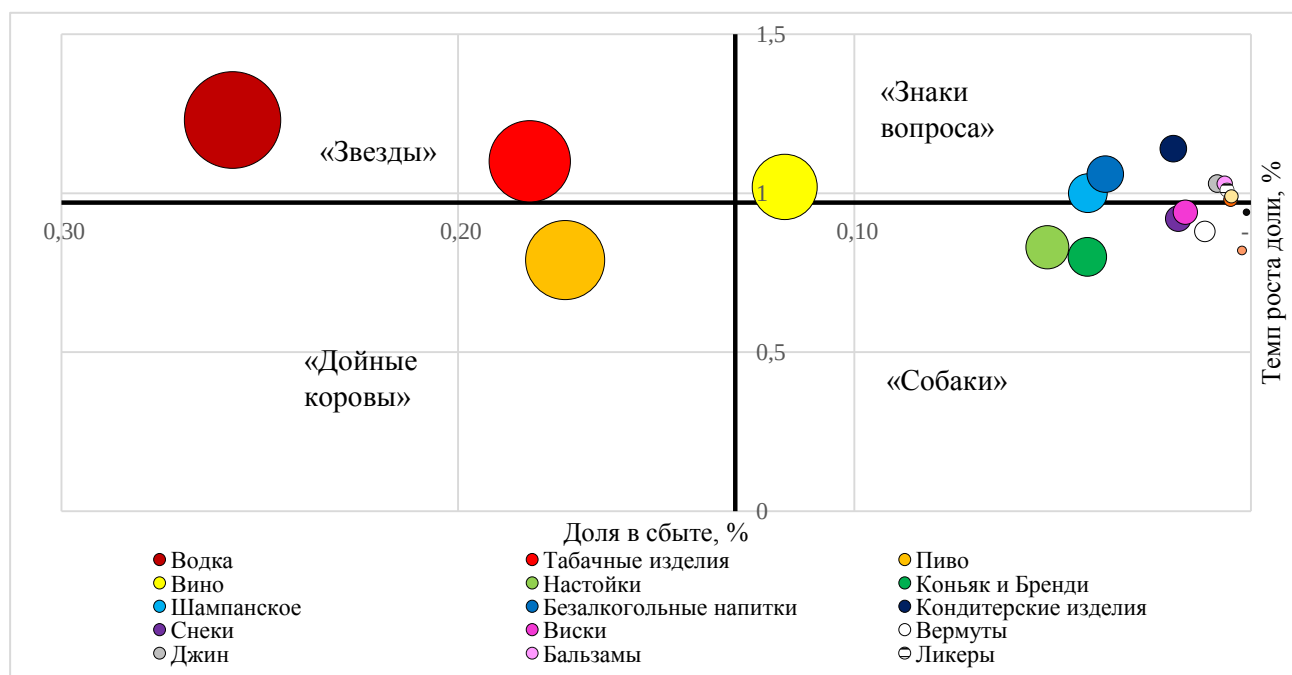


Рисунок 6 – Модифицированная матрица БКГ ООО «Винлаб Хабаровск» за 2024 год

Из рисунка 7 можно сделать вывод, что товарами «звездами» являются «водка» и «табачные изделия» — они имеют высокий рост объема продаж и высокую долю рынка. Эти товары являются самыми выгодными для вложений. Если спрос на данные товары начнет падать, то они перейдут в группу «дойные коровы». Чтобы защитить «звезд» необходимо вести активную борьбу с конкурентами. Организация должна уметь быстро реагировать на изменения рыночной ситуации и совершенствовать свои конкурентные преимущества.

Товар «Пиво» является для компании «дойной коровой», эта категория имеет высокую долю сбыта на рынке, но низкий рост объема продаж. Чтобы получить максимум прибыли от данной группы товаров до того, как она станет «собакой», необходимо увеличить число продаж путем проведения акций и скидок.

Такие категории как «вино», «кондитерские изделия», «безалкогольные напитки», «шампанское», «бакалея», «ром», «ликеры», «бальзамы» и «джин» относятся к товарам «проблемам» - они имеют малую долю в сбыте, но высокие темпы роста продаж. Данная группа товаров является самой рискованной, однако при этом она очень перспективна для продвижения. Если вкладывать ресурсы в товары «проблемы», через какое-то время они могут стать товарами «звездами». Чтобы добиться этого, необходимо искать новые каналы сбыта, а также наращивать объемы рекламы данной группы товаров.

«Настойки», «коньяк», «бренди», «виски», «вермуты», «снеки», «прочие крепкие напитки» и «текила» – это товары «собаки» - они имеют малую долю в сбыте и низкие темпы роста продаж. Для таких товаров самым логичным направлением действий является уход с рынка, что дает возможность перенаправить освободившиеся ресурсы на развитие других групп товаров или на внедрение совершенно новых.

На основе данного анализа ООО «Винлаб Хабаровск» рекомендуется скорректировать свою маркетинговую стратегию и правильно распределить ресурсы для продвижения товаров.

Анализ основных и оборотных средств

Основные и оборотные средства организации можно проанализировать через ряд показателей. Рассчитаем некоторые из них.

Таблица 11 - Анализ динамики фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 год

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2023/2022 год	2024/2023 год	2023/2022 год	2024/2023 год

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондоотдача	9,42	9,03	8,14	-0,39	-0,89	-4,14	-9,86
Фондоемкость	0,11	0,11	0,12	0	0,1	0	9,09
Фондовооруженность	874,45	1077,37	1369	202,92	291,63	23,2	27,06

Из таблицы 11 следует, что показатель фондоотдачи за исследуемый период с каждым годом уменьшается, а показатель фондоемкости демонстрирует рост в 2024 году – все это является отрицательными тенденциями, поскольку демонстрирует, что основное использование основных фондов приносит меньше выручки.

Расчеты показателя фондовооруженности можно интерпретировать следующим образом: в 2022 году на 1 работника приходилось 874,45 тыс. руб., в 2023 году 1077,37 тыс. руб., а в 2024 году – 1369 тыс. руб. Из расчетов видно, что показатель фондовооруженности вырос, а значит, можно говорить о повышении эффективности работы организации.

Теперь, в таблице 12 произведем анализ финансовых коэффициентов платежеспособности.

Таблица 12 – финансовые коэффициенты платежеспособности ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 год

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Доля оборотных средств в активах	0,55	0,4	0,37	-0,15	-0,03	-27,27	-7,5
Коэффициент маневренности собственного капитала	-3,62	-17,8	-23,47	-14,18	-5,67	391,71	-39,58
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1,76	2,72	-1,6	0,96	-1,12	54,54	-158,82
Коэффициент текущей ликвидности	1,32	0,58	0,66	-0,74	0,08	-56,06	13,79
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,22	0,09	0,11	-0,13	0,02	-59,09	22,22

Коэффициент «критической оценки»	0,22	0,09	0,31	-0,13	0,22	-59,09	244,44
----------------------------------	------	------	------	-------	------	--------	--------

Доля оборотных средств в активах за период с 2022 по 2024 год снизилась и в 2023 и 2024 году уже не дотягивает до нормативного значения 0,5. Оборотные средства более ликвидны, и их доля стала меньше нормы.

Коэффициент маневренности собственного капитала за все 3 года показывает отрицательное значение, тогда как нормой является значение от 0,2 до 0,5. Это свидетельствует о риске неплатежеспособности и финансовой зависимости компании.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативному значению 0,1 в 2022 и 2023 году, однако в 2024 году уже не дотягивает до нормативного значения. Это означает, что в 2024 году у организации недостаточно собственных оборотных средств, необходимых для ее текущей деятельности.

Приемлемым значением текущей ликвидности организации является результат, приближенный к 1,5-2. В данном случае значения не дотягивают до норматива. Это означает, что у компании слишком много финансовых обязательств.

Значение коэффициента «абсолютной ликвидности» соответствует нормативному значению 0,2-0,5 только в 2022 году, это означает, что в 2023 и 2024 году организация была не в состоянии погасить в ближайшее время текущую краткосрочную задолженность за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений.

Значение коэффициента «критической оценки» в норме должно варьироваться от 0,7 до 1, и за 2022-2024 год значения данного коэффициента ООО «Винлаб Хабаровск» нормативному значению не соответствуют. Это свидетельствует о том, что организация не может погасить текущие обязательства, если положение станет критическим.

Далее произведем диагностику банкротства по системе показателей Бивера.

Таблица 13 – Диагностика банкротства ООО «Винлаб Хабаровск» за 2021-2023 год по системе показателей Бивера

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Экономическая рентабельность	5	9	0,3	4	-8,97	80	-96,7
Финансовый леверидж (рычаг), %	94,49	90,25	96,84	-4,24	6,59	-4,49	7,3

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент покрытия оборотных активов собственными оборотными средствами	-0,82	-0,64	-1,38	0,18	-0,74	-21,95	115,62

По показателю экономической рентабельности в 2021 году организацию можно было охарактеризовать как среднеустойчивую, в 2022 году как организацию с нормальным финансовым положением, а вот в 2023 году как кризисную.

Финансовый рычаг за период с 2021 по 2023 год превышает 80 %, а это означает, что компания пока не готова брать новые инвестиции для развития своего бизнеса, то есть кредитные средства составляют большую часть ее капитала.

По значениям коэффициента покрытия оборотных активов за счет собственных оборотных средств также можно охарактеризовать организацию как кризисную.

Следующим шагом после анализа показателей банкротства по системе Бивера, необходимо проанализировать коэффициенты финансовой устойчивости организации

Расчет показателей финансовой устойчивости ООО «Винлаб Хабаровск» представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 год.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	9,25	30,66	38,11	21,41	7,45	231,46	24,3

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-0,64	-1,38	-1,6	-0,74	-0,22	-115,62	15,94
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,1	0,03	0,02	-0,07	-0,01	-200	-33,33
Коэффициент финансирования	0,1	0,03	0,03	0,07	0	-70	0
Коэффициент финансовой устойчивости	0,58	0,3	0,43	-0,28	0,13	-48,27	43,33

Динамика коэффициента капитализации свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости организации, поскольку данный коэффициент не должен превышать значение 1,5.

Значение коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования также свидетельствует о финансовой неустойчивости организации, так как в норме его значение должно быть не менее 0,1.

Коэффициент финансовой независимости не соответствует нормативному значению 0,4-0,6. Это означает, что организация зависима от кредитных средств.

Коэффициент финансирования за 2022-2024 год показывает, что организация очень зависима от внешних источников финансирования, так как в норме он должен быть больше 0,7. Об этом же свидетельствуют значения коэффициента финансовой устойчивости, нормативное значение которого 0,6.

Следующим шагом необходимо произвести анализ деловой активности организации. Расчет произведен в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ деловой активности ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 год

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент общей оборачиваемости капитала(ресурсоотдача), оборотов	4,03	2,92	2,04	-1,11	-0,88	-27,54	-30,14
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов	7,54	6,41	5,27	-1,13	-1,14	-14,99	-17,78
Коэффициент отдачи собственного капитала, оборотов	52,08	53,63	72,9	1,55	19,27	2,98	35,93
Оборачиваемость материальных средств (запасов), в днях	75,36	75,9	76,58	0,27	0,68	0,71	0,89
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, оборотов	149,73	37,83	18,77	-111,9	-19,06	-74,73	-50,38

Срок погашения дебиторской задолженности, в днях	5,13	9,65	19,45	4,52	9,8	88,11	101,55
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	9,69	5,45	3,64	-4,24	-1,81	-43,76	-33,21
Срок погашения кредиторской задолженности, в днях	37,66	66,94	100,26	-29,28	33,32	77,75	49,77

Коэффициент общей оборачиваемости отражает скорость оборота всего капитала организации или эффективность использования всех имеющихся ресурсов независимо от источников. Данные из таблицы показывают, что за изученный период этот показатель уменьшился, значит в организации медленнее совершался цикл обращения, приносящий прибыль.

Аналогичная ситуация и с коэффициентом оборачиваемости оборотных средств, однако значения этого показателя снизились не так сильно.

Коэффициент отдачи собственного капитала за период с 2022 по 2024 год увеличился, это означает, что вложенный капитал стал оборачиваться быстрее и приносить больше прибыли.

Коэффициент оборачиваемости запасов держится примерно на одном уровне – длительность одного оборота составляет 76-77 дней.

Значения коэффициента оборачиваемости средств в расчетах свидетельствуют о том, что с каждым годом в период с 2022 по 2024 год средства вложенные в дебиторскую задолженность оборачивались все меньше и меньше.

По показателю срока погашения дебиторской задолженности значения за 2022-2024 год соответствуют нормативу (до 30 дней), это означает что клиенты очень быстро гасят задолженность перед организацией, это свидетельствует о финансовой дисциплине.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2024 году снизился в 3 раза по сравнению с 2022 годом, а это значит, что организация стала быстрее погашать задолженность перед поставщиками и подрядчиками.

Срок погашения кредиторской задолженности с каждым годом значительно увеличивается, так как организация сильно увеличила сумму кредиторской задолженности, скорее всего, в связи с расширением масштабов деятельности.

Далее следует проанализировать рентабельность ООО «Винлаб Хабаровск».

В таблице 16 представлен анализ показателей, характеризующих прибыльность (рентабельность) ООО «Винлаб Хабаровск» за 2021-2023 годы.

Таблица 16 – Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность) ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 год

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность продаж	5,77	4,19	3,58	-1,58	-0,61	-27,38	-14,56
Бухгалтерская рентабельность	3,21	0,24	0,7	-2,97	0,46	-92,52	191,67
Чистая рентабельность	2,4	0,14	0,46	-2,26	0,32	-94,17	228,57
Валовая рентабельность	23,78	19,72	18,92	-4,06	-0,8	-17,07	-4,06

Из таблицы 16 видно, что рентабельность продаж в 2023 году снизилась на 27,38 %, а в 2024 году на 14,56 %. За весь изученный период рентабельность продаж ООО «Винлаб Хабаровск» можно охарактеризовать как низкую, это означает, что организация работает недостаточно эффективно. Показатель бухгалтерской рентабельности от обычной деятельности меньше 5-20 %, это означает что уровень прибыли после выплаты налога недостаточен.

Показатель чистой рентабельности тоже критически низок. Показатель валовой рентабельности в норме составляет значение от 30 %, к сожалению, в данном случае уровень валовой прибыли на единицу выручки немного не дотягивает до нормы.

Анализ персонала. Совокупность людей, вовлеченных в трудовой процесс, принято называть персоналом организации.²⁸ Персонал организации рассматривается как один из главных факторов эффективного функционирования любой организации.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура.

Численность персонала — это экономический, статистический показатель, определяющий количество людей, относящихся к той или иной категории по определенному признаку.²⁹ Численность персонала организации зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.³⁰ В таблице 17 представлены данные о численности работников ООО «Винлаб Хабаровск» за 2022-2024 год.

Таблица 17 – Данные о численности работников ООО «Винлаб Хабаровск» за 2021-2023 год

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютный прирост, чел.		Темп прироста, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Среднесписочная численность персонала, чел.	523	486	484	-37	2	-8,08	-0,41
Число принятых за год, чел.	314	389	374	75	-15	23,88	-3,86
Число выбывших за год, чел.	351	309	376	-42	67	-11,96	21,68
Коэффициент оборота по	60,03	80,04	76,8	20,01	-3,24	33,33	-4,05

²⁸ Вразнов а М.Н., Федоро в И.В., Фадеев а М.Л. Управление персоналом : учебно е пособие . - М.: МАДИ (ГТУ); Заочны й факультет , 2002. - 300 с .

²⁹ Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с.

³⁰ Экономическая теория : учеб. пособие / В. Л. Ключня [и др.] ; под. ред. В. Л. Ключни, Н. В. Бордачёвой. – Минск : БГУ, 2016. – 143 с.

приему							
Коэффициент оборота по выбытию	67,11	63,58	77,68	-3,53	14,1	-5,26	22,18
Коэффициент текучести кадров	5,54	9,26	4,75	3,72	-4,51	67,15	-48,7

Из таблицы 17 видно, что в 2023 году наблюдалось уменьшение численности персонала на 37 человек или на 8,08 %, а в 2024 году среднесписочная численность персонала уменьшилась на 2 человека или на 0,41 % по сравнению с 2023 годом. Можно сделать вывод о том, что численность персонала организации уменьшается, однако темп роста этого уменьшения становится медленнее, что в свою очередь уже не так плохо.

Структура персонала организации — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий.³¹ На рисунках 7-11 отображена структура ООО «Винлаб Хабаровск» за 2024 год.

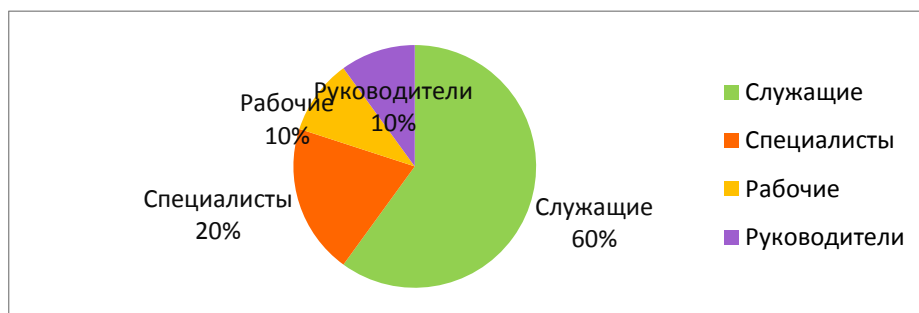


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по должностям в 2024 году

Из рисунка 7 видно, что большую долю работников (60 %) составляют служащие, в данном случае это продавцы кассиры. Продавец-кассир осуществляет подготовку товара к продаже; выкладку; консультирование покупателей; расчет с покупателями; пополнение рабочих запасов товара.

20 % работников приходится на специалистов – в данной организации это старшие продавцы. Старший продавец осуществляет приемку товара; контролирует товарооборот; ежедневно отчитывается территориальному управляющему о рабочем процессе.

³¹ Уварова Ольга Евгеньевна Основные признаки персонала организации // Проблемы науки. 2018. №10 (34).С.2

Наименьшая доля приходится на руководителей и рабочих, в организации они составляют по 10 % каждый. Руководящая должность в организации представлена территориальным управляющим. Территориальный управляющий управляет всей сетью магазинов по городу: осуществляет ежедневный контроль; анализирует плановые показатели; оптимизирует заказы; контролирует выполнение обязанностей другими сотрудниками; подбирает и отбирает персонал; адаптирует, обучает и мотивирует сотрудников; проводит видеомониторинг торговых точек для обеспечения соблюдения внутренних регламентов; представляет интересы организации в судах; представляет организацию на мероприятиях; заключает договора.

К рабочему персоналу относятся грузчики. Грузчик занимается выгрузкой товара; работой на складе в магазине; помощью сотрудникам в зале по перемещению товара.

Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по полу и возрасту за 2024 год показана 8.

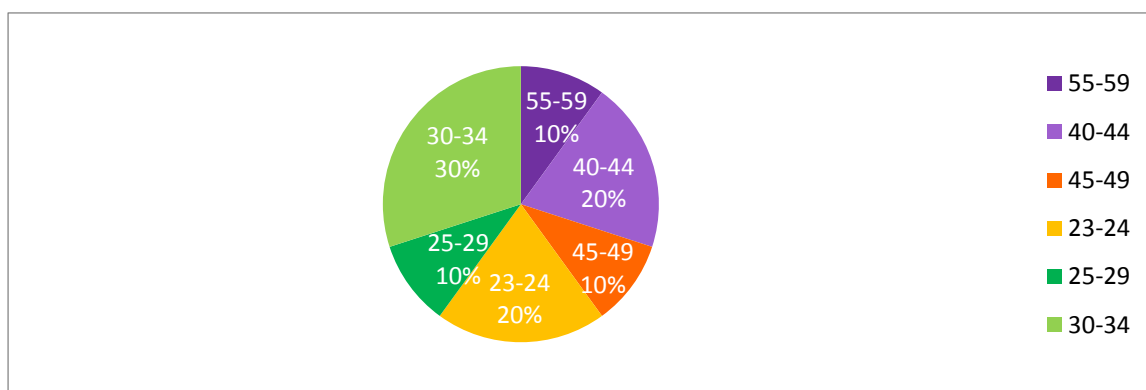


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по возрасту в 2024 году

Из рисунка 8 видно, что наибольшую долю (30 %) сотрудников персонала представляют работники в возрасте 30-34 года.

Сотрудники в возрасте 23-24 и 40-44 составляют по 20 % каждый.

Наименьшая доля работников приходится на группы в возрасте 25-29, 45-49 и 55-59 лет – по 10 %.



Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по полу в 2024 году

Из рисунка 9 видно, что большую часть работников (70 %) составляют женщины.

Структура персонала по уровню образования характеризует выделение работников, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее.³² Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по данному признаку представлена на рисунке 10.

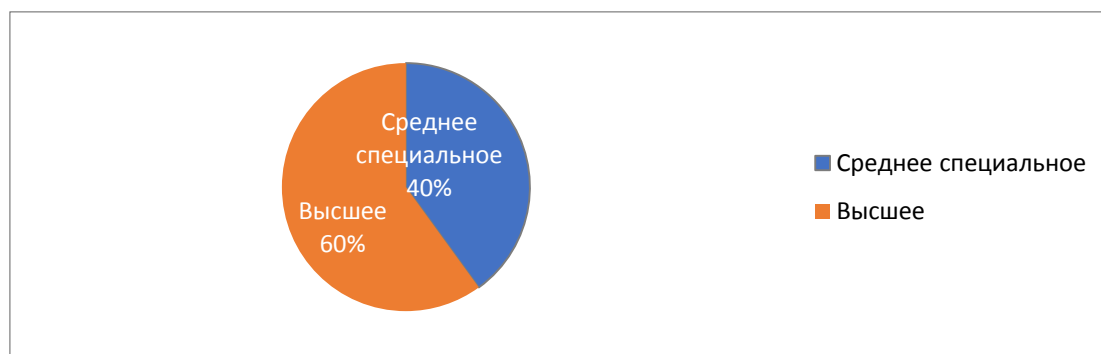


Рисунок 10 – Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по уровню образования в 2024 году

Как видно из рисунка 10, большая часть сотрудников (60 %) имеет высшее образование, а остальные 40 % имеют среднее специальное образование.

Структура персонала по стажу может рассматриваться по общему трудовому стажу и стажу работы на данном предприятии.³³ Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по стажу работы на предприятии



представлена на рисунок 11.

Рисунок 11 – Структура персонала ООО «Винлаб Хабаровск» по стажу в организации в 2024 году

На рисунке 11 видно, что большая часть работников (40 %) имеют стаж работы в организации 1 год. Стаж работы 2 года имеют 20 % сотрудников, а 4 и 5 лет 10 % и 30 % соответственно.

Маркетинг. Охарактеризовать маркетинг ООО «Винлаб Хабаровск» можно через модель 4Р. Ее параметры: продукт (product), цена (price), места продаж (place) и продвижение (promotion).

Продукт. Здесь можно отметить, что Винлаб предлагает своим покупателям самый широкий ассортимент продукции, а также возможность приобрести алкоголь их собственного производства.

Цена. Винлаб предлагает своим покупателям напитки по наилучшей цене, это обусловлено тем, что система импорта в организации предполагает отсутствие посредников. Также в магазинах «Винлаб» присутствует система скидок в виде скидочных карт и программы начисления бонусов Winclub. Бонусная программа позволяет накапливать бонусы с покупок и оплачивать ими 70 % от суммы покупок любых товаров, кроме табачных изделий. Помимо этого в магазине на постоянной основе проходят акции 2+1, когда при приобретении двух единиц товара из некоторых позиций третья достается покупателю в подарок.

Место. Винлаб имеет множество торговых точек во всех частях города и все они обычно располагаются либо вблизи торговых центров, либо в жилых домах.

Продвижение. Винлаб имеет свой фирменный стиль, включающий преобладание фиолетового цвета, логотип в виде трех наполненных бокалов зеленого, фиолетового и оранжевого цвета, а также аналогичные светодиодные вывески на фасадах магазинов. Внутри магазинов над стеллажами обычно

располагается интересная и полезная информация об алкогольных напитках – этапы производства, вкусовые особенности и сочетаемость с закусками. В магазинах могут висеть быть плакаты, информирующие покупателя о новых акциях и о системе лояльности.

Таким образом, можно выделить следующие сильные стороны ООО «Винлаб Хабаровск»: широкий ассортимент товаров, высокое качество продукции, большой охват сегментов рынка, привлекательная программа лояльности, постоянное проведение акций и скидок, возможность импорта без посредников, постоянное обновление ассортимента. Не обойтись и без слабых сторон, так ООО «Винлаб Хабаровск» присущи текучесть кадров, низкая рентабельность продаж, наличие высокой кредиторской задолженности.

2.3 Анализ внешней среды ООО «Винлаб Хабаровск»

Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных, институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.³⁴

Произвести анализ внешней среды организации можно посредством применения различных методов, результаты применения которых следует рассматривать в комплексе, для того чтобы в дальнейшем разработать конкурентную стратегию. Рассмотрим некоторые них. Для начала произведем PEST-анализ макроокружения ООО «Винлаб Хабаровск».

PEST-анализ макроокружения ООО «Винлаб Хабаровск» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – PEST-анализ ООО «Винлаб Хабаровск»

1	2
---	---

³⁴ Полутова, М. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс] / М.А. Полутова // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>

Политические факторы 1. Ужесточение правил рекламы алкогольной продукции 2. Повышение акцизов на продажу алкогольной продукции 3. Усиление количественных и качественных ограничений на импорт 4. Отрицательное влияние от санкций введенных в РФ 5. Увеличение условий для продления лицензии на продажу алкоголя 6. Возрастание количества правил торговли алкогольной продукцией 7. Запрет на размещение магазинов вблизи школ	Экономические факторы 1. Изменение курса рубля 2. Рост уровня инфляции 3. Возрастание количества филиалов (организация имеет 211 филиалов в Амурской области и Хабаровском Крае) 4. Высокая активность конкурентов 5. Активная застройка жилых кварталов приводит к увеличению спроса
---	---

Продолжение таблицы 18

1	2
Социальные факторы 1. Изменение отношения населения к употреблению алкоголя (больше людей отрицательно настроены к употреблению алкоголя) 2. Возрастание требований к качеству продукции и уровню сервиса со стороны потребителей 3. Изменение образа жизни населения в сторону здорового образа жизни 4. Улучшение уровня жизни населения 5. Увеличение потребления премиального алкоголя 6. Снижение потребления алкоголя за последние 15 лет почти в полтора раза (с 14,7л до 10,5л на человека) 7. Молодежь стала чаще чем раньше выбирать распитие алкоголя в клубах и барах	Технологические факторы 1. Развитие инноваций в производстве алкоголя (например, «здоровый алкоголь» - из более натуральных ингредиентов, с меньшим содержанием сахара и калорий) 2. Рост тенденции онлайн-покупок 3. Наличие бонусных программ и программ лояльности 4. Запуск большого количества новинок 5. Наращивание отечественного производства

Из таблицы 18 можно сделать следующие выводы:

Анализ факторов внешней среды показал, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают политические и социальные факторы.

Самым значимым политическим фактором, пожалуй, стало наличие запрета на рекламу алкогольной продукции и санкции, введенные в РФ. Из-за запрета на рекламу ограничивается маркетинговая деятельность компаний, а из-за влияния санкций, ввоз многих товаров стал невозможен, либо требует больших издержек.

Из социальных факторов можно отметить снижение объемов потребления алкоголя, которое оказывает непосредственно влияние на спрос.

Грамотное применение возможностей в соответствии с данными факторами позволит повысить результативность деятельности компании и получить дополнительную прибыль.

Далее произведем анализ микроокружения при помощи модели 5 сил Портера. Анализ микроокружения ООО «Винлаб Хабаровск» при помощи модели 5 сил портера представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ конкуренции на рынке алкогольной продукции по методике 5 сил М. Портера

Фактор	Показатель		
1	2	3	4
1.Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов: Количество реальных конкурентов	>30 торговых сетей Среди них такие магазины как: Бристоль, Виноводочный, Красное&Белое, Bon Vin, Винотека, Живые вина, Столица и др.		
Материальное положение конкурентов	Винлаб Устойчивое Организация имеет большую сумму активов (2,1 млрд)	Бристоль Хорошее Организация имеет достаточную сумму активов (637 млн)	Виноводочный Среднее Организация имеет маленькую сумму активов по сравнению с конкурентами (58,3 млн.)
Применяемые конкурентные стратегии	Дифференциация, низкие издержки	Дифференциация	Дифференциация
Качество продукции конкурентов	Высокое качество продукции, в т.ч. имеются премиальные линейки продукции	Среднее качество продукции – в магазинах представлены крепкие и слабоалкогольные напитки средних сегментов качества, отсутствуют премиальные линейки	Среднее качество продукции - в магазинах представлены крепкие и слабоалкогольные напитки средних сегментов качества, отсутствуют премиальные линейки
2.Угроза появления новых конкурентов:	В 2024 году $E=N*Ч$ 3 дня*0,3л*4		

Емкость рынка и ее динамика	недели*50000 человек=180000л		
Эффект жизненного цикла продукта	Фаза зрелости	Фаза зрелости	Фаза зрелости
Масштабность производства	4,7 млрд. руб. выручки за 2024 год	17 млрд. руб. выручки за 2024 год	3 млрд. руб. выручки за 2024 год
Уровень затрат на производство	Низкий за счет большого собственного производства и импорта без посредников	Высокий из-за отсутствия собственного производства и импорта через посредников	Высокий из-за отсутствия собственного производства и импорта через посредников

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
Потребность в дополнительных капитальных вложениях	Высокая, поскольку организация очень активно расширяется	Средняя, так как организация постепенно расширяется	Низкая, новые филиалы открываются редко
Степень дифференциации продукции	Высокая(большой выбор премиальных брендов)	Высокая(большой выбор бюджетных брендов)	Средняя (ассортимент довольно скромный)
Предпочтения и преданность потребителей	Высокая, поскольку потребители чаще всего предпочитают приобретать одну и ту же продукцию, а так как ассортимент магазинов разный, каждый покупатель обычно выбирает для себя одну из фирм и приобретает алкоголь именно там		
Доступность каналов распределения продукции	Высокая, поскольку продукция распределяется между потребителями самими организациями посредством ее продажи в собственных магазинах		
Уровень развития рыночной инфраструктуры	Маленькая парковка – как следствие, потеря потенциальных покупателей из-за невозможности припарковаться		
Наличие административных барьеров	Запрет рекламы алкогольной продукции и запрет размещения магазинов вблизи школ		
Перспективность отрасли	Высокая, поскольку спрос на алкогольную продукцию стабильно остается высоким на протяжении очень долгого времени		
3.Влияние потребителей продукции Количество потребителей	Много	Много	Среднее количество
Доходность потребителей	Высокий, средний и низкий доход	Средний и низкий доход	Средний и низкий доход

Степень стандартизации продукции	Высокая степень дифференциации продукции		
Информированность потребителей	Высокая, покупатели могут ознакомиться с информацией о товарах в социальных сетях и на сайте магазина	Высокая, покупатели могут ознакомиться с информацией о товарах в социальных сетях и на сайте магазина	Низкая, у магазина отсутствует сайт и профили в социальных сетях
Степень организации потребителей	Высокая, потребители предпочитают посещать одни и те же магазины, которые расположены ближе всего к дому		

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
Скорость изменения вкусов, предпочтений	Низкая – обычно люди придерживаются более менее неизменных предпочтений в выборе алкоголя		
Возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем	Да, одними из примеров такого самостоятельного производства может служить производство домашнего вина или пива, которое не требует каких либо сверхвысоких затрат		
4.Влияние поставщиков продукции Количество поставщиков	50 ООО «АЗИАНА ОПТ», ИП ГУРОВ, ООО «ДВ МАРТ», ООО «БЕЛУГА МАРКЕТ», ООО «ПРОЕКТ ИНВЕСТ»...	46	39
Роль поставляемых продуктов в конечном изделии	Высокая – при производстве алкоголя наиболее важным аспектом является качество таких ингредиентов как зерновые культуры, виноград, вода и т.д.		
Наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов	Самогон, брага, домашнее пиво, домашнее вино, домашние настойки и т.д.		
Степень дифференциации поставляемой продукции	Насыщенность ассортимента составляет 6157 единиц товаров		

Степень зависимости фирмы от поставок	Высокая, поскольку поставщики являются единственным источником поступлений товара
5.Влияние товаров-заменителей Количество эффективных заменителей	Нет, поскольку возможные товары-заменители, которые также как алкоголь удовлетворяют потребность в опьяняющем эффекте, являются запрещенными на территории РФ
Объем производства товаров-заменителей	Небольшой, представлен домашним производством небольшого объема товаров-заменителей
Разница в ценах между изделием оригиналом и товаром-заменителем	Высокая, товар-заменитель намного дешевле товара-оригинала

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
Доступность товаров-заменителей	Высокая, производство товаров-заменителей не требует больших вложений		
Стоимость переключения покупателей на товар-заменитель	Низкая, не требует дополнительных затрат		

Из таблицы 19 можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают поставщики продукции и потребители. От поставщиков зависит поступление товаров в магазины, а также качество реализуемых товаров. Потребители оказывают высокое влияние на организацию так как они создают спрос.

На основе PEST-анализа и модели 5 сил Портера можно выделить угрозы и возможности ООО «Винлаб Хабаровск».

Так, можно выделить следующие возможности организации: так как организация сильно зависит от поставщиков, чтобы улучшить свое состояние она может найти поставщиков с более выгодными условиями, внедрить новые виды продукции, нарастить объемы собственного производства за счет строительства новых заводов.

Однако перед ООО «Винлаб Хабаровск» стоят некоторые угрозы, такие как: тренд на здоровый образ жизни, под влиянием которого может произойти

отток покупателей; ухудшение состояния сельскохозяйственной отрасли (выращивание зерновых культур) может привести к проблемам с производством и поставками товара; сильные конкуренты, которые ведут активную деятельность на рынке.

Теперь на основе проведенного анализа внутренней и внешней среды можно составить SWOT-анализ, представляющий собой анализ сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. Затем на основе анализа будет составлена матрица сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

SWOT-анализ представлен в таблице 20.

Таблица 20 – SWOT-анализ ООО «Винлаб Хабаровск»

Сильные стороны	Слабые стороны
1.Привлекательная программа лояльности и система начисления бонусов для покупателей 2.Большое количество поставщиков 3.Качественное обучение для сотрудников 4.Широкий ассортимент алкогольной продукции 5.Наличие собственного производства 6.Импорт товаров без посредников 7.Низкие цены 8.Регулярные акции и скидки 9.Наличие фирменной униформы 10.Привлекательная система премирования сотрудников 11.Наличие официального сайта с каталогом 12.Широкий охват сегментов покупателей 13.Постоянное обновление ассортимента 14.Качество обслуживания клиентов на высшем уровне 15.Большое количество магазинов 16.Высокие объемы продаж 17.Удобное мобильное приложение 18.Запоминающийся фирменный стиль	1.Текучесть кадров 2.Сбои в поставках товара 3.Более узкий ассортимент продуктов питания (снеки, бакалея, кондитерские изделия) 4.Высокая кредиторская задолженность 5.Низкая рентабельность продаж 6.Сотрудники выполняют работы, которые не входят в их обязанности 7.Отсутствие применения искусственного интеллекта в деятельности компании 8.Отсутствие сопутствующих товаров в продаже (штопоры, пробки, дозаторы, бокалы) 9.Отсутствие дегустации для работников (чтобы лучше разбираться в ассортименте) 10.Отсутствие корпоративных мероприятий 11.Изношенное оборудование (холодильники)
Возможности	Угрозы
1.Смена поставщиков с более выгодными условиями 2.Поглощение конкурентов (Виноводочный, Столица) 3.Увеличение доли рынка 4.Расширение ассортимента 5.Развитие социальных сетей 6.Внедрение искусственного интеллекта	1.Тренд на здоровый образ жизни, способствующий уменьшению спроса на алкоголь 2.Ужесточение законодательства в области торговли алкогольной продукцией 3.Жетская конкуренция на рынке 4.Санции введенные для РФ 5.Возникновение более жесткий

7.Наращивание объемов производства собственной продукции за счет строительства новых заводов 8. Партнерство с другими организациями 9.Улучшение инфраструктуры (строительство парковок)	требований к сертификации алкогольной продукции 6.Качественные и количественные ограничения на импорт 7.Возрастание тенденции употребления алкоголя в барах и клубах 8.Снижение уровня жизни населения 9.Ухудшение состояния сельскохозяйственной отрасли(выращивания зерновых и плодовых культур)
---	--

Теперь в таблице 21 постоим матрицу SWOT-анализа, для того чтобы разработать стратегические решения.

Таблица 21 – сводная матрица SWOT-анализа ООО «Винлаб Хабаровск»

Сильные стороны и возможности	Сильные стороны и угрозы
1.Совершенствование программы лояльности и системы начисления бонусов 2.Налаживание связей с новыми поставщиками 3.Улучшение системы обучения сотрудников 5.Внедрение новых видов продукции	1.Расширение ассортимента снековой продукции 2.Активизация собственного производства 3.Увеличение количества магазинов 4.Обновление устаревшего оборудования
Слабые стороны и возможности	Слабые стороны и угрозы
1.Замена имеющихся поставщиков с нестабильными поставками на новых 2.Дифференциация реализуемой продукции 3.Внедрение искусственного интеллекта в рабочие процессы 4.Изменение организационной структуры магазина (внедрение новых должностей)	1. Расширение ассортимента продуктов питания, а также расширение ассортимента отечественной алкогольной продукции за счет собственного производства 2. Продажа продукции собственного производства в клубах и барах 3. Производство необычных безалкогольных коктейлей и других напитков имитирующих алкоголь с завлекающими вкусами и дизайнами, чтобы зацепить потребителей, придерживающихся ЗОЖ

Проведенный анализ показал, что в настоящее время у ООО «Винлаб Хабаровск» достаточно устойчивое положение на рынке. Однако есть ряд слабых сторон, которые снижают уровень ее конкурентоспособности, в связи с чем необходимо провести дополнительную работу в данном направлении. Теперь, благодаря решениям, которые были сгенерированы в таблице 16 можно будет разработать конкурентную стратегию ООО «Винлаб Хабаровск».

Таким образом, в данном подразделе выпускной квалификационной работы был произведен анализ внешней среды ООО «Винлаб Хабаровск»: PEST-анализ, который обозначил, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают политические и социальные факторы. Был проведен анализ при помощи модели 5 сил Портера, который показал что ООО «Винлаб Хабаровск» в большей степени зависит от поставщиков продукции и от покупателей.

Результаты SWOT-анализа и сводной матрицы SWOT-анализа помогли сформулировать основные возможные направления совершенствования деятельности организации.

2.4 Оценка конкурентоспособности ОП ООО «Винлаб Хабаровск»

В условиях перенасыщения рынка различными товарами и услугами, значение конкуренции возрастает. Компании ведут активную борьбу за лидирующие позиции, стремясь не только привлечь внимание покупателей, но и сформировать долгосрочные отношения с ними, заслужив их доверие. Именно на конкурентные преимущества организации потенциальный покупатель обращает внимание в первую очередь. Для формирования эффективной конкурентной стратегии организациям необходимо проводить глубокий анализ своих конкурентных преимуществ и разрабатывать мероприятия для их долгосрочного развития. Организация должна понимать, какие аспекты своей деятельности ей стоит улучшать для того чтобы не сбавлять позиции в постоянно ведущейся конкурентной борьбе.

Анализ конкурентных преимуществ ООО «Винлаб Хабаровск» представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Сравнительный анализ конкурентных преимуществ ООО «Винлаб Хабаровск».

Виды конкурентных преимуществ	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный
1	2	3	4
1.Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах	49 торговых точек; федеральная сеть; более выгодное месторасположение.	44 торговые точки; федеральная сеть;	52 торговые точки; местная сеть; более широкий охват рынка.

2. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах	собственное производство; собственные каналы импорта иностранной продукции; низкие цены; есть эффект масштаба.	собственное производство (однако, номенклатура производимых товаров сильно меньше, чем у Винлаб); уже каналы импорта; высокие затраты на импорт; низкие цены на слабоалкогольные напитки.	Отсутствует собственное производство; Выше затраты на поставку продукции; Высокие цены.
3. Технические (технологические) конкурентные преимущества	Наличие собственного производства.	Наличие собственного производства.	Отсутствие собственного производства.
4. Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах	Охват бюджетных, средних и премиум сегментов покупателей.	Охват бюджетных и средних сегментов покупателей.	Охват дешевых и средних сегментов покупателей.

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
5. Конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка	Большая парковка (Игнатьевское шоссе 11), находится в здании рынка; Расстояние до банкомата 350м	Средняя парковка (Калинина 142/2); Находится в жилом доме; Расстояние до банкомата 300м	Маленькая парковка (Дьяченко 2); Находится в жилом доме; расстояние до банкомата 300м
6. Конкурентные преимущества структурного характера	Наличие собственного производства (обратная вертикальная интеграция)	Наличие собственного производства (обратная вертикальная интеграция)	Отсутствуют
7. Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью	Наличие сайта; Наличие мобильного приложения; Работает кавист (сомелье), который информирует покупателей об отличительных особенностях продукции; Фирменный стиль магазинов отражает то, что в них продается алкогольная продукция.	Наличие сайта; Наличие мобильного приложения; Консультанты не обладают большим объемом знаний о продукции; Фирменный стиль магазинов не отражает то, что в них продается алкогольная продукция.	Отсутствие сайта; Отсутствие мобильного приложения; Консультанты не обладают большим объемом знаний о продукции; Фирменный стиль магазинов не отражает то, что в них продается алкогольная продукция.
8. Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами	Запрет на рекламу алкогольной продукции; Запрет на размещение магазинов вблизи учебных учреждений;	Запрет на рекламу алкогольной продукции; Запрет на размещение магазинов вблизи учебных учреждений;	Запрет на рекламу алкогольной продукции; Запрет на размещение магазинов вблизи учебных учреждений;

Из таблицы 22 можно сделать вывод о том, что явными конкурентными преимуществами обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» являются конкурентные преимущества: основанные на экономических факторах; основанные на демографических факторах; определяемые хорошей информированностью; определяемые уровнем развития инфраструктуры. Над остальными преимуществами организации необходимо провести работу.

Построение карты конкуренции по методике И.В. Головина.

1.Определение уровня стратегических факторов успеха компаний конкурентов.

В приложении Б произведено определение весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности.

Из приложения Б видно, что веса распределились следующим образом: наиболее важным фактором стала репутация фирмы, следующим по важности стало материальное положение фирмы, далее широкий ассортимент реализуемой продукции, выгодное месторасположение, возможность импорта без посредников, собственное производство, количество торговых точек, качество продукции.

Наименее значимыми оказались такие факторы, как качественная система обучения сотрудников и оформление магазинов.

Далее были составлены оценочные таблицы для сравнения компаний по каждому фактору (таблица 23-32).

Таблица 23 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «собственное производство»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	3	3	8	0,444
Бристоль	1	2	3	6	0,333
ВиноВодочный	1	1	2	4	0,222
Итого				18	1

Таблица 24 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «импорт без посредников»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
----------	--------	----------	--------------	----------------	-------

Винлаб	2	3	3	8	0,47
Бристоль	1	2	2	5	0,294
ВиноВодочный	1	1	2	4	0,235
Итого				17	1

Таблица 25 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «качество продукции»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	3	3	8	0,421
Бристоль	1	2	3	6	0,316
ВиноВодочный	1	2	2	5	0,263
Итого				19	1

Таблица 26 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «количество торговых точек»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	3	1	6	0,333
Бристоль	1	2	1	4	0,222
ВиноВодочный	3	3	2	8	0,444
Итого				18	1

Таблица 27 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	3	3	8	0,444
Бристоль	1	2	2	5	0,278
ВиноВодочный	1	2	2	5	0,278
Итого				18	1

«выг
одно
е
мест

орасположение»

Таблица 28 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «широкий ассортимент»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	2	3	7	0,389
Бристоль	2	2	3	7	0,389

ВиноВодочный	1	1	2	4	0,222
Итого				18	1

Таблица 29 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «репутация фирмы»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	2	2	6	0,333
Бристоль	2	2	2	6	0,333
ВиноВодочный	2	2	2	6	0,333
Итого				18	1

Таблица 30 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «система обучения сотрудников»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	3	3	8	0,5
Бристоль	1	2	1	4	0,25
ВиноВодочный	1	1	2	4	0,25
Итого				16	1

Таблица 31 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «оформление магазинов»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	3	3	8	0,444
Бристоль	1	2	2	5	0,278
ВиноВодочный	1	2	2	5	0,278
Итого				18	1

Таблица 32 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «материальное положение»

Компания	Винлаб	Бристоль	ВиноВодочный	$\sum \beta_i$	P_i
Винлаб	2	3	3	8	0,444
Бристоль	1	2	3	6	0,333
ВиноВодочный	1	1	2	4	0,222
Итого				18	1

В приложении В представлена сводная таблица расчета уровней стратегических факторов успеха компаний-конкурентов.

Из таблицы следует, что на первое место по стратегическим факторам успеха занимает магазин Винлаб, второе – магазин Бристоль, третье – ВиноВодочный.

2.Определение уровня потребительских оценок компаний-конкурентов.

В приложении Г произведено определение весовых коэффициентов потребительских оценок.

Из приложения Г видно, что веса распределились между собой следующим образом: первое место разделили между собой такие факторы как цена товаров и предлагаемый магазинами ассортимент товаров, на третьем месте – количество торговых точек, далее программа лояльности, наличие и размер парковки, далее равные веса получили такие факторы как мерчандайзинг, оформление магазина, качество обслуживания, и возможность оформления онлайн-заказа. На последнем месте оказался фактор режим работы.

Далее, в таблице 35 произведено определение потребительских оценок компаний конкурентов.

Таблица 33 - Определение потребительских оценок компаний конкурентов.

Факторы	Вес (α_i)	Фирмы					
		Винлаб		Бристоль		ВиноВодочный	
		d_i	$A_i \cdot d_i$	d_i	$A_i \cdot d_i$	d_i	$A_i \cdot d_i$
1	2	3	4	5	6	7	8
Цены	0,138	45,7%	0,063066	48,6%	0,067068	5,7%	0,007866
Ассортимент	0,138	51,5%	0,07107	31,4%	0,043332	17,1%	0,023598
Программа лояльности	0,117	82,9%	0,096993	17,1%	0,020007	0%	0
Парковка	0,102	42,9%	0,043758	31,4%	0,032028	25,7%	0,026214
Мерчандайзинг	0,082	37%	0,0,034	33,3%	0,027306	29,7%	0,024354
Оформление магазина	0,082	51,2%	0,041984	31%	0,02542	17,8%	0,014596
Цены	0,138	45,7%	0,063066	48,6%	0,067068	5,7%	0,007866
Количество магазинов	0,121	80%	0,0968	0%	0	20%	0,0242
Возможность оформления онлайн-заказа	0,082	56,2%	0,046084	37,5%	0,03075	6,3%	0,005166
Режим работы	0,056	49%	0,02774	35,8%	0,020048	15,2%	0,008512
Сумма	1	-	0,548421	-	0,284655	-	0,136884
ПО _i			54,84		28,47		13,69

На основе данных из таблиц 33 и таблицы приложения Б произведем расчет уровня конкурентоспособности:

$$КС_{\text{Винлаб}} = \sqrt{41,7755^2 + 54,84^2} = 77,49;$$

$$КС_{\text{Бристоль}} = \sqrt{30,9581^2 + 28,47^2} = 42,06;$$

$$КС_{\text{ВиноВодочный}} = \sqrt{27,1112^2 + 13,69^2} = 30,37.$$

Теперь сведем все расчеты в итоговую таблицу (Таблица 36).

Таблица 34 – Сводная таблица конкурентоспособности компаний-конкурентов.

Конкуренты	Уровень СФУ, %	Уровень потребительских оценок, %	Конкурентоспособность, %	Место
Винлаб	41,77	54,84	77,49	1
Бристоль	30,96	28,47	42,06	2
ВиноВодочный	27,11	13,69	30,37	3

Из расчетов можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность магазина Винлаб равна 77,49%, Бристоль – 42,06%, ВиноВодочный – 30,37%.

Теперь, на основе полученных данных, можно построить конкурентную карту рынка.

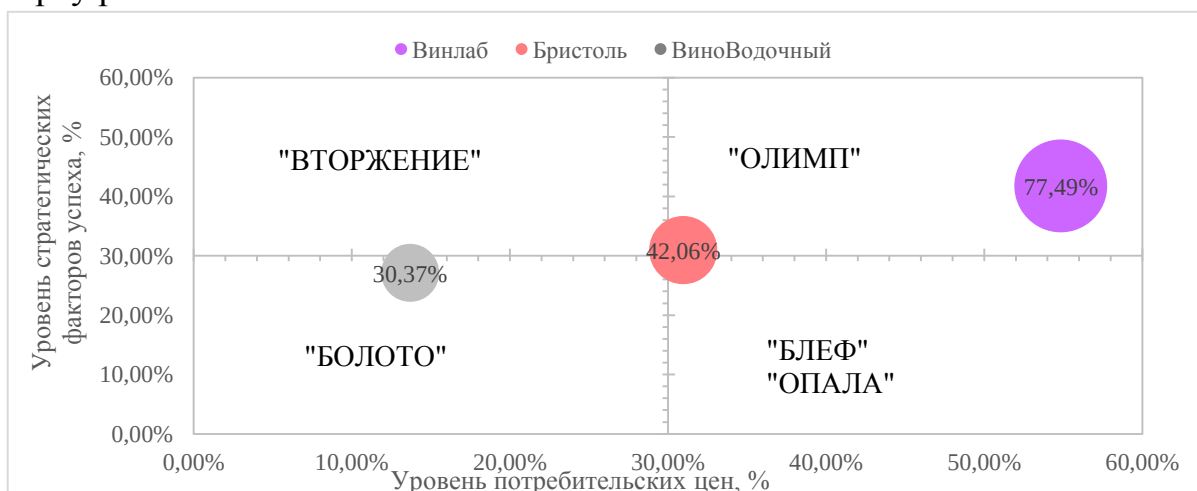


Рисунок 12 – Конкурентная карта рынка

Из рисунка 12 видно, что магазин Винлаб попадает в область «Олимп» - она обладает наибольшей рыночной долей и диктует свои правила. Компаниям в этой области следует расширять рынок или путем привлечения новых

покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемых продуктов; увеличивать свою рыночную долю; оборонять свой бизнес от посягательств конкурентов.

Магазин Бристольт находится на перепутье между всеми категориями.

ВиноВодочный входит в область «Болото» - у этой фирмы отсутствуют какие-либо существенные преимущества, которые выделяли бы ее среди конкурентов. Все силы компании направлены на выживание.

В таблице 35 произведен сравнительный анализ и оценка конкурентоспособности обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» в г. Благовещенске.

Таблица 35 - Сравнительный анализ и оценка конкурентоспособности ОП ООО «Винлаб Хабаровск».

Показатель	R	ai	Винлаб		Бристольт		Виноводочный	
			Bi	Bi*ai	Bi	Bi*ai	Bi	Bi*ai
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Цены	2	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54

Продолжение таблицы 35

Ассортимент	1	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Охват	3	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Мерчандайзинг	9	0,02	5	0,1	4	0,08	5	0,1
Программа лояльности	5	0,11	5	0,55	3	0,33	3	0,33
Парковка	7	0,07	5	0,35	4	0,28	3	0,21
Качество обслуживания	6	0,09	5	0,45	4	0,36	4	0,36
Узнаваемость бренда	4	0,13	5	0,65	5	0,65	4	0,52
Скорость обслуживания	8	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
Итого	-	1	42	46,47	36	40,02	35	38,66

По результатам расчетов таблицы 35, наивысший балл получает обособленное подразделение ООО «Винлаб Хабаровск». Обособленное подразделение ООО «Винлаб Хабаровск» превосходит конкурентов по программе лояльности, качеству обслуживания, наличию парковочных мест и по скорости обслуживания. По ассортименту, ценам и охвату с обособленным подразделением ООО «Винлаб Хабаровск» жестко соперничает магазин

Бристоль. Бристоль, в свою очередь, имеет слабую программу лояльности. ВиноВодочный превосходит конкурентов по количеству торговых точек (Рисунок 13, 14).

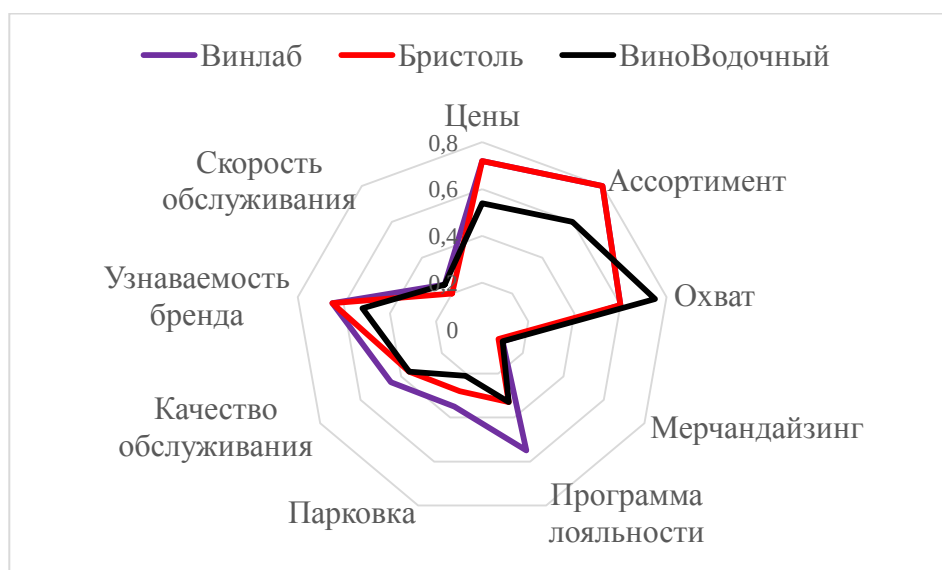


Рисунок 13 – Многоугольник конкуренции магазинов, реализующих алкогольную продукцию

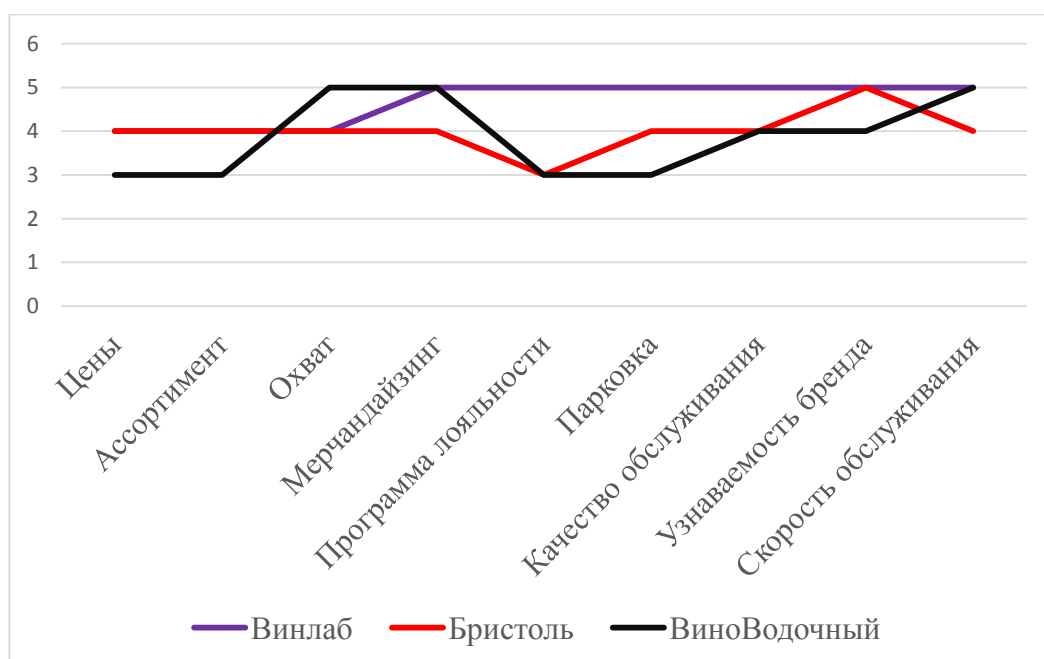


Рисунок 14 – Профили конкурентов

Таким образом, в данном подразделе был проведен анализ конкурентных преимуществ и конкурентоспособности обособленного подразделения ООО "Винлаб Хабаровск"

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОП ООО «ВИНЛАБ ХАБАРОВСК»

3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»

Миссия ООО «Винлаб Хабаровск» - «Предлагать своему покупателю самый широкий ассортимент алкогольной продукции лучшего качества и по лучшей цене на рынке».

В ходе анализа внешней и внутренней среды ООО «Винлаб Хабаровск» можно предложить несколько возможных стратегий развития конкурентных преимуществ. Вот некоторые из них:

1. Увеличение количества торговых точек. Предполагается открытие новых торговых точек в г. Благовещенске в районах новой набережной, железнодорожного вокзала, пересечения улиц Магистральная и Театральная, в селе Владимировка, Чигири и Тамбовка. Такая стратегия предполагает не

бросать открытого вызова Бристоль, а занять пока еще свободные позиции. Поскольку капитализация сети выше, чем отдельно взятой точки продаж, расширение делает бизнес более прибыльным. Плюсами такой стратегии несомненно будет являться увеличение прибыли и приток новых клиентов, однако для реализации данной стратегии необходимы большие затраты средств и достаточно большие затраты времени.

2.Расширение собственного производства. В этой стратегии внимание уделяется слабым местам Бристоль - более узкое собственное производство. ООО «Винлаб Хабаровск» уже имеет 7 собственных заводов по производству крепких алкогольных напитков. Основные производственные площадки находятся в Центральном, Дальневосточном, Северо-Западном, Приволжском, Сибирском и Южном федеральных округах. Расширение собственного производства путем строительства новых заводов позволит производить новые виды продукции, например, слабоалкогольные напитки, либо крепкие напитки, которые будут замещать импортные напитки, которые больше не доступны к продаже из-за санкций. Плюсы и минусы схожи с предыдущей стратегией – она требует много затрат и времени, зато предполагает увеличение прибыли.

3.Расширение ассортимента. Упор делается на сильные стороны конкурента – превосходство Бристоль по ассортименту продуктов питания. Она предполагает расширение ассортимента организации за счет производства продукции под собственным брендом. В продажу будет внедрена новая линейка снеков – данная категория была выбрана так как главный на сегодняшний день конкурент Бристоль в данном отношении имеет явное преимущество. А создание продукции под собственным брендом поможет привлечь внимание покупателей, так как ни один магазин по продаже алкогольной продукции ранее этого не делал.

Теперь выберем наилучшую стратегию для ООО «Винлаб Хабаровск» при помощи метода взвешенных многокритериальных оценок.

Важную роль при выборе оптимального варианта стратегии играет система критериев выбора. Критерий выбора – это показатель, с помощью которого

можно адекватно установить степень достижения цели. Критерий выбора должен быть измеримым, а также должен выражать предпочтения лица принимающего решения по отношению к возможным альтернативам. Применимо к проблеме в данной курсовой работе, была разработана следующая система критериев:

1.Целевой критерий – повышение конкурентоспособности ООО «Винлаб Хабаровск»

2. Финансовый критерий – минимальные затраты при реализации стратегического решения;

3. Временной критерий – минимальное время достижения результата;

4. Влияние стратегии на достижение миссии организации;

5. Критерий риска – вероятность того, что в процессе реализации стратегии что-то пойдет не так.

В таблице 36 произведена оценка альтернативных вариантов наступательных стратегий ООО «Винлаб Хабаровск»

Таблица 36 – Оценка альтернативных вариантов наступательных стратегий ООО «Винлаб Хабаровск»

Критерий оценки	R	α_i	Увеличение количества торговых точек		Расширение собственного производства алкогольной продукции		Расширение ассортимента снековой продукции	
			B_i	$B_i * \alpha_i$	B_i	$B_i * \alpha_i$	B_i	$B_i * \alpha_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Целевой критерий	1	0,33	4	1,32	5	1,65	5	1,65
Финансовый критерий	5	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Временной критерий	4	0,13	5	0,65	3	0,39	5	0,65
Влияние на миссию	2	0,26	3	0,78	5	1,3	5	1,3
Критерий риска	3	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8
Итого			20	3,96	18	4,08	23	4,68

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования можно определить по формуле:

$$\alpha_i = \frac{n-R+1}{S_n};$$
$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) \cdot a_n}{2}.$$

Вес критериев объясняется следующим образом: Целевой критерий самый важный, так как без достижения поставленной цели, реализация стратегии не имеет никакого смысла. На втором месте располагается критерий достижения миссии организации – миссия организации сама по себе является некой целью организации, только более долгосрочной и от нее не стоит отклоняться. На третьем месте будет критерий риска, он достаточно важен, так как от уровня риска на прямую зависит вероятность реализации той или иной стратегии. На четвертом месте по важности будет временной критерий, поскольку рыночная среда развивается очень быстро и нужно уметь предпринимать все шаги своевременно, для достижения наибольшей выгоды. На пятом месте располагается финансовый критерий – он не является самым важным так как организация может позволить себе большие затраты, если в дальнейшем они окупятся.

Распределение оценок по каждому критерию осуществлялось следующим образом:

По целевому критерию стратегия, которая подразумевает увеличение торговых точек получает 4 балла, потому что для потребителя гораздо важнее качество и ассортимент товаров, чем количество магазинов в городе. Ради широкого ассортимента и качественной продукции потребитель в большинстве случаев готов потратить больше времени на дорогу до магазина. Оставшиеся две стратегии получают по 5 баллов.

По финансовому критерию наивысший балл получает стратегия предполагающая расширение ассортимента – она несет некоторые весомые затраты, однако они значительно меньше чем при увеличении количества

торговых точек, и уж тем более чем у строительства нового собственного завода. Остальные стратегии получают 3 и 2 балла соответственно.

Что касается временного критерия, здесь проигрывает стратегия, которая подразумевает расширение собственного производства – строительство нового завода займет сильно больше времени, чем открытие новых точек или расширение ассортимента. Поэтому по данному критерию стратегии получают оценки 3, 5 и 5 соответственно.

По влиянию стратегии на достижение миссии организации из трех предложенных стратегий наименьшее влияние будет оказывать открытие новых торговых точек, так как это не связано с миссией организации, а именно предложению своим покупателям самого широкого ассортимента товаров по наилучшей цене и качеству. Так, данная стратегия получает 3 балла, а оставшиеся стратегии, которые полностью соответствуют миссии организации получают наивысшим балл.

Последний критерий – критерий риска. По данному критерию наивысший балл присваивается открытию новых филиалов, так как эта деятельность более рутинна для организации чем остальные варианты, и у организации уже есть достаточный опыт для минимизации всех возможных рисков. На втором месте расширение ассортимента – здесь рисков уже больше, поставщик может поставить некачественную продукцию, нарушать сроки поставок, обанкротиться и т.д. Самый большой риск имеет вариант расширения собственного производства путем строительства нового завода, так как это очень сложный процесс с большим количеством нюансов и высоких требований, любая ошибка при планировании и реализации данного решения может обойтись организации очень дорого.

Так, из таблицы 36 видно, что наибольший итоговый балл получила стратегия – расширение ассортимента. Именно по этой стратегии далее будет разрабатываться план ее реализации и оцениваться ее эффективность.

3.2 Разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»

Для того чтобы развить конкурентное преимущество в области ассортимента обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск», необходимо разработать проект.

Основной идеей проекта является дифференциация снековой продукции обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск».

Стратегия дифференциации подразумевает более полное удовлетворение потребностей покупателей или клиентов и увеличение их контингента за счет большего разнообразия предлагаемой потребителю продукции или услуг.³⁵

Устойчивая адаптация собственного ассортимента необходима для удовлетворения потребностей спроса, борьбы с конкуренцией и, таким образом, для того, чтобы оставаться конкурентоспособными в долгосрочной перспективе.³⁶

В рамках данного проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Винлаб Хабаровск» предлагается внедрить в ассортимент магазинов новую продукцию, а именно, сухарики под собственным брендом Винлаб.

Выбран именно этот продукт по той причине, что снеки являются популярным сопутствующим товаров при покупке алкоголя.

Основным плюсом создания продукции под собственным брендом будет являться то, что ни один розничный магазин по продаже алкогольной продукции вплоть до 2025 года не предлагал своему покупателю такую продукцию, а это означает, что товар в цветовой гамме бренда и с соответствующей символикой будет привлекать взгляд покупателя.

Предполагается, что новая продукция под собственным брендом Винлаба станет своеобразной «фишкой» или «визитной карточкой» торговой сети.

Производство новой снековой продукции, в свою очередь, будет осуществляться не непосредственно Винлабом, а сторонними производителями, с которыми будет заключен договор на производство

³⁵ Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с.

³⁶ Желтенков, А. В. Проблемы реализации стратегии продуктовой дифференциации в бизнесе / А. В. Желтенков, Е. В. Скубрий, О. В. Сюзева // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2021. – № 4(30). – С. 94-102.

сухарики и гренки в упаковке, дизайн которой будет разработан специально для Винлаба.

В линейке будут представлены упаковки сухариков по 40 грамм со следующими вкусами:

- сухарики со вкусом салями;
- сухарики со вкусом томатов и моцареллы;
- сухарики со вкусом ассорти сыров;
- сухарики со вкусом сметаны и грибов;
- сухарики со вкусом красной икры;
- гренки со вкусом аджики;
- гренки со вкусом чеснока;
- гренки со вкусом креветки;

В дальнейшем, в случае успеха проекта возможно расширение линейки вкусов сухариков на основании мнения покупателей об их предпочтениях во вкусовых добавках.

Маркетинговый план является неотъемлемой частью бизнес-плана. Цель маркетингового плана — сбалансировать ценовые изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность.³⁷ Он помогает в достижении определенных целей организации посредством применения различных маркетинговых инструментов.³⁸

Дизайн. Отличительной чертой разрабатываемого продукта будет, в первую очередь, дизайн, который будет оформлен в цветовой гамме бренда. Предварительный вариант дизайна сухариков бренда Винлаб представлен на рисунке 15.

³⁷ С. Дибб, Л. Симкин, Д. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. Разработка. Внедрение. Контроль. — Питер СПб, 2001.

³⁸ Винокур, Р.Д. Финансовое планирование / Винокур Р.Д. // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1969—1978



Рисунок 15 – Предварительный дизайн сухариков бренда Винлаб

Разработка макета дизайна упаковки будет поручена графическому дизайнеру вне штата компании.

Ценовая политика фирмы формируется в рамках общей стратегии фирмы и включает ценовую стратегию и тактику ценообразования. Ценовая стратегия предполагает позиционирование предлагаемого продукта на рынке.³⁹

Что касается стратегии цен, для нового продукта будет использоваться стратегия средних цен. Такая стратегия используется для широкого спектра товаров на потребительском рынке. Предусматривает формирование цен с учетом цен конкурентов. Цена сухариков под собственным брендом Винлаба будет около 35 рублей за упаковку 40 грамм.

Касаясь точек продаж, первоначально планируется поставлять новый товар только в 1 магазин по адресу г. Благовещенск, Игнатьевское шоссе 11. В случае успеха проекта планируется поставлять сухарики в другие магазины города и сети. Доставка товара будет осуществляться за счет поставщика.

³⁹ Шерер Ф. М., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М., 1997.

Продвижение новых сухариков будет осуществляться с посредством раздачи на кассе небольших рекламных листовок, содержащих информацию о новом товаре. Дизайн листовок также будет разрабатываться внештатным графическим дизайнером. Планируется раздавать 250 листовок в день на протяжении 1 месяца.

Общие затраты на маркетинг новой продукции отображены в таблице 37. Таблица 37 – Затраты на маркетинг новых сухариков ООО «Винлаб Хабаровск»

Вид затрат	Стоимость, руб.
Услуги графического дизайнера по разработке дизайна упаковки сухариков	15 000
Услуги графического дизайнера по разработке дизайна рекламных листовок	1 000
Печать рекламных листовок (7500 шт)	39 000
Итого затрат:	55 000

Из таблицы 37 видно, что общая стоимость затрат на маркетинг составит 55 тысяч рублей. Графический дизайнер будет привлекаться с сервиса Авито, а печать рекламных листовок будет осуществлять рекламно-полиграфический комплекс ОптПолиграф, расположенный в г. Благовещенск по адресу ул. Мухина 110А, лит. А5. Рекламные листовки будут представлять собой листы формата а6, с односторонней цветной печатью на офсетной мелованной глянцеваой бумаге 130 гр.

План производства. Новая снековая продукция будет поставляться в 1 магазин по адресу г. Благовещенск, Игнатьевское шоссе 11. В дальнейшем, при успехе проекта, продукция будет распределена в других магазинах и городах сети.

В общих словах, технологический процесс производства сухариков можно описать так:

- 1)В производстве используется свежий пористый хлеб, который не должен крошиться;
- 2)Хлеб нарезают, придавая нужную форму будущим сухарикам;

3)Продукт сушат в печи при температуре 180-190 градусов или обжаривают с добавлением масла;

4)готовые сухари обваливают в специях;

5)сухарям дают полностью остыть и отправляют на фасовку.

6) Сама упаковка представляет собой фольгированную или металлизированную пленку, которая наполняется азотом или смесью газов. Такой вид упаковки позволяет долгое время сохранять свежесть продукта и избегать негативных воздействий на вкусовые качества.

Производственная программа. Производственная программа представляет собой объем выпуска продукции в определенном отрезке времени, соответствующего качества как в натуральном, так и в стоимостном выражении, который формируется на основании спроса потребителей и реальных возможностей предприятия.

Как правило, данный период производственной программы составляет год, при этом данный год разбивается по кварталам и месяцам.⁴⁰

Производственная программа ООО «Винлаб Хабаровск» на 2026-2028 год представлена в приложении Д.

Из приложения Д следует, что в мае, июне, июле, августе и декабре планируется максимальное количество продаж. Планируется, что в среднем в год будет продаваться 8790 упаковок новых сухариков.

Далее произведем калькуляцию себестоимости сухариков на основе затрат на данную продукцию в таблице 128.

Калькуляция — определение затрат в стоимостной (денежной) форме на производство единицы или группы единиц изделий, или на отдельные виды производств.

Калькуляция даёт возможность определить плановую или фактическую себестоимость объекта или изделия и является основой для их оценки.⁴¹

⁴⁰ Блоха, С. А. Оптимизация производственной программы / С. А. Блоха // Вектор экономики. – 2019. – № 1(31). – С. 28.

⁴¹ Бунимович В.А. // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1969—1978.

Таблица 38 – Калькуляция себестоимости сухариков

Статьи затрат	2026	
	На ед. прод., руб.	Всего, руб.
1	2	3
Упаковка сухариков	6,37	56 000
Закупка сухариков	12	105 480
Итого	18,37	161 480

Из таблицы 38 можно сделать вывод, что расходы на 1 упаковку сухариков в 2026 году составят 18,37 рублей: 6,37 рубля уйдет на упаковку 1 пачки сухариков и 12 рублей будет стоить закупка 1 упаковки сухариков.

Что касается утилизации отходов, то упаковку пищевых продуктов относят к 4 классу опасности и характеризуют как малоопасные отходы.⁴² Утилизацию товаров в ООО «Винлаб Хабаровск» производит поставщик продукции, которому она передается в случае если продукция не была распродана.

Организационный план в бизнес-плане является важной составляющей. В нем описываются особенности организационно-правовой формы, указывается предполагаемое партнерство. Также он включает примерную стратегию будущего процесса функционирования персонала и дает количественную характеристику сотрудников с описанием иерархии.⁴³

Одной из важных составляющих проекта является формирование команды. Проектная команда играет ключевую роль в обеспечении баланса между эффективностью, гибкостью и творческим подходом к решению проблем, способствуя общему успеху проекта.⁴⁴ Важную роль при формировании команды проекта играет организационная структура,

⁴² Федеральный классификационный каталог отходов. Росприроднадзор. URL: <https://rpn.gov.ru/fkko/?states=%D0%92%D1%81%D0%B5&hazardClass%5B%5D=3>

⁴³ Шкурко В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: [учеб. пособие]/В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016 — 172с.- с.108—113

⁴⁴ Шабанова, Е. М. Команда проекта как основной инструмент эффективности проекта / Е. М. Шабанова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2024. – № 2(40). – С. 142-147.

отображающая иерархию взаимоотношений между участниками команды проекта.

Организационная структура проекта по повышению конкурентоспособности обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Организационная структура команды проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Винлаб Хабаровск»

Дополнительно, помимо сотрудников, отображенных на рисунке 16, к проекту будет привлечен графический дизайнер с сервиса Авито и полиграфическое агентство ОптПолиграф, расположенное в городе Благовещенске, поставлять продукцию будет ООО «КДВ Воронеж».

Что касается сертификации сухариков, то организация в обязательном порядке должна предоставить декларацию о соответствии. Декларация о соответствии сухарных изделий ООО «КДВ Воронеж» представлена в приложении Е.

Помимо формирования команды проекта, стоит отметить важность составления графика реализации проекта. В нем отображены все работы, которые будет необходимо произвести в рамках реализации проекта, сроки выполнения и ответственные лица.

Фазы проекта по повышению конкурентоспособности обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» приведен в таблице 39.

Таблица 39 – Фазы проекта по повышению конкурентоспособности ОП ООО «Винлаб Хабаровск».

Название фазы	Описание фазы	Затраты, руб.	Время выполнения, дни	Ответственные лица	Период выполнения
---------------	---------------	---------------	-----------------------	--------------------	-------------------

1	2	3	4	5	6
Инициация	Анализ хозяйственной деятельности организации	0	2	Директор, менеджер отдела сбыта	01.09.2025-02.09.2025
	Выявление основных проблем ООО «Винлаб Хабаровск»		1		03.09.2025-03.09.2025
	Оценка влияния движущих и сдерживающих факторов на решение основных проблем		1		04.09.2025-04.09.2025
	Выбор приоритетной проблемы		1		05.09.2025-05.09.2025
	Разработка альтернативных вариантов решения проблемы		1		06.09.2025-06.09.2025
	Выбор оптимального варианта решения проблемы методом взвешенных оценок		1		07.09.2025-07.09.2025
	Постановка цели проекта		1		08.09.2025-08.09.2025

Продолжение таблицы 39

1	2	3	4	5	6
	SMART-анализ цели		1		09.09.2025-09.09.2025
	Определение задач и желаемых результатов проекта		1		10.09.2025-10.09.2025
Планирование	Определение состава и последовательности работ проекта	0	2	Директор, менеджер отдела сбыта	11.09.2025-12.09.2025
	Формирование команды проекта		2		13.09.2025-14.09.2025
	Распределение обязанностей между участниками команды проекта		2		15.09.2025-16.09.2025
	Определение потребности в		2		17.09.2025-18.09.2025

	ресурсах				
	Разработка бюджета проекта		2		19.09.2025-20.09.2025
	Разработка календарного плана проекта и его утверждение		2		21.09.2025-22.09.2025
	Идентификация возможных рисков проекта		2		23.09.2025-24.09.2025
Реализация	Изучение ассортимента собственных торговых точек и точек конкурента	161 480	10	Директор, менеджер отдела сбыта, графический дизайнер, полиграфическое агентство, продавцы-кассиры	25.09.2025-04.10.2025
	Изучение потребностей покупателей		10		05.10.2025-14.10.2025
	Установление цен		10		15.10.2025-24.10.2025
	Разработка дизайна упаковки и листовок		21		25.10.2025-14.11.2025
	Печать рекламных листовок		21		15.11.2025-05.12.2025
	Поиск производителей		14		06.12.2025-19.12.2025

Продолжение таблицы 39

1	2	3	4	5	6
	Заключение договоров на производство с производителями		7		20.12.2025-26.12.2025
	Оформление заказа на производство		7		27.12.2025-02.01.2026
	Выкладка нового товара на полки магазина		14		03.01.2026-16.01.2026
	Раздача листовок		30		17.01.2026-16.02.2026
Завершение	Оценка результатов проекта	0	3	Директор, менеджер отдела сбыта	17.01.2026-19.01.2026
	Подготовка отчета		3		20.01.2026-22.01.2026

	Расформирование команды проекта		1		23.01.2026-23.01.2026
--	---------------------------------	--	---	--	-----------------------

Из таблицы 39 видно, что проект будет реализован в период с 01.09.25 по 23.02.26, что составляет 175 дней.

Наиболее продолжительной работой будет раздача рекламных листовок, которая будет длиться 30 дней.

Затраты по проекту будут понесены только на фазе реализации и составят 161 480 рублей.

Финансовый план. Финансовое планирование — это процесс определения финансовых целей и методов их достижения с учётом имеющихся ресурсов, планируемых доходов и расходов, а также внешних факторов.

Финансовый план представляет собой документ, в котором подробно расписаны доходы и расходы, необходимые для реализации финансовых целей организации или индивидуального предпринимателя на конкретный период. Он может содержать прогнозы прибыли, инвестиций, налоговых обязательств, а также стратегии управления денежными потоками и сокращения затрат. Финансовый план позволяет оценить текущее финансовое состояние и разработать стратегию для его улучшения. В таблице 30 представлена общая потребность в инвестициях в рамках финансирования проекта по повышению конкурентоспособности обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск».

Таблица 40 – Общая потребность в инвестициях проекта по повышению конкурентоспособности ОП ООО «Винлаб Хабаровск».

Категории инвестиций	Период
	0
Оборотный капитал	161 480
Сырье и материалы	105 480
Денежные средства (разработка дизайна упаковки и листовок, печать листовок)	56 000
Итого, руб.	161 480

Из таблицы 40 следует, что на финансирование проекта потребуется 161 480 рублей.

В таблице 41 представлены источники финансирования проекта.

Таблица 41 – Источники финансирования проекта по повышению конкурентоспособности ОП ООО «Винлаб Хабаровск».

Источники финансирования	Период
	0
Собственные средства, руб.	161 480
Заемные средства, руб.	0
Привлеченные, руб.	0
Итого, руб.	161 480

Из таблицы 41 следует, что проект будет полностью профинансирован за счет собственных средств ООО «Винлаб Хабаровск».

В приложении Ж приведен прогноз продаж сухариков бренда Винлаб на 2026-2028 год. Из приложения Ж видно, что прогноз продаж за весь период составит 955 110 рублей: 302 400 рублей в 2026 году, 319 956 рублей в 2027 и 332 754 руб. в 2028 году.

В приложении И представлена смета затрат на реализацию проекта за 2026-2027 год. Из приложения И видно, что затраты в 2026 году составят 114 480 рублей, в 2027 109 968 в и 2028 году – 109 699 руб.

Далее рассмотрим бюджет прибылей и убытков, который представлен в приложении К. В период с 2026 по 2028 год чистая прибыль от реализации проекта по повышению конкурентоспособности обособленного подразделения составит в 2026 году – 124 200 рублей, в 2027 году – 130 882 рубля, в 2028 году – 176 761 рубль.

Теперь рассмотрим бюджет движения денежных средств (Приложение Л). Из приложения Л видно, что кумулятивный денежный поток в конце 2028 года составит 500 710,14 руб.

3.3 Оценка эффективности мероприятий по развитию конкурентных преимуществ ОП ООО «Винлаб Хабаровск»

Важной составляющей бизнес-плана является расчет показателей эффективности проекта.

Это необходимо, для того чтобы обосновать целесообразность его реализации, доказать что доходы от проекта покроют все затраты и принесут достаточный объем прибыли. Экономическая эффективность проекта является ключевым элементом в управлении проектами, поскольку она позволяет не только измерить успех достигнутых результатов, но и выявить области для улучшений и оптимизации.⁴⁵ Также важно изучить чувствительность проекта, которая показывает зависимость между различными факторами и ключевым показателем эффективности проекта.⁴⁶

Для расчета NPV⁴⁷ для ставки дисконтирования⁴⁸ было принято значение 39 %, исходя из уровня инфляции⁴⁹ в стране 10%, ставки за риск 9% и ставки рефинансирования 20%.

Расчет показателей эффективности проекта был произведен на период с 2026 по 2028 год. Результаты расчетов представлены в таблице 42. Более подробно расчет NPV представлен в приложении М.

Таблица 42 – Анализ эффективности проекта

Показатель	Значения
Ставка дисконтирования, %	39
NPV (Чистый дисконтированный денежный поток), руб.	238 340,49
DPP (Дисконтированный срок окупаемости), месяцы	6,36
IRR (Внутренняя норма доходности), %	915,21
SRR (Рентабельность проекта), %	425,61

Из таблицы 42 следует, что организация получит 238 340,49 рублей

⁴⁵ Синчук, Ю. В. Экономическая эффективность проекта: ключевые показатели и метрики / Ю. В. Синчук, А. А. Мокровольская // Вестник ГГУ. – 2025. – № 1. – С. 538-546.

⁴⁶ Шеховцова, Ю. А. Совершенствование методики оценки общественной эффективности инвестиционных проектов / Ю. А. Шеховцова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – № 9(101). – С. 22-28

⁴⁷ Друри К. Управленческий и производственный учёт. Вводный курс. — М.: Юнити-Дана, 2016. — С. 383—384. — 735 с.

⁴⁸ Атkinson Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Юнг М.С. Управленческий учёт. — СПб.: ООО «Диалектика», 2019. — С. 504—505. — 880 с.

⁴⁹ Соболев, В. Ю. Применение показателя внутренней нормы доходности для оценки инвестиций производственных предприятий / В. Ю. Соболев // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 18(33). – С. 10-16.

прибыли за вычетом всех понесенных затрат на проект за анализируемый период. Срок окупаемости проекта составит 6 месяцев. Внутренняя норма доходности и рентабельность проекта показывают очень высокие значения, что также свидетельствует о том, что проект окупится и что в него стоит инвестировать.

Теперь рассмотрим чувствительность проекта. Анализ чувствительности оценивает, насколько чистая приведенная стоимость реагирует на изменения переменных, которые используются для её вычисления.⁵⁰

Чувствительность будет определяться для NPV на основе изменения стоимости материалов в диапазоне от -10 % до 10 % с шагом в 5 %. Расчет чувствительности представлен в таблице 43.

Таблица 43 – Расчет чувствительности проекта

Изменение отпускной цены	NPV, руб.
1	2
-10 %	184 943,96
-5 %	211 397,00

Продолжение таблицы 43

1	2
0 %	238340,49
5 %	265 774,42
10%	293698,80

⁵⁰ Друри К. Управленческий и производственный учёт: учебный комплекс для студентов вузов. — 6-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2012. — С. 487—488. — 1423 с.

Из таблицы 43 видно, что чем выше отпускная цена, тем больше значение NPV. Таким образом, по результатам расчета эффективности, проект по расширению ассортимента сухариков ОП ООО «Винлаб Хабаровск» полностью обоснованно стоит считать эффективным. В результате реализации проекта ОП ООО «Винлаб Хабаровск» должно повысить свое конкурентное преимущество в области ассортимента (Рисунок 17,18).



Рисунок 17 – Многоугольник конкуренции магазинов, реализующих алкогольную продукцию до реализации проекта по расширению ассортимента



Рисунок 18 – Многоугольник конкуренции магазинов, реализующих алкогольную продукцию после реализации проекта по расширению ассортимента

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены теоретические основы развития конкурентных преимуществ организации, включая сущность и классификацию конкурентных преимуществ; методы оценки конкурентных преимуществ и основные направления их формирования и развития.

Дана краткая характеристика организации, рассматривающая масштабы деятельности ООО «Винлаб Хабаровск», ее стратегию, организационную структуру и основные экономические показатели.

Произведен анализ внешней среды: ABC-анализ и XYZ-анализ показал, что табачные изделия являются самым стабильным и прибыльным товаром, поэтому они всегда должны быть в наличии.

Пиво в скором времени может перейти в группу АХ, для этого необходимо стимулировать спрос на него.

Водка, вино и настойки это товары, которые стоит дополнительно продвигать, несмотря на нерегулярность дохода, которая обуславливается тем, что во время различных праздников, таких как Новый год, 8 марта, 23 февраля или 9 мая спрос на данные товары очень резко возрастает.

Безалкогольные напитки и снеки имеют предсказуемый спрос, однако приносят небольшую выручку. Такие товары не нуждаются в большом количестве запасов, однако они всегда должны быть в наличии на складе.

Шампанское, кондитерские изделия, а также коньяк и бренди – это товары запас которых должен покрывать спрос, дополнительные запасы для таких товаров создавать будет нецелесообразно.

Бакалея, ликеры, бальзамы и прочие крепкие напитки - это товары, запасы которых необходимо сократить.

Виски, ром, текила, вермуты и джин – это товары которые следует закупать в совсем небольшом количестве. Такие товары покупаются от случая к случаю.

По результатам построения матрицы БКГ товарами «звездами» являются «водка» и «табачные изделия» – они имеют высокий рост объема продаж и высокую долю рынка. Эти товары являются самыми выгодными для вложений. Если спрос на данные товары начнет падать, то они перейдут в группу «дойные коровы». Чтобы защитить «звезд» необходимо вести активную борьбу с конкурентами. Организация должна уметь быстро реагировать на изменения рыночной ситуации и совершенствовать свои конкурентные преимущества.

Товар «Пиво» является для компании «дойной коровой», эта категория имеет высокую долю сбыта на рынке, но низкий рост объема продаж. Чтобы получить максимум прибыли от данной группы товаров до того, как она станет «собакой», необходимо увеличить число продаж путем проведения акций и скидок.

Такие категории как «вино», «кондитерские изделия», «безалкогольные напитки», «шампанское», «бакалея», «ром», «ликеры», «бальзамы» и «джин» относятся к товарам «проблемам» - они имеют малую долю в сбыте, но высокие темпы роста продаж. Данная группа товаров является самой рискованной, однако при этом она очень перспективна для продвижения. Если вкладывать ресурсы в товары «проблемы», через какое-то время они могут стать товарами «звездами». Чтобы добиться этого, необходимо искать новые каналы сбыта, а также наращивать объемы рекламы данной группы товаров.

«Настойки», «коньяк», «бренди», «виски», «вермуты», «снеки», «прочие крепкие напитки» и «текила» – это товары «собаки» - они имеют малую долю в сбыте и низкие темпы роста продаж. Для таких товаров самым логичным направлением действий является уход с рынка, что дает возможность перенаправить освободившиеся ресурсы на развитие других групп товаров или на внедрение совершенно новых.

Анализ основных и оборотных средств показал, что организация находится в довольно неустойчивом финансовом положении и в большой степени зависит от заемных средств.

Анализ персонала показал, что в 2023 году наблюдалось уменьшение численности персонала на 37 человек или на 8,08 %, а в 2024 году среднесписочная численность персонала уменьшилась на 2 человека или на 0,41 % по сравнению с 2023 годом. Можно сделать вывод о том, что численность персонала организации уменьшается, однако темп роста этого уменьшения становится медленнее, что в свою очередь уже не так плохо.

На основании результатов анализа внешней среды можно выделить следующие сильные стороны ООО «Винлаб Хабаровск»: широкий ассортимент товаров, высокое качество продукции, большой охват сегментов рынка, привлекательная программа лояльности, постоянное проведение акций и скидок, возможность импорта без посредников, постоянное обновление ассортимента. Не обойтись и без слабых сторон, так ООО «Винлаб Хабаровск» присущи текучесть кадров, низкая рентабельность продаж, наличие высокой кредиторской задолженности.

Был проведен анализ внешней среды, включая PEST-анализ, который показал, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают политические и социальные факторы. Самым значимым политическим фактором, пожалуй, стало наличие запрета на рекламу алкогольной продукции и санкции, введенные в РФ. Из социальных факторов можно отметить снижение объемов потребления алкоголя, которое оказывает непосредственно влияние на спрос.

Анализ при помощи модели 5 сил М. Портера показал, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают поставщики продукции и потребители. От поставщиков зависит поступление товаров в магазины, а также качество реализуемых товаров. Потребители оказывают высокое влияние на организацию так как они создают спрос.

На основе PEST-анализа и модели 5 сил Портера можно выделить угрозы и возможности ООО «Винлаб Хабаровск». Так, можно выделить следующие возможности организации: так как организация сильно зависит от поставщиков, чтобы улучшить свое состояние она может найти поставщиков с более

выгодными условиями, внедрить новые виды продукции, нарастить объемы собственного производства за счет строительства новых заводов. Однако перед ООО «Винлаб Хабаровск» стоят некоторые угрозы, такие как: тренд на здоровый образ жизни, под влиянием которого может произойти отток покупателей; ухудшение состояния сельскохозяйственной отрасли (выращивание зерновых культур) может привести к проблемам с производством и поставками товара; сильные конкуренты, которые ведут активную деятельность на рынке.

Анализ конкурентоспособности показал, что явными конкурентными преимуществами обособленного подразделения ООО «Винлаб Хабаровск» являются конкурентные преимущества: основанные на экономических факторах; основанные на демографических факторах; определяемые хорошей информированностью; определяемые уровнем развития инфраструктуры. Над остальными преимуществами организации необходимо провести работу. Обособленное подразделение ООО «Винлаб Хабаровск» превосходит конкурентов по программе лояльности, качеству обслуживания, скорости обслуживания и наличию парковочных мест. По ассортименту, ценам и охвату с обособленным подразделением ООО «Винлаб Хабаровск» жестко соперничает магазин Бристоль. Бристоль, в свою очередь, имеет слабую программу лояльности. ВиноВодочный превосходит конкурентов по количеству торговых точек.

Построение конкурентной карты рынка показало, магазин Винлаб попадает в область «Олимп» - она обладает наибольшей рыночной долей и диктует свои правила. Компаниям в этой области следует расширять рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемых продуктов; увеличивать свою рыночную долю; оборонять свой бизнес от посягательств конкурентов.

Магазин Бристоль находится на перепутье между всеми категориями.

ВиноВодочный входит в область «Болото» - у этой фирмы отсутствуют какие-либо существенные преимущества, которые выделяли бы ее среди конкурентов. Все силы компании направлены на выживание.

Был разработан бизнес-план по расширению ассортимента снековой продукции. В рамках проекта планируется провести расширение ассортимента ООО «Винлаб Хабаровск», а именно внедрить в ассортимент сухарики под собственным брендом Винлаб.

Общие инвестиции в проект составят 161 480 рублей. Финансирование проекта полностью будет осуществляться за счет собственных средств организации.

В качестве средств продвижения будут использоваться небольшие рекламные листовки, которые будут выдаваться покупателям на кассе при расчете на протяжении 1 месяца.

Затраты на рекламу и разработку дизайна составят 56 тысяч рублей.

В рамках производственного плана была определена производственная программа на 2026-2028 год. В среднем в год планируется продавать около 8800 упаковок сухариков. Выручка от продаж за весь период составит 955 110 рублей: 302 400 рублей в 2026 году, 319 956 рублей в 2027 и 332 754 руб. в 2028 году.

Затраты на проект в 2026 году составят 114 480 рублей, в 2027 109 968 в и 2028 году – 109 699 руб.

В период с 2026 по 2028 год чистая прибыль от реализации проекта по повышению конкурентоспособности обособленного подразделения составит в 2026 году – 124 200 рублей, в 2027 году – 130 882 рубля, в 2028 году – 176 761 рубль.

Расчет показателей эффективности проекта показал, что проект окупится за 6 месяцев и принесет отличный финансовый результат.

Также в рамках проекта были выявлены и оценены возможные риски проекта, а также предложены меры по минимизации их отрицательного воздействия на результаты проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С 124
- 2 Атkinson, Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Юнг М.С. Управленческий учёт. — СПб.: ООО «Диалектика», 2019. — С. 504—505. — 880 с.
- 3 Барышникова, Н. А. Экономика организации : учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Барышникова, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 184 с
- 4 Блоха, С. А. Оптимизация производственной программы / С. А. Блоха // Вектор экономики. — 2019. — № 1(31). — С. 28
- 5 Бунимович, В.А. // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1969—1978
- 6 Бурда, А. Г. Рейтинговая оценка конкурентоспособности кондитерских предприятий / А. Г. Бурда, В. В. Кочетов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2006. — № 17. — С. 98-117
- 7 Винокур, Р.Д. Финансовое планирование / Винокур Р.Д. // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1969—1978
- 8 Вражнов, М.Н., Федоров И.В., Фадеев М.Л. Управление персоналом : учебное пособие . - М.: МАДИ (ГТУ); Заочный факультет , 2002. - 300 с .
- 9 Головин, И.В. Карта конкуренции // Практический маркетинг. 2004. №5.

- 10 Голубева, М. А. Основные направления достижения конкурентных преимуществ экономической организации // Экономика образования. 2009. №3
- 11 Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — С.31
- 12 Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 217 с
- 13 Григорян, Е. С. Конкурентные преимущества предприятия: их выявление и направления достижения // МНИЖ. 2014. №1-3 (20)
- 14 Дибб, С, Л. Симкин, Д. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. Разработка. Внедрение. Контроль. — Питер СПб, 2001
- 15 Друри К. Управленческий и производственный учёт: учебный комплекс для студентов вузов. — 6-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2012. — С. 487—488. — 1423 с
- 16 Друри, К. Управленческий и производственный учёт. Вводный курс. — М.: Юнити-Дана, 2016. — С. 383—384. — 735 с
- 17 Емельяненко, И.С. Конкурентные преимущества в системе конкурентных отношений розничной торговой сети // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №11. 7
- 18 Желтенков, А. В. Проблемы реализации стратегии продуктовой дифференциации в бизнесе / А. В. Желтенков, Е. В. Скубрий, О. В. Сюзева // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2021. – № 4(30). – С. 94-102
- 19 Ильенкова, Л.М. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/ Ибб С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, СЮ. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 327 с
- 20 Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика : Пер. с англ. / У. Кинг, Д.Клиланд; Общ. ред. и предисл. Г.Б. Кочеткова. — Москва : Прогресс, 1982. — 399 с

- 21 Ключня, В.Л. Экономическая теория : учеб. пособие / В. Л. Ключня [и др.] ; под. ред. В. Л. Ключни, Н. В. Бордачёвой. – Минск : БГУ, 2016. – 143 с.
- 22 Кутлуни, Е.А. Структура персонала организации и методы ее анализа // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2004. №2.С 116
- 23 Литвак, Б.Г Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с
- 24 Лымарь, К. Н. Анализ методов оценки конкурентных преимуществ // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. №9
- 25 Макконнелл, К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика : [рус.] = Economics: Principles, Problems, and Policies. — М. : Республика, 1992. — Т. 2. — С. 398
- 26 Маркова, В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с
- 27 Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с
- 28 Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с
- 29 Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Пабlishер», 2011. — 454 с
- 30 Сафиуллин, Н.З., Сафиуллин Л.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий / Монография. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2008. – 189 с
- 31 Сафиуллин, Н.З., Сафиуллин Л.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий / Монография. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2008 – 189 с

32 Синчук, Ю. В. Экономическая эффективность проекта: ключевые показатели и метрики / Ю. В. Синчук, А. А. Мокровольская // Вестник ГГУ. – 2025. – № 1. – С. 538-546

33 Соболев, В. Ю. Применение показателя внутренней нормы доходности для оценки инвестиций производственных предприятий / В. Ю. Соболев // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 18(33). – С. 10-16.

34 Старцев, П. В. Анализ подходов к сущности понятий «Конкурентоспособность предприятия» и «Конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. №16 (262)

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

36 Уварова, О. Е. Основные признаки персонала организации // Проблемы науки. 2018. №10 (34).С.2

37 Усманова, В. Д. Применение SWOT-анализа в определении направления развития организации / В. Д. Усманова // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : сборник статей по материалам CCCXLVI международной научно-практической конференции, Москва, 27 февраля 2024 года. – Москва: ООО "Интернаука", 2024. – С. 113-116

38 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. / Р.А. Фатхутдинов, - 2-е изд., испр. и доп. - М.: 2005. — 544 с

39 Чекалина, М. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / М. Чекалина, Д. Санникова, И. Логинова. – Текст : электронный // Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики : сборник статей II Международной научно-практической конференции молодых ученых (Екатеринбург, 21 апреля 2020 г.). – Издательский дом «Ажур» : Екатеринбург , 2020. – С. 226-232

40 Шабанова, Е. М. Команда проекта как основной инструмент эффективности проекта / Е. М. Шабанова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая

Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2024. – № 2(40). – С. 142-147

41 Шерер, Ф. М. Структура отраслевых рынков., 1997

42 Шеховцова, Ю. А. Совершенствование методики оценки общественной эффективности инвестиционных проектов / Ю. А. Шеховцова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – № 9(101). – С. 22-28

43 Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: [учеб. пособие]/В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016 — 172с.- с.108—113

44 Штерн, К., Сток, Дж. Стратегии, которые работают: Подход BCG: сб. ст.: пер. с англ. / Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл.; [под общ. ред. И. В. Лазуковой]. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. - 496 с

45 Бизнес [Электронный ресурс]: Novabev Group – Режим доступа: <https://novabev.com/about/business/> (дата обращения 30.04.2025)

46 Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс] – Режим доступа: bo.nalog.ru (дата обращения 01.05.2025)

47 Григорьева, М. С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М. С. Григорьева [Электронный ресурс] URL : <http://www.ibl.ru/konf/120412/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-104predprijatija.html> (дата обращения 01.05.2025)

48 Полутова, М. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс] / М.А. Полутова // Научная электронная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения 12.05.2025)

49 Сервис проверки контрагентов ListOrg [Электронный ресурс] Режим доступа: list-org.com (дата обращения 10.05.2025)

50 Федеральный классификационный каталог отходов. Росприроднадзор.

[Электронный ресурс] Режим доступа: URL:<https://rpn.gov.ru/fkko/?states=%D0%92%D1%81%D0%B5&hazardClass%5B%5D=3> (дата обращения 03.05.2025)

ПРИЛОЖЕНИЕ А
XYZ-анализ ассортимента ОП ООО «Винлаб Хабаровск» за 2024 год

Наименование	Продажи, ед.												Коэф. вариации	Группа
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь		
Табачные изделия	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	0,00%	X
Безалкогольные напитки	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	8 100	7,71%	X
Снеки	2 100	2 100	2 100	2 100	2 250	2 400	2 400	2 400	2 250	2 100	2 100	2 700	8,16%	X
Коньяк и Бренди	1 500	1 410	1 290	1 290	1 500	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 800	10,91%	Y
Шампанское	2 100	1 800	2 100	1 800	1 890	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	2 700	13,26%	Y
Прочие крепкие напитки	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	90	13,27%	Y
Бакалея	390	420	390	390	390	390	390	390	390	390	390	600	14,12%	Y
Кондитерские изделия	1 800	2 400	2 400	1 800	1 800	1 800	1 800	1860	1 800	1 800	1 800	2 700	15,6%	Y
Ликеры	150	150	180	150	150	150	150	150	150	150	150	240	15,93%	Y
Бальзамы	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	210	19,51%	Y
Пиво	30 000	30 000	27 000	27 000	39 000	36 000	36 000	36 000	36 000	33 000	30 000	60 000	24,07%	Y
Настойки	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	2 400	25,51%	Z
Виски	1 050	1 350	900	900	900	900	900	900	900	900	900	2 100	32,47%	Z
Ром	120	150	90	90	90	90	90	90	90	90	90	210	33,13%	Z
Джин	360	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	750	36,2%	Z
Вино	4 500	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	7 500	36,42%	Z
Водка	12 000	10 500	9 000	7 500	12 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	24 000	38,98%	Z
Текила	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	90	47,38%	Z
Вермуты	450	300	450	300	300	300	300	300	300	300	300	1 200	61,87%	Z

Таблица А.1 – XYZ-анализ ассортимента ОП ООО «Винлаб Хабаровск» за 2024 год

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Определение весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности

№	Фактор	Собственное производство	Импорт без посредников	Качество продукции	Количество торговых точек	Выгодное месторасположение	Широкий ассортимент	Репутация фирмы	Качественная система обучения сотрудников	Оформление магазинов	Устойчивое финансовое положение	$\sum \beta_i$	Вес (α_i)
1	Собственное производство	2	2	3	3	1	1	1	3	1	1	18	0,095
2	Импорт без посредников	2	2	3	3	1	1	1	3	3	1	20	0,105
3	Качество продукции	1	1	2	1	1	1	1	3	3	1	15	0,079
4	Количество торговых точек	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	15	0,079
5	Выгодное месторасположение	3	3	3	3	2	1	1	3	3	1	23	0,121
6	Широкий ассортимент	2	2	3	3	2	2	1	3	3	1	22	0,117
7	Репутация фирмы	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	27	0,142
8	Система обучения сотрудников	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	13	0,068
9	Оформление магазинов	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	12	0,063
10	Материальное положение	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	25	0,131
Итого												190	1

Таблица Б.1 – Определение весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сводная таблица расчета уровней стратегических факторов успеха компаний-конкурентов

Конкуренты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\sum \alpha_i \cdot P_i$	Место
Винлаб	0,042 18	0,0493 5	0,0332 59	0,0263 07	0,0537 24	0,0455 13	0,0472 86	0,034	0,027972	0,058164	0,417755	1
Бристоль	0,031 635	0,0308 7	0,0249 64	0,0175 38	0,0336 38	0,0455 13	0,0472 86	0,017	0,017514	0,043623	0,309581	2
ВиноВодочный	0,021 09	0,0246 75	0,0207 77	0,0350 76	0,0336 38	0,0259 74	0,0472 86	0,017	0,017514	0,028082	0,271112	3

Таблица В.1 – Сводная таблица расчета уровней стратегических факторов успеха компаний-конкурентов

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Определение весовых коэффициентов потребительских оценок

Таблица Г.1 – Определение весовых коэффициентов потребительских оценок

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Производственная программа ОП ООО «Винлаб Хабаровск» на 2026-2028 год

№	Фактор	Цены	Ассортимент	Программа лояльности	Парковка	Мерчандайзинг	Оформление магазина	Качество обслуживания	Количество магазинов	Возможность оформления онлайн-заказа	Режим работы	$\sum \beta_i$	Вес (α_i)
1	Цены	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	27	0,138
2	Ассортимент	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	27	0,138
3	Программа лояльности	1	1	2	3	3	3	3	1	3	3	23	0,117
4	Парковка	1	1	1	2	3	3	2	1	3	3	20	0,102
5	Мерчандайзинг	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	16	0,082
6	Оформление магазина	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	16	0,082
7	Качество обслуживания	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	16	0,082
8	Количество магазинов	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	24	0,121
9	Возможность оформления онлайн-заказа	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	16	0,082
10	Режим работы	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	0,056
Итого												196	1

Таблица Д.1 – Производственная программа ОП ООО «Винлаб Хабаровск» на 2026-2028 год

Вид продукци и	2026 год												2027 год				2028 год
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Весь период
Сухарики «Винлаб» всех видов в упаковке 40 грамм, шт.	450	600	600	600	810	900	900	900	900	600	600	780	1800	2310	2700	1980	8790

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Прогноз продаж сухариков Винлаб на 2026-2028 год, руб.

Таблица Ж.1 – Прогноз продаж сухариков Винлаб на 2026-2028 год, руб.

Наименование продукта	Показатели	2026 год												2027 год				2028 год
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Весь период
Сухарик и упаковка 40 грамм всех вкусов	В натуральном выражении шт.	450	600	600	600	810	900	900	900	900	600	600	780	1800	2310	2700	1980	8790
	Цена за штуку, руб.	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	36,4	36,4	36,4	36,4	37,86
	Выручка от реализации, руб.	15 750	21 000	21 000	21 000	28 350	31 500	31 500	31 500	31 500	21 000	21 000	27 300	65 520	84 084	98 280	72 072	332 754
	Итого, руб.	955 110																

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Смета затрат на реализацию проекта на 2026-2028 год, руб.

Таблица И.1 – Смета затрат на реализацию проекта на 2026-2028 год, руб.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Показатель	2026 год												2027 год				2028 год
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Весь период
Материальные затраты	5400	7200	7200	7200	9720	10800	10800	10800	10800	7200	7200	9360	22464	28828	33696	24710	109699,2
Затраты на заработную плату	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Страховые взносы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Амортизация	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочее	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Полная себестоимость	5400	7200	7200	7200	9720	10800	10800	10800	10800	7200	7200	9360	22464	28828,8	33696	24710,4	109699,2
Функционально-административные издержки	5400	7200	7200	7200	9720	10800	10800	10800	10800	7200	7200	9360	22464	28828,8	33696	24710,4	109699,2
Финансовые издержки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Общие текущие издержки	5400	7200	7200	7200	9720	10800	10800	10800	10800	7200	7200	9360	22464	28828,8	33696	24710,4	109699,2

Бюджет прибылей и убытков на 2026-2028 год, руб.

Таблица К.1 – Бюджет прибылей и убытков на 2026-2028 год, руб.

Показатель	2026												2027				2028
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Общие поступления	15 750	21 000	21 000	21 000	28 350	31 500	31 500	31 500	31 500	21 000	21 000	27 300	65 520	84 084	98 280	72 072	332 754
НДС	1725	2300	2300	2300	3105	3450	3450	3450	3450	2300	2300	2990	7320	9394	10980	8052	37879,04
Общие текущие затраты	5400,00	7200,00	7200,00	7200,00	9720,00	10800,00	10800,00	10800,00	10800,00	7200,00	7200,00	9360,00	22464,00	28828,80	33696,00	24710,40	109699,20
Прибыль от реализации	8625,00	11500,00	11500,00	11500,00	15525,00	17250,00	17250,00	17250,00	17250,00	11500,00	11500,00	14950,00	35736,00	45861,20	53604,00	39309,60	185176,00
Результат от прочей реализации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходы и расходы от внеоперационной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Балансовая прибыль	8625,00	11500,00	11500,00	11500,00	15525,00	17250,00	17250,00	17250,00	17250,00	11500,00	11500,00	14950,00	35736,00	45861,20	53604,00	39309,60	185176,00
Платежи и бюджет (налоги)	2156,25	2875	2875	2875	3881,25	4312,5	4312,5	4312,5	4312,5	2875	2875	3737,5	8934	11465,3	13401	9827,4	46294
Чистая прибыль	6468,75	8625,00	8625,00	8625,00	11643,75	12937,50	12937,50	12937,50	12937,50	8625,00	8625,00	11212,50	26802,00	34395,90	40203,00	29482,20	138882,00
Чистая прибыль нарастающим итогом	6 468,75	15 093,75	23 718,75	32 343,75	43 987,50	56 925,00	69 862,50	82 800,00	95 737,50	104 362,50	112 987,50	124 200,00	151 002,00	185 397,90	225 600,90	255 083,10	393 965,10

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
Бюджет движения денежных средств на 2026-2028 год, руб.

Таблица Л.1 – Бюджет движения денежных средств на 2026-2028 год, руб .

Показатель	2025	2026												2027				2028
	0	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
ПРИТОК	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Источники финансирования	56000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Общие поступления	0,00	15750,00	21000,00	21000,00	21000,00	28350,00	31500,00	31500,00	31500,00	31500,00	21000,00	21000,00	27300,00	65520,00	84084,00	98280,00	72072,00	332754,24
Итого приток	56000,00	15750,00	21000,00	21000,00	21000,00	28350,00	31500,00	31500,00	31500,00	31500,00	21000,00	21000,00	27300,00	65520,00	84084,00	98280,00	72072,00	332754,24
ОТТОК	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Приобретение основных средств	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Функционально-административные издержки	56000,00	5400,00	7200,00	7200,00	7200,00	9720,00	10800,00	10800,00	10800,00	10800,00	7200,00	7200,00	9360,00	22464,00	28828,80	33696,00	24710,40	109699,20
Возврат кредита	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансовые издержки	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Платежи в бюджет (налоги)	0,00	2156,25	2875,00	2875,00	2875,00	3881,25	4312,50	4312,50	4312,50	4312,50	2875,00	2875,00	3737,50	8934,00	11465,30	13401,00	9827,40	46294,00
Итого отток	56000,00	7556,25	10075,00	10075,00	10075,00	13601,25	15112,50	15112,50	15112,50	15112,50	10075,00	10075,00	13097,50	31398,00	40294,10	47097,00	34537,80	155993,20
Превышение / дефицит денежных средств	-	8 193,75	10 925,00	10 925,00	10 925,00	14 748,75	16 387,50	16 387,50	16 387,50	16 387,50	10 925,00	10 925,00	14 202,50	34 122,00	43 789,90	51 183,00	37 534,20	176 761,04
Куммулятивный денежный приток	-	8 193,75	19 118,75	30 043,75	40 968,75	55 717,50	72 105,00	88 492,50	104 880,00	121 267,50	132 192,50	143 117,50	157 320,00	191 442,00	235 231,90	286 414,90	323 949,10	500 710,14

ПРИЛОЖЕНИЕ М Расчет NPV

Таблица М.1 – Расчет NPV

Показатель	2025	2026											2027					2028
	31.12.2025	31.01.2026	28.02.2026	31.03.2026	30.04.2026	31.05.2026	30.06.2026	31.07.2026	31.08.2026	30.09.2026	31.10.2026	30.11.2026	31.12.2026	31.03.2027	30.06.2027	30.09.2027	31.12.2027	31.12.2028
ПРИТОК	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Общие поступления	0,00	15750,00	21000,00	21000,00	21000,00	28350,00	31500,00	31500,00	31500,00	31500,00	21000,00	21000,00	27300,00	65520,00	84084,00	98280,00	72072,00	332754,24
Ликвидационная стоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого ПРИТОК	0,00	15750,00	21000,00	21000,00	21000,00	28350,00	31500,00	31500,00	31500,00	31500,00	21000,00	21000,00	27300,00	65520,00	84084,00	98280,00	72072,00	332754,24
ОТТОК	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Инвестиции	56000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Функционально-административные издержки	0,00	5400,00	7200,00	7200,00	7200,00	9720,00	10800,00	10800,00	10800,00	10800,00	7200,00	7200,00	9360,00	22464,00	28828,80	33696,00	24710,40	109699,20
Возврат кредита	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансовые издержки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Платежи в бюджет	0,00	2156,25	2875,00	2875,00	2875,00	3881,25	4312,50	4312,50	4312,50	4312,50	2875,00	2875,00	3737,50	8934,00	11465,30	13401,00	9827,40	46294,00
Итого ОТТОК	56000,00	7556,25	10075,00	10075,00	10075,00	13601,25	15112,50	15112,50	15112,50	15112,50	10075,00	10075,00	13097,50	31398,00	40294,10	47097,00	34537,80	155993,20
Чистый денежный поток	-56000,00	8193,75	10925,00	10925,00	10925,00	14748,75	16387,50	16387,50	16387,50	16387,50	10925,00	10925,00	14202,50	34122,00	43789,90	51183,00	37534,20	176761,04
Куммулятивный чистый денежный поток	-56000,00	-47806,25	-36881,25	-25956,25	-15031,25	-282,50	16105,00	32492,50	48880,00	65267,50	76192,50	87117,50	101320,00	135442,00	179231,90	230414,90	267949,10	444710,14
Норма дисконта	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,97	0,95	0,92	0,89	0,87	0,85	0,82	0,80	0,78	0,76	0,73	0,71	0,66	0,60	0,55	0,51	0,36
NPV	-56000,00	7967,19	10329,20	10043,60	9765,90	12819,42	13849,97	13467,02	13094,65	12732,59	8253,69	8025,48	10144,64	22406,52	26435,16	28405,45	19150,10	64417,29
Куммулята NPV	-56000,00	-48032,81	-37703,60	-27660,00	-17894,11	-5074,68	8775,28	22242,30	35336,95	48069,54	56323,23	64348,70	74493,35	96899,87	123335,02	151740,47	170890,58	235307,86