

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Современные образовательные технологии»
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.т.н., доцент

_____ А.В. Прохоров
_____ 2019 г.

Совершенствование учёта, анализ и аудит финансовых результатов деятельности
ООО «Златоустовский водоканал»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.01.2019.253.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент

_____ Т.И. Гусева
_____ 2019 г.

Автор работы
студент группы ДО-571

_____ Д.А. Прокудина
_____ 2019 г.

Нормоконтролер
к.т.н., доцент

_____ Е.В. Баранова
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе экономического развития конкурентоспособность является важным элементом в экономике многих стран мира. Повышение конкурентоспособности касается всех уровней и сторон: продукции, предприятия, отрасли, региона и страны в целом, при этом значимую роль приобретает конкурентоспособность предприятия как особого звена экономики. В настоящее время проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более насущной. В условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в предпринимательстве, если не рассчитать эффективность его развития, не накапливать постоянно сведения о собственных перспективах и способностях, о состоянии рынков, не оценивать место конкурентов на них и не проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия.

Конкурентоспособность – это решающий фактор успеха на рынке товаров и услуг. Изучение конкурентоспособности дает четкое представление о недостатках и позволяет разработать эффективные методы для устранения данной проблемы. Анализ оценок конкурентоспособности является основанием для создания более эффективного планирования различных процессов на предприятии, опираясь на результаты исследования.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что заинтересованность предприятий в результатах своей деятельности усиливает необходимость повышения конкурентоспособности. Для того чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать состояние, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов, что требует совершенствования работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта.

Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности объекта, то есть его выживания в суровых условиях действительности его последующего эффективного развития.

Разнообразие различных факторов влияют на конкурентоспособность организаций, но все же важнейшими и определяющими из них являются его способность производить конкурентоспособную продукцию (работы, услуги) и создавать условия для их реализации процессов на предприятии, опираясь на результаты исследования.

В связи с этим встает актуальная проблема стратегического и тактического позиционирования развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Объектом преддипломной практики является организация ООО «Мечел-Материалы».

Цель практики:

- сбор материала для выполнения выпускной квалификационной работы;
- совершение компетенций, проверка готовности выпускников к самостоятельной профессиональной деятельности.

Задачи практики:

- приобретение навыков практической работы в исследуемой организации в ходе стажировки на рабочем месте;
- сбор, обработка и обобщение необходимых материалов для выпускной квалификационной работы;
- изучение хозяйственных процессов, особенностей постановки бухгалтерского и налогового учета;
- организация других учетно - аналитических работ, связанных с подготовкой необходимых данных по выпускной квалификационной работе и одновременно прохождение стажировки на рабочем месте в системе учета, экономического анализа, контроля и внутреннего аудита,
- анализ и интерпретация показателей ,характеризующих социально
- экономические процессы и явления, как в России , так и за рубежом,
- проведение статистических обследований и первичная обработка их результатов;

- составление финансовых планов предприятия, организаций, учреждений;
- использование бухгалтерской финансовой отчетности;
- осуществление финансовых взаимоотношений с контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления

Объект исследования – ООО «Мечел-Материалы»

Предмет исследования – Позиционирование фирмы на конкурентном рынке: на примере ООО «Мечел-Материалы»

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ НА КОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ

1.1 Понятие и сущность программы развития Компании. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

Экономический успех субъекта рыночной экономики в первую очередь зависит от того, насколько хорошо он изучил законы конкуренции, ее проявления, формы и способы конкурентной борьбы. Конкуренция – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей [2, с. 16].

Понятие конкуренции является фундаментальным в экономической теории рыночных отношений. Конкуренция проявляется на всех уровнях капиталистической экономики - от микроуровня (фирма) до мировой экономической системы [5, с. 78].

Человек всегда стремится продать подороже, а купить подешевле, сделать себе выгоду. Но данная личность не одинока. Поэтому и приходится нам постоянно сталкиваться с конкуренцией. «Строгое значение понятия «конкуренция», очевидно, заключается в том, что один человек состязается с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо».

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведем ее определения, сформулированные некоторыми авторами.

Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам - считает современный американский экономист П. Хейне.

Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы.

К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю считают, что конкуренция - это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его.

Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями.

М. Портер отмечал, что конкуренция - динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [2, с. 24].

В настоящее время конкуренция как движущая сила заставляет производителей постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Существует некоторая неоднозначность в толковании понятий, для сопоставления различных определений категории конкурентоспособность предприятия рассмотрим таблицу 1, в которой приведены различные трактовки авторов.

Таблица 1– Обзор определений понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение
Бабенко Д. Н.[3]	Конкурентоспособность представляет собой комплексную характеристику предприятия, отражающую уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим - рыночной (удовлетворение спроса и качество торгового обслуживания, имидж на рынке) и ресурсной (финансовое состояние, использование стратегического потенциала, коммерческая активность).
Богомолова И. П., Хохлов Е. В.[4]	Понятие конкурентоспособность обозначает «быть способным к конкуренции». Конкурентоспособность объекта - это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

Окончание таблицы 1

Мошнов В. А. [5]	Конкурентоспособность предприятия совокупность возможностей хозяйствующего субъекта формировать и поддерживать отличительные конкурентные преимущества, позволяющие наиболее эффективно удовлетворить реальные и потенциальные потребности целевых рынков.
Фатхутдинов Р. А.[6]	В понятие конкурентоспособности организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.
Русак Е. С.,	Конкурентоспособность предприятия - это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции
Ивахник Д. Е.	Конкурентоспособность предприятия - это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей - финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.
Перцовский Н. И.	Конкурентоспособность предприятия - это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы

На основе проведенного сравнительного анализа определений понятия «конкурентоспособность предприятия» можно сделать следующие выводы:

– конкурентоспособность предприятия является относительной характеристикой, поскольку предполагает сопоставление данного предприятия с его конкурентами по тем или иным признакам;

- конкурентоспособность предприятия представляет собой категорию, зависящую от многих внутренних и внешних факторов и меняющуюся с течением времени, т. е. является непостоянной величиной;
- конкурентоспособность предприятия включает его возможность адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды и сохранять бескризисное функционирование;
- конкурентоспособность предприятия предполагает эффективное управление всеми ресурсами предприятия и максимальное использование его потенциала;
- конкурентоспособность предприятия – сложный комплексный показатель, предполагающий оценку различных сфер деятельности предприятия.
- конкурентоспособность и товара, и предприятия оценивается на рынке, однако в отличие от оценки конкурентоспособности товара оценку конкурентоспособности предприятия дает не только потребитель, но и сам производитель: именно предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях;
- товар и предприятие характеризуются разными временными периодами жизненного цикла. В случае если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, то фактор времени не играет значительной роли, но когда анализируется долгосрочная перспектива, то необходимо учитывать, что жизненный цикл предприятия, как правило, более продолжителен, особенно в современных условиях, когда ассортимент выпускаемой предприятием продукции постоянно обновляется.

Таким образом, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия являются взаимосвязанными понятиями, но определяются различными характеристиками. Предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары или услуги, поэтому конкурентоспособностью товара необходимо управлять, поскольку она играет большую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия в целом. Конкурентоспособность предприятия нередко связывают с такими

понятиями, как конкурентное преимущество и конкурентный потенциал. Конкурентное преимущество можно определить как экономическую категорию, означающую наличие у предприятия уникальных характеристик, выгодно отличающих его от конкурентов на рынке.

Позиционирование – это создание такого образа товара в сознании покупателей, чтобы он занимал там достойное место, которое отличалось бы от нахождения товаров конкурентов. Под позиционированием понимается совокупность маркетинговых элементов, при помощи которых существует возможность заставить человека думать, будто данный товар создан исключительно для него и соответствует его идеалам. Основными стратегиями позиционирования товаров в целевом сегменте являются стратегии, представленные на рисунке 1.2

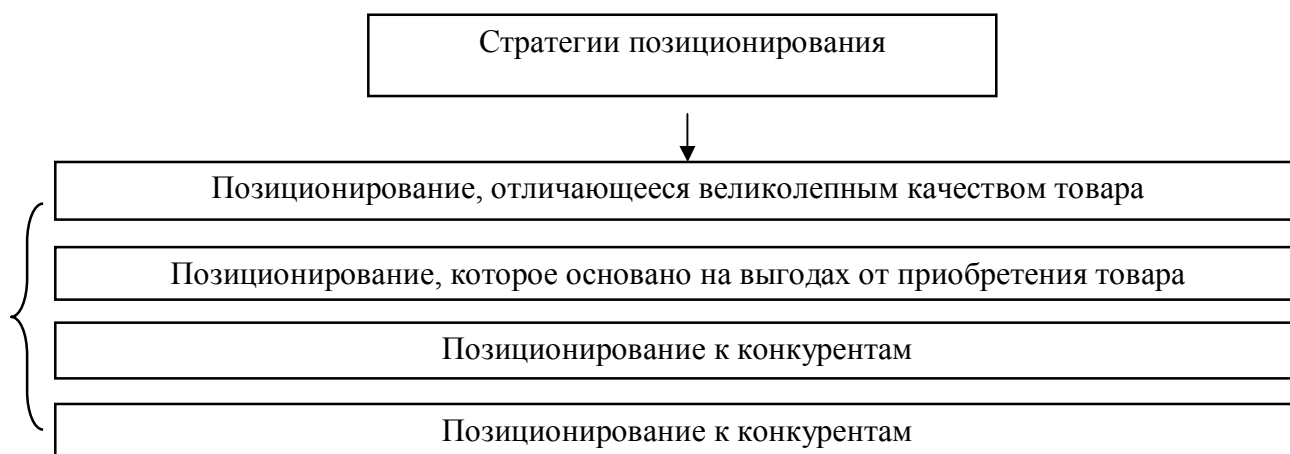


Рисунок 1 – Стратегии позиционирования

Когда предприятие решает, в каком сегменте будет осуществлять свою деятельность, на этот сегмент нужно проникнуть, а в данном сегменте, как правило, присутствуют конкуренты, которые уже заняли свои позиции. Поэтому, прежде чем принять решение о собственном позиционировании, надо проанализировать положение конкурентов.

1.2 Методология оценки конкурентоспособности Компании

Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия применяется целый ряд методик оценки конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Посредством оценки конкурентоспособности производитель, может оценить свою реальную и потенциальную способность проектировать, изготавливать, продавать, экономически и материально обеспечивать, технически обслуживать произведенную товарную продукцию (услуги).

Для определения текущей позиции предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами
4. Сформулировать основные направления развития предприятия

SWOT - это аббревиатура четырех английских слов:

– Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.

– Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силах улучшить.

– Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.

– Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

SWOT – анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ.

Рассмотрим SWOT– анализ в таблице 1.2

Таблица 1.2 – SWOT – анализ

Признаки	
Силы	Слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных соперников
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в фаворитной стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции
Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах	Слабости в отраслях с наибольшим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой себестоимостью
Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха
Технологические и инновационные способности выше среднего	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери относительно главных соперников

Для анализа конкурентоспособности проводится GAP- анализ.

Gap Analysis – или анализ разрывов – метод соизмерения сформулированных, желаемых целей с реально достигнутыми, применяется во время стратегического планирования. Gap анализ позволяет определить величину отклонений, скорректировать стратегическую цель, способствует разработке конкретных мероприятий по уменьшению разрывов.

Использование gap-анализа помогает правильно организовать поиск дополнительных источников эффективности для достижения заданных целей, также он определяет траекторию, по которой компания должна двигаться для того, чтобы перейти от достигнутого результата к целевому.

Основным условием применения gap-анализа является факт отличия между достигнутыми и целевыми результатами.

Все причины отличий группируются по нескольким основным категориям:

- рынок сбыта;
- качество продукта и сервиса;
- принципы управления бизнесом;
- внутренние бизнес-процессы;
- информационные технологии

Методика GAP-анализа настолько универсальна, что ею можно пользоваться в повседневной жизни. Она позволяет указать на те факторы, которых не хватило для достижения поставленной цели. Итак, основные принципы проведения GAP-анализа – это понимание того, между какими факторами ищется разрыв. Например, если речь идёт о продажах, то пусть это будет текущее число продаж и конкретная цель в будущем. Если речь идёт о внедрении нового оборудования, то опять же нужно обозначить текущую ситуацию и желаемую.

Также одним из способов анализа конкурентоспособности является PEST - анализ.

PEST – акроним для Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов, которые используются, чтобы оценить рынок организационной или бизнес-единицы. PEST – анализ – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде таблицы.

Следующим способом анализа позиции фирмы (конкурентоспособности) является LOTS – анализ.

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

Следующим методом анализа конкурентоспособности является Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60–х годов в компании «General Electric». PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67 % факторов успеха компании [11, с. 9]. Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между

абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

В экономике принято разделять конкуренцию по ее методам на ценовую и неценовую, или конкуренцию на основе цены и конкуренцию на основе качества (потребительской стоимости). Ценовая конкуренция восходит к тем далеким временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам. Снижение цены было той основой, с помощью которой промышленник (торговец) выделял свой товар, привлекал внимание к нему и, в конечном счете, завоевывал себе желаемую долю рынка.

Ценовая конкуренция применяется главным образом фирмами – аутсайдерами в борьбе с монополиями, для соперничества с которыми у аутсайдеров нет сил и возможности в сфере неценовой конкуренции. Кроме того, ценовые методы используются для проникновения на рынки с новыми товарами (этим не пренебрегают и монополии, там, где они не обладают абсолютным преимуществом), а также для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта. При прямой ценовой конкуренции фирмы широко оповещают о снижении цен на выпускаемые и имеющиеся на рынке товары. При скрытой ценовой конкуренции фирмы вводят новый товар с существенно улучшенными потребительскими свойствами, а цену поднимают непропорционально мало [9, с. 40].

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план более высокую, чем у соперников, надежность, меньшую «цену потребления», более современный дизайн и так далее. К числу неценовых методов относят также предоставление большого комплекса услуг (в том числе, обучение персонала), зачет старого сданного товара в качестве первого взноса за новый, поставку оборудования уже не «под ключ», а на условиях «готовая продукция в руки». Меньшее энергопотребление, сниженная металлоемкость, предотвращение загрязнения природы и другие аналогичные улучшенные потребительские свойства

выдвинулись на ведущее место в перечне неценовых аргументов в пользу товара. Приоритетным средством неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. С помощью рекламы фирмы не только доносят до покупателей информацию о потребительных свойствах своих товаров, но и формируют доверие к своей товарной, ценовой, сбытовой политике, стремясь создать образ фирмы, как «хорошего гражданина» той страны, на рынке которой предприниматель выступает во внешней торговле.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Оценка конкурентоспособности предприятия должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов. Оценка конкурентоспособности предприятия определяется по формуле (1.1):

$$K = K_r \times K_I, \quad (1.1)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

K_r – коэффициент операционной эффективности;

K_I – коэффициент стратегического позиционирования.

Операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. Это означает, что основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия и определяется по формуле (1.2).

$$r = B / Z, \quad (1.2)$$

где r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции;

Z – затраты на производство и реализацию продукции.

Аналогично определяется показатель операционной эффективности по выборке, представленный в формуле (1.3):

$$R = BS / ZS, \quad (1.3)$$

где R – операционная эффективность по выборке;

BS – выручка от реализации продукции по выборке;

ZS – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Выборка может состоять из одного или нескольких предприятий-конкурентов либо всех конкурирующих предприятий отрасли. Необходимо отметить, что в зависимости от целей исследования возможно формирование выборки не только из отраслевых конкурентов, но и любых других хозяйствующих субъектов, конкурирующих с исследуемым предприятием.

Для оценки операционной эффективности предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта соответствующему показателю по выборке (1.4):

$$Kr = r / R. \quad (1.4)$$

Стратегическое позиционирование обеспечивает саму возможность процесса реализации прибавочной стоимости. Основным результатом и критерием стратегического позиционирования является занимаемая доля рынка.

В качестве показателя стратегического позиционирования предлагается рассматривать изменение доли рынка в сравнении с предшествующим периодом. Доля рынка предприятия может быть определена в виде следующего отношения (1.5):

$$Д = В / V, \quad (1.5)$$

где Д – доля рынка предприятия;

В – выручка от реализации продукции предприятия;

V – объем рынка.

Изменение доли рынка предприятия можно найти по формуле (1.6):

$$\Delta Д = (В / V) \times (V0 / B0), \quad (1.6)$$

где $\Delta Д$ – изменение доли рынка предприятия;

$B0$ – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

$V0$ – объем рынка в предшествующем периоде.

Однако объемы выручки и объемов рынка по природе своей совершают большие колебания, чем показатели операционной эффективности, из чего следует большая колеблемость показателей стратегического позиционирования.

Это обуславливает то, что основным фактором формирования показателя конкурентоспособности предприятия становится оценка стратегического позиционирования.

В то же время показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования изначально предполагаются равносильными. В силу этого, необходимо привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам, для чего предлагается извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень:

$$K_i = \sqrt{\frac{I}{I_s}}, \quad (1.7)$$

Тогда с учетом выражения (1.7) получаем:

$$K_i = \frac{r}{R} \times \sqrt{\frac{I}{I_s}}, \quad (1.8)$$

Чем выше значение K , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что $0 < K < \infty$. При этом, в том случае, если $0 < K < 1$, конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При $K = 1$ конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки. При $K > 1$ конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке. Согласно методу капитализации дохода определим рыночную стоимость бизнеса по формуле (1.9):

$$V = D/R, (1.9)$$

где D - чистый доход бизнеса за год;

R - коэффициент капитализации.

Таким образом, предлагаемая методика оценки конкурентоспособности предприятий является универсальным инструментом оценки эффективности хозяйственной деятельности.

В определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени [2, с. 67].

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика позиции предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также выражает отличия развития предприятия от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

1.3 Методические подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия

Конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке. Знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность предприятия даже при небольших изменениях в работе.

Схема определяющих факторов стратегического успеха предприятия,

основанного на достижении конкурентных преимуществ, учитываемых при формировании конкурентных стратегий, представлена на рис 1.4



Рис 1.4 Схема определяющих факторов конкурентоспособности предприятия.

Стратегический успех предприятия зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом.

Под конкурентным преимуществом предприятия понимаются высокие достижения в избранных направлениях деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного предприятия.

Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами.

Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается тремя факторами:

- 1) источником преимущества;
- 2) количеством источников преимущества у предприятия;
- 3) возможностями у предприятия находить новые источники конкурентного преимущества.

Классификация конкурентных преимуществ предприятия представлена на рис. 1.5

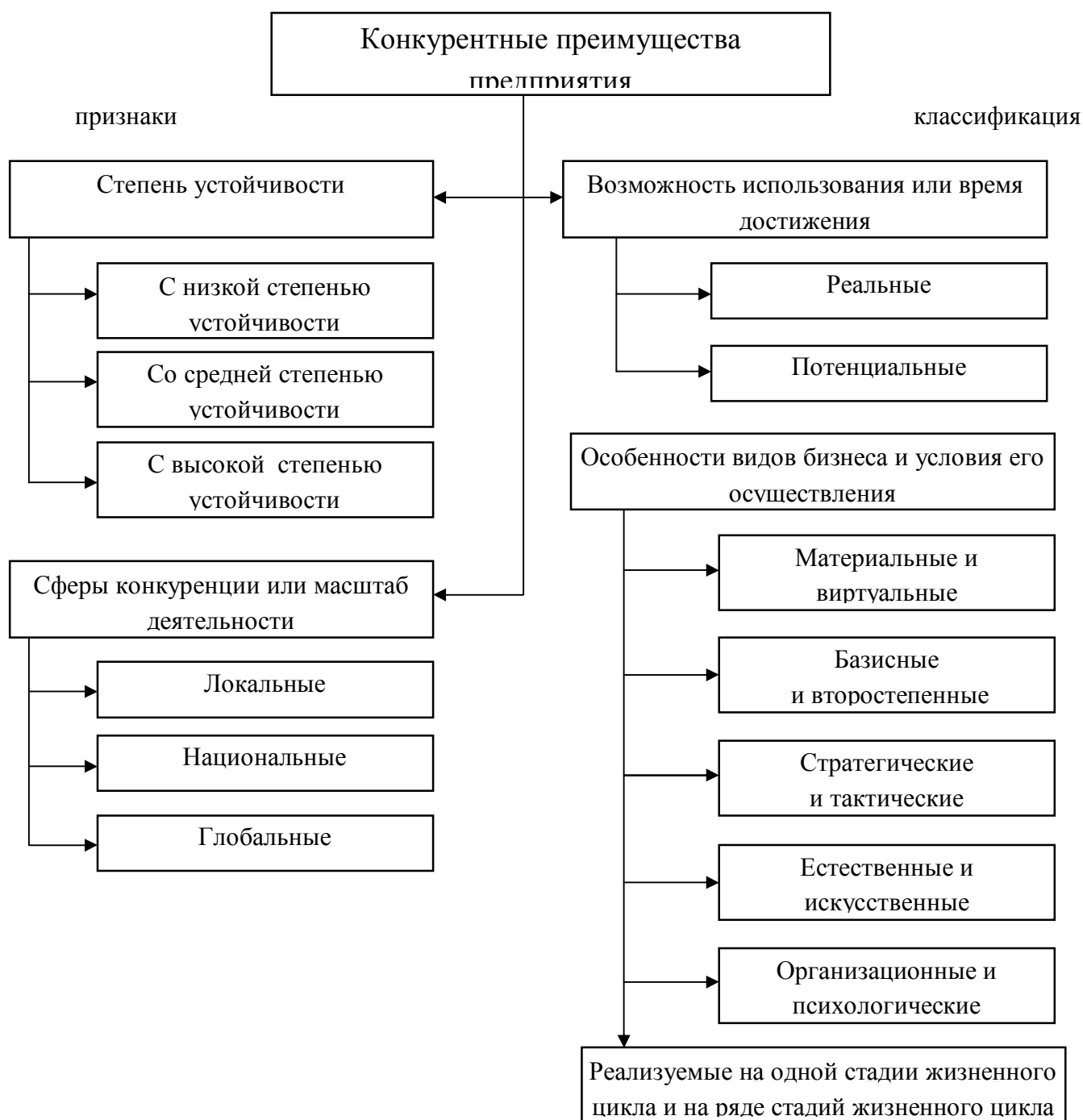


Рис. 1.5 Классификация конкурентных преимуществ предприятия

По степени устойчивости выделяют следующие виды конкурентных преимуществ:

- конкурентные преимущества с низкой степенью устойчивости. Этот вид

конкурентного преимущества легко доступен конкурентам. Например, конкурентное преимущество дешевой рабочей силы или сырья, достижение эффекта масштаба от применения технологий, оборудования или методов, легко доступных конкурентам;

– конкурентное преимущество со средней степенью устойчивости. К этому виду следует отнести конкурентные преимущества, удерживаемые более длительное время. Например, дифференциацию на основе уникальных товаров или услуг, репутацию фирмы, налаженные каналы сбыта продукции; конкурентные преимущества с высокой степенью устойчивости. Этот вид конкурентного преимущества требует сочетания крупных капиталовложений с высоким качеством осуществления деятельности. К данной категории относятся новые открытия, новые технологии и др.

В зависимости от возможности использования или времени достижения конкурентные преимущества разделяются:

– на реальные конкурентные преимущества, определяющие текущую конкурентную позицию предприятия в отрасли;

– потенциальные конкурентные преимущества, служащие основой будущей желаемой конкурентной позиции.

В зависимости от сферы конкуренции или масштаба деятельности предприятия выделяют следующие конкурентные преимущества:

– локальные, которые достигаются в пределах среды (региона, местности) базирования предприятия;

– национальные, которые обуславливаются преимуществами страны, где расположено предприятие;

– глобальные, связанные с предпринимательской деятельностью предприятия на мировом рынке.

В соответствии с особенностями видов бизнеса и условиями его осуществления конкурентные преимущества предприятия могут подразделяться:

- на материальные (в том числе финансовые запасы) и виртуальные (например, знания, опыт);

- базисные (преимущества в основном виде деятельности предприятия) и второстепенные;

- стратегические (например, команда квалифицированных специалистов) и тактические (например, закупленная по демпинговым ценам партия товара);

- организационные (например, эффективная организация системы управления предприятием) и психологические (например, психологический настрой руководства);

- естественные (накопленный опыт сотрудников предприятия) и искусственные (например, эксклюзивное право на ведение какой-либо деятельности);

- реализуемые на одной стадии жизненного цикла товара или услуги (например, рекламная компания) и на ряде стадий жизненного цикла товара или услуги (например, послепродажное сервисное обслуживание).

Формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивает весь механизм деятельности предприятия, связанный с созданием, производством и реализацией продукции (услуг). Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются:

- стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия;

- совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости;

- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия. По мнению сторонников рыночной ориентации, стратегический успех предприятия

– это функция от двух переменных: привлекательности отрасли, в которой предприятия конкурируют, и конкурентной позиции предприятия в этой отрасли (рис. 1.6).

М. Портер предлагает схему диагностики отрасли, представляющую собой пять конкурентных сил, определяющих долгосрочный средний уровень прибыльности в отрасли.

Схема применена к различному уровню отрасли, стратегической группе (группе предприятий со схожими стратегиями или к отдельным предприятиям), и ее окончательная функция состоит в объяснении длительности и устойчивости доходов в противовес процессу уторгования и влиянию прямой и косвенной конкуренции. Величина прибыли находится в прямой зависимости от прямых конкурентов, хотя определяется занимаемой позицией на рынке.



Рис. 1.6 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия в рамках рыночного подхода к формированию конкурентной стратегии

Привлекательная конкурентная позиция вытекает из обладания конкурентным преимуществом в рамках некоторых возможностей, включающих, например, создание нового продукта (услуги) и выбор обслуживаемых потребительских сегментов, географическое местоположение предприятия, степень вертикальной интеграции и диверсификации, ориентация на которые или их выбор занимают центральное место в стратегии. В свою очередь, выбор возможности может оказать влияние на структуру отрасли.

Процесс позиционирования в рамках отрасли предполагает рассмотрение множества позиций, включающих различные варианты выбора типа преимущества и потенциальных возможностей.

Отдельные позиции могут быть привлекательными на протяжении длительного времени или независимо от стартовой позиции предприятия, другие имеют степень привлекательности в зависимости от стартовой позиции предприятия. Кроме того, предприятие должно занимать отличную от соперников позицию, так как подражание почти всегда гарантирует неустойчивость конкурентного преимущества.

Стратегический выбор должен основываться на четкой концепции развития предприятия, а сама формулировка – быть понятной. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: опыт реализации прошлых стратегий, фактор времени и т.д [5. с 11].

Выводы по разделу один

Многие предприятия не добиваются желаемого, тратя много сил на стремление охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разных продуктов и удовлетворить потребности разных групп клиентов. Для успеха же часто бывает достаточно сконцентрировать силы на правильно выбранной

позиции предприятия. Стратегическое позиционирование предприятия предполагает не только правильный выбор рыночной позиции, но и выбор направления дальнейшего развития. Позиционирование относится в большей степени к долгосрочной стратегии, чем к краткосрочной тактике, для создания позиции необходимо время.

Основной категорией стратегического позиционирования является стратегия. Следует отметить, что стратегия компании представляет собой сочетание запланированных действий и тех действий, которые она предпринимает в ответ на изменение условий. Грамотно разработанная стратегия поможет предприятию наиболее эффективно функционировать в конкурентной среде. Стратегия определяет курс развития в существующих условиях, координирует деятельность, устраняет неопределенность и снижает риск, позволяет быстро реагировать на перемены, новые возможности и угрозы.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ООО «МЕЧЕЛ-МАТЕРИАЛЫ»

2.1 Организационная и финансово – экономическая характеристика Компании

ООО «Мечел-Материалы» является дочерним предприятием ПАО «Мечел» – одной из ведущих российских компаний в горнодобывающей и металлургической отраслях. Головной офис компании «Мечел-Материалы» находится в Челябинске на территории ОАО «Челябинский металлургический комбинат» (ОАО «ЧМК»). Адрес: 454047, Челябинская обл., г. Челябинск, ул. 2-я Павелецкая, 14

В состав ООО «Мечел-Материалы» входят:

- Златоустовский филиал (Челябинская область, г. Златоуст);
- Белорецкий филиал (Республика Башкортостан, г. Белорецк);
- Ижевский филиал (Удмуртская Республика, г. Ижевск);

- Междуреченский филиал (Кемеровская область, г. Междуреченск);
- Обособленное подразделение в г. Кинель (Самарская область).

«Мечел-Материалы» специализируется на производстве и продаже огнеупорной шамотной продукции, обожженной извести, известняка, бетонных смесей, металлоконструкций с применением гофробалки и сварной балки, а также на переработке металлургических шлаков – сырья для производства стали. Побочным продуктом передела является металлургический щебень различных фракций.

Кроме обеспечения внутренних потребностей предприятий «Мечела», компания продает значительные объемы сырья сторонним потребителям. Продукция ООО «Мечел-Материалы» обладает постоянными качественными характеристиками и показателями, которые подтверждены сертификатами качества по ГОСТ и другими нормативно-техническими документами.

Определим текущую позицию ООО «Мечел-Материалы», которая заключается в анализе финансового состояния предприятия. Проанализируем динамику финансовых показателей Компании ООО «Мечел-Материалы» за 2016-2018 гг. в таблице 2.1. Выручка ООО «Мечел-Материалы» увеличивается, так в 2017 году рост составил 32597 млн. руб. или 31,99%, а за 2017 год на 13579 млн. руб. или на 10,36%. Рост выручки связан ростом заказов на комплектующие. Но в связи с расширением объема производства, себестоимость повысилась на 151,71%, что при темпе роста выручки 10,36%, снизило величину валовой прибыли по сравнению с показателем 2014 года на 21645 млн. руб. Превышение темпов роста стоимости продаж (51,71%) над темпами роста выручки (10,36%) на 41,35% оцениваются как негативная тенденция, которая может привести к снижению рентабельности продаж.

Таблица 2.1 – Анализ финансовых результатов Компании
ООО «Мечел-Материалы»

В миллионах рублей

Наименование показателя	2018	2017	Темп роста	Темп прироста	Абсолютное отклонение
Выручка от реализации	4140877	4263498	97,12	-2,88	-122621
Себестоимость продаж	3074530	3408150	90,21	-9,79	-333620

Окончание таблицы 2.1

Валовая прибыль (убыток)	1066347	855348	124,67	24,67	210999
Коммерческие расходы	250030	100390	249,06	149,06	149640
Управленческие расходы	107549	159889	67,26	-32,74	-52340
Прибыль (убыток) от продаж	708768	595069	119,11	19,11	113699
Проценты к получению	708	472	150,00	50,00	236
Проценты к уплате	181727	149789	0,00	0,00	31938
Прочие доходы	21814	140581	15,52	-84,48	-118767
Прочие расходы	387549	95447	406,04	306,04	292102
Прибыль (убыток) до налогообложения	162014	490887	33,00	-67,00	-328873
Прочее	16728	165	10138,18	10038,18	16563
Чистая прибыль (убыток)	143905	377868	38,08	-61,92	-233963
Собственный капитал	780063	636158	122,62	22,62	143905
Оборотные активы	998969	1219648	81,91	-18,09	-220679

В 2018 г. предприятие достигло более высоких финансовых результатов по сравнению с предыдущим годом, так как балансовая прибыль (прибыль до налогообложения) увеличилась по сравнению с 2017 г. Такой большой рост 33 обеспечен исключительно за счет увеличения прибыли от продажи продукции (708768 тыс. руб.). Выручка предприятия уменьшилась в 2017 г. на 2,88%, также увеличилась валовая прибыль предприятия в 2018 г. на 24,67%. Управленческие расходы уменьшились в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 52340 тыс. руб.

Прибыль от продаж выросла в 2018 г. на 19,11% по сравнению с 2017 г.

В связи со снижением прибыли до налогообложения и увеличения расходов в 2018 г. произошло снижение чистой прибыли предприятия на 328873 тыс. руб., а также увеличился собственный капитал по сравнению с 2017г. на 143905 тыс. руб. Оборотные активы в 2018г. уменьшились на 220679 тыс. руб. Рассмотрим состав и структуру имущества ООО «Мечел-Материалы» в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Состав и структура имущества ООО «Мечел-Материалы»,

В тыс. руб.

Наименование	2016	2017	2018	2018 г. в % к	
				2016	2017
Имущество, всего	5970003	6434421	6419278	107,5	399,76
Внеоборотные активы	4567771	5214774	5420309	118,66	103,94
В % ко всему имуществу	76,51	81,04	84,44		
Основные средства	4235434	4933208	5160797	121,85	104,61
В % к внеоборотным активам 9	92,72	94,60	95,21		
Оборотные активы	1402233	1219648	998969	71,2	481,91
В % ко всему имуществу	23,49	18,96	15,56		
Производственные запасы	679973	539637	539374	79,3	299,95
В % к оборотным активам	48,49	44,25	53,99		
Дебиторская задолженность	642251	621307	385560	60,0	362,06
В % к оборотным активам	45,80	50,94	38,60		
Денежные средства	11510	2366	25816	224,2	1091,12
В % к оборотным активам	0,82	0,19	2,58		

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что на предприятии произошло существенное увеличение стоимости имущества. Так в 2018 году стоимость имущества, по сравнению с 2016 годом увеличилась на 7,53 %, по сравнению с 2017г. уменьшилась на 0,24%. Это вызвано увеличением стоимости основных средств. В структуре имущества предприятия наибольший удельный вес занимают внеоборотные активы. В структуре же оборотных средств предприятия наибольший удельный вес занимают материально-производственные запасы, что является положительным моментом [12, с. 47]. При внутреннем анализе финансов необходимо изучить долю собственного и заемного капитала в имуществе предприятия (таблица 2.3)

Таблица 2.3 – Анализ динамики и структуры источников капитала ООО «Мечел-Материалы»,

В тыс. руб.

Источники	2016	2017	2018	Изменения к 2018 г.	
				2016	2017
Уставный капитал	100	100	100	0	0
Нераспределенная прибыль	551659	636043	779948	228289	143905
Заемный капитал	1834602	2334708	1924576	89974	-410132
итого	2386361	2970851	2704624	318263	-266227

Анализируя данные таблицы 2.3, можно сделать вывод, что на анализируемом предприятии сумма уставного капитала осталась неизменной. Нераспределенная прибыль в 2018 году увеличилась по сравнению с 2017 годом на 143905 тыс. руб., 2016 годом 228289 тыс. руб. Проводя анализ финансов предприятия кроме этих показателей необходимо изучить структуру собственного и заемного капитала, выяснить причины изменения отдельных его слагаемых и дать оценку этих изменений за исследуемый период.

Изучение соотношений этих групп активов и пассивов позволит установить тенденции в структуре баланса и его ликвидности (таблица 2.5).

№	2016, тыс. руб.		2017, тыс. руб.		2018, тыс. руб.	
	актив	пассив	актив	пассив	актив	пассив
1	11510<810653		9154<924623		25916<715558	
2	642251<1853741		621307<2355981		385560<1947909	
3	748471<2753835		589187<2517660		587493<2975748	
4	4567771>551774		5214774>636158		5420309>780063	

Из данных таблицы 2.5 видно, что вышеуказанное соотношение активов и пассивов баланс не выполняется, так как наиболее ликвидной части активов (денежные средства) недостаточно для покрытия кредиторской задолженности предприятия. Отсюда следует, что баланс предприятия ликвидный. Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели ликвидности предприятия

Показатель	2016	2017	2018
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,003	0,010
Коэффициент быстрой ликвидности	0,245	0,192	0,154
Коэффициент текущей ликвидности	0,526	0,372	0,375

Коэффициент текущей ликвидности показывает степень, в которой текущие активы покрывают текущие пассивы. Превышение текущих активов над текущими пассивами свидетельствует о том, что у ООО «Мечел-Материалы» присутствует резервный запас для компенсации убытков, которые несет предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов, кроме наличности. Коэффициент быстрой ликвидности также не удовлетворяет норме (0,7 – 1,0), так как большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность [8, с. 20].

Повышение доходности капитала достигается рациональным и экономным

использование всех ресурсов, недопущением их перерасхода, потерь на всех стадиях кругооборота. Таким образом, проводя анализ предприятия необходимо учитывать показатели рентабельности и оборачиваемости капитала (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Рентабельность капитала ООО «Мечел-Материалы»

Показатель	2016	2017	2018
Прибыль, тыс. руб.	397707	490887	162014
Выручка от реализации, тыс. руб.	4057974	4263498	4140877
Сумма капитала, тыс. руб.	551774	636158	780063
Чистая прибыль, тыс.руб.	293484	377868	143905
Рентабельность капитала, %	53,19	59,40	18,45
Рентабельность продаж, %	7,23	8,86	3,48
Коэффициент оборачиваемости капитала	1,359	1,325	1,290

Как видно из таблицы 2.7, доходность капитала в 2018 году снизилась до 18,45%, по сравнению с предыдущими годами. Необходимо проанализировать, за счет каких показателей произошло такое изменение. Используя данные таблицы 2.7, выявим изменения рентабельности капитала за счет: – коэффициента оборачиваемости $(1,29-1,325)*8,86=-0,035*8,86=-0,031\%$ – рентабельности продукции $(3,48-8,86)*1,29=-5,38*1,29=-6,94\%$ Таким образом, доходность функционирующего капитала уменьшилась за счет сокращения его оборачиваемости, а также за счет рентабельности продаж. Для повышения эффективности работы предприятия необходимо контролировать формирование и использование финансовых ресурсов предприятия, привлечение кредитов является одним из резервов финансового оздоровления предприятия.

2.2 Анализ конкурентной позиции ООО «Мечел- Материалы» на рынке

Миссия организации – Занимать в металлургической и горнодобывающей промышленности России и зарубежья ведущую позицию, работать в интересах заказчиков металлопродукции, работников компании, используя для этого накопленные знания и опыт.

Основной целью создания Компании является оказание полного комплекса сервисных услуг в условиях складской реализации металлургической и горнодобывающей промышленности.

Для выявления конкурентной позиции ООО «Мечел- Материалы» рассмотрим основных конкурентов. Выбор основных конкурентов базируется на выделении наиболее крупных предприятий, производящих аналогичную продукцию, таблица 2.6.

Таблица 2.6 – Основные конкуренты ООО «Мечел- Материалы»

Предприятие	Вид деятельности
ООО «Известь Сысерть»	ООО «Известь Сысерть» было создано с целью обеспечения предприятий Свердловской области качественной комовой, порошкообразной и гидратной известью. Основной вид деятельности производство негашеной, гашеной и гидравлической извести.
«ГД УралИзвесть»	Компания ООО «ГД УралИзвесть» - является торговым представителем предприятия ООО «Уральское карьероуправление» являющимся производителем широкого спектра продукции для стройиндустрии, металлургии, сельского хозяйства. Основные виды продукции: -Известь строительная 1,2-й сорт -Известь технологическая -Известь молотая -Известняк флюсовый

	-Щебень
--	---------

Проанализируем влияние конкурентов на основе внешних факторов, таких как расположение, уровень дохода, широта ассортимента, доля рынка, уровень коммуникации, система сбыта организации и др. Для оценки показателей используем качественную шкалу измерений (лучше – хуже, больше – меньше и т.п. с введением промежуточных градаций), так как не все показатели могут быть оценены количественно и составим таблицу 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ конкурентоспособности ООО «Мечел- Материалы»

Показатели	Конкуренты				
	ООО «Мечел-Материалы»	ООО «Известь Сысерть»	«ТД Урализвесть»	ООО «Мечел-Материалы» по сравнению с ООО «Известь Сысерть», %	ООО «Мечел-Материалы» по сравнению с «ТД Урализвесть», %
Расположение	10	10	8	100	125,0
Уровень дохода	9	8	10	128,6	90,0
Доля рынка	10	6	9	166,7	111,1
Уровень коммуникаций	9	7	10	128,6	90,0
Система сбыта	10	7	9	142,9	100,0
Широта ассортимента	9	8	9	114,3	88,9
Уровень сервиса	10	6	8	200,0	125,0
Ценовая стратегия	8	7	9	114,3	88,9
Квалификация кадров	8	7	7	166,7	125,0
Уровень качества	10	7	10	142,9	111,1
Итого	93	73	89	123,7	104,4

Из таблицы конкурентоспособности видно, что ООО «Мечел- Материалы» в сравнении с ООО «Известь Сысерть» превысил абсолютно все показатели. «ТД УралИзвесть» является главным конкурентом и имеет больше равных ООО «Мечел- Материалы» показателей, а некоторые показатели и превосходят, такие как уровень дохода, уровень коммуникаций, широты ассортимента, ценовой стратегии. Относительный показатель конкурентных преимуществ ООО «Мечел- Материалы» по сравнению с «ТД УралИзвесть» составил:

$$П = 93 / 73 = 1,223 \text{ (превышение на } 22,3\%).$$

Относительный показатель конкурентных преимуществ ООО «Мечел- Материалы» по сравнению с ООО «Известь Сысерть»:

$$П = 93 / 89 = 1,04 \text{ (превышение на } 4\%).$$

Для повышения конкурентоспособности ООО «Мечел- Материалы» должна обратить внимание на следующие моменты: высокое качество товаров при снижении издержек на всех стадиях операционного цикла; применение современных методов ценообразования и т.д.

Проведем SWOT – анализ предприятий – конкурентов в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - SWOT – анализ предприятий – конкурентов

Факторы	ООО «Мечел- Материалы»	ООО «Известь Сысерть»	«ТД УралИзвесть»
Длительность на рынке УрФО (более 5 лет)	есть	нет	есть
Доступность местонахождения	есть	есть	нет
Доступная цена реализации продукции	нет	есть	есть
Большой ассортимент продукции	есть	нет	есть
Скидки оптовым заказчикам (до	есть	нет	нет

2%)			
Высокое качество продукции	есть	нет	есть
Возможность быстрого введения нового ассортимента товара	есть	нет	есть
Высокий уровень обслуживания	есть	нет	есть

Подводя итог таблице 2.8 следует, что продукция от ООО «Мечел-Материалы» предпочтительнее покупателям. Бренд ООО «Мечел-Материалы» известен покупателям за счет высокого качества продукции и большого ассортимента сопутствующих товаров.

Благодаря длительности нахождения на рынке, ООО «Мечел-Материалы» приобрела постоянных покупателей, которым предоставляется скидка 2%. Качество предлагаемых изделий отличное, так как ООО «Мечел-Материалы» работает с постоянными поставщиками сырья, в т. ч. и с заводами-изготовителями. Развитием этого является поиск оптимальных соотношений цены и качества продукции. В этом случае ценовая политика учитывает не только внутренние, но и внешние условия, рассчитываются верхние (по спросу) и нижние (по затратам) границы цены. Формировании цены на предприятии ООО «Мечел-Материалы» исходят из:

- установления цены базовой модели и ее корректировка при установке дополнительного
- оборудования;
- фирменных скидок;
- условий платежа;

Проведем анализ сильных и слабых сторон ООО «Мечел-Материалы» при сравнении с аналогичными предприятиями данной отрасли.

С целью определения позиций на нем ООО «Мечел-Материалы» дадим оценку принадлежащей ему доли рынка в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Доля ООО «Мечел- Материалы» на рынке УрФО в 2018 г.

В миллионах рублей

Показатели	Показатели по трём конкурентам			Общая величина 2018 год	Доля рынка принадлежащая ООО «Мечел- Материалы», %
	ООО «Мечел- Материалы»	ООО «Известь Сысерть»	«ТД Урализвесть»		
Выручка от реализации	4140877	573841	538388	5253106	78,9%
Себестоимость реализации	3074530	454411	69096	3598037	85,4%
Численность работников	112	146	98	356	31,4%
Чистая прибыль	143905	15736	28785	188426	30,9%
Ассортиментные наименования	3170	2961	3326	9457	33,52
Уровень рентабельности,%	19,74	16,0	24,99	60,73	32,50

Из таблицы 2.9 следует, что ООО «Мечел- Материалы» на рынке автомобилей и комплектующих по УрФО занимает:

- по выручке 78,9% долю рынка (являясь лидером);
- чистой прибыли 30,9%, занимает первое место;
- общему ассортименту ЗАО «ТД Урализвесть» лидирует с 35,16 % долей рынка, а ООО «Мечел- Материалы» занимает второе место 33,52%.

Что касается затрат предприятия, то ООО «Мечел- Материалы» имеет значительное преимущество, что снижает рентабельность деятельности по сравнению с конкурентами. По данным Росстата 2018 г. 18% продаж продукции компании приходится на застройщиков (в том числе частные). Увеличение спроса на строительство загородных домов, новостроек, малоэтажное строительство делает данный сегмент привлекательным для производителей.

К определению цены ООО «Мечел- Материалы» опирается на свои внутренние

условия. В этом случае содержанием ценовой политики является учет затрат и формирование цены на их основе. И хотя в процессе реализации продукции могут применяться различные скидки для стимулирования продаж, принцип формирования цены остается неизменным.

Каждый производственный сегмент компании реализует продукцию через свои сбытовые подразделения. Горнодобывающий сегмент реализует угольную и коксохимическую продукцию, а также железорудный концентрат на внутреннем рынке через сбытовые подразделения предприятий по прямым договорам, а за рубеж - через компанию «Мечел Карбон». На российском рынке реализацией металлопродукции Группы занимается «Мечел Сервис», Белорецкий металлургический комбинат, «Ижсталь» и Челябинский металлургический комбинат. Реализация продукции на экспорт осуществляется через «Мечел Сервис Глобал».

Ферросплавы на российском рынке реализуются по прямым договорам сбытовыми службами предприятий [14. С 2].

ООО «Мечел- Материалы» предоставляет отсрочку платежа только постоянным клиентам и партнерам фирмы. Отсрочка не превышает 100 дней. Отгрузка товара всем остальным клиентам производится после 100% предоплаты. Организация ведет консервативный тип кредитной политики, который направлен на минимизацию кредитного риска. Осуществляя такую политику, организация теряет возможность увеличения прибыли за счет расширения объемов продаж в кредит. Механизмом реализации такого типа является сокращение круга покупателей, которым может быть предоставлена отсрочка платежа, также ужесточение условий предоставления кредита.

Административные цели ООО «Мечел- Материалы» - обеспечение эффективной производственной, конкурентной, инновационной и предпринимательской деятельности, достижение высокого мастерства во всех сферах - в целях предприятия, его продукции, персонале. Основная гарантия стабильного потребительского спроса ООО «Мечел – Материалы» не только

наличие широкого ассортимента, но и высокое качество предлагаемых товаров. Но в отличие от конкурентов ООО «Мечел – Материалы» не практикует гибкое ценообразование, и не вводит новое оборудование для производства продукции так быстро, как конкуренты и от данного фактора теряет часть своих клиентов.

2.3 Анализ и оценка конкурентоспособности Компании

Рассмотрев положение ООО «Мечел – Материалы» на рынке, произведём поэтапный анализ конкурентоспособности предприятия за 2018 год:

1) По продукту – известны:

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке (таблица 2.8). Применим методику, представленную Белоусовым В.Л., [7, с. 145]:

Коэффициент рыночной доли [7, с. 123]:

$$КРД = \frac{ОП}{ООПР}, \quad (2.1)$$

где ОП – объем продаж продукта фирмой;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке, которая согласно таблицы 2.7 занимает 0,4039.

Коэффициент предпродажной подготовки:

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (2.2)$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта

и организацию его продаж.

$$\text{КПП} = 100390 : 3408150 = 0,30$$

Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки.

Коэффициент изменения объема продаж:

$$\text{КИОП} = \frac{\text{ОПКОП}}{\text{ОПНОП}}, \quad (2.3)$$

где ОПКОП – объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП – объем продаж на начало отчетного периода.

$$\text{КИОП} = 4263498 : 4140877 = 1,03$$

Коэффициент изменения объема продаж показывает рост или снижение конкурентоспособности ООО «Мечел – Материалы» за счет роста объема продаж.

2) По цене:

Коэффициент уровня цен:

$$\text{КУЦ} = \frac{\text{Ц}_{\max} + \text{Ц}_{\min}}{2\text{Ц}_{\text{уф}}}, \quad (2.4)$$

где Ц_{\max} – максимальная цена товара на рынке;

Ц_{\min} – минимальная цена товара на рынке;

$\text{Ц}_{\text{уф}}$ – цена товара, установленная фирмой.

$$\text{КУЦ} = \frac{2800 + 2100}{2500} = 1,96$$

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

3) По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$Ксб = \frac{КИОП * ЗСБ_{\text{коп}}}{ЗСБ_{\text{ноп}}}, \quad (2.5)$$

где КИОП – коэффициент изменения объема продаж - формула (2.3);

$ЗСБ_{\text{коп}}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

$ЗСБ_{\text{ноп}}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

$$Ксб = \frac{1,104 * 6693}{5435} = 1,360$$

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4) По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности:

$$К_{\text{рек Д}} = \frac{КИОП * ЗРД_{\text{коп}}}{ЗРД_{\text{ноп}}} \quad (2.6)$$

где $ЗРД_{\text{коп}}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$ZP_{\text{Д}_{\text{ноп}}}$ – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

$$K_{\text{рекД}} = \frac{1,104 * 1644}{1687} = 1,076$$

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж:

$$K_{\text{ИПП}} = \frac{K_{\text{ИОП}} * ZPTA_{\text{кoп}}}{ZPTA_{\text{ноп}}}, \quad (2.7)$$

где $ZPTA_{\text{кoп}}$ – сумма затрат на оплату труда персонала на конец периода;

$ZPTA_{\text{ноп}}$ – сумма затрат на оплату труда персонала на начало периода.

$$K_{\text{ИПП}} = \frac{1,104 * 7920}{5712} = 1,531$$

Показывает стремление ООО «Мечел – Материалы» к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж.

Коэффициент использования связей с общественностью:

$$K_{\text{ИСО}} = \frac{K_{\text{ИОП}} * ZP_{\text{кoп}}}{ZP_{\text{ноп}}}, \quad (2.8)$$

где $ZP_{\text{кoп}}$ – затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

$ZP_{\text{ноп}}$ – затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

$$\text{КИСО} = \frac{1,104 * 1339}{1087} = 1,360$$

Показывает стремление ООО «Мечел – Материалы» к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью. Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта. Назовем его коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК).

$$\text{КМТК} = \frac{\text{КРД} + \text{КПП} + \text{КИОП} + \text{КУЦ} + \text{КСб} + \text{К}_{\text{рек}}\text{Д} + \text{КИПП} + \text{КИСО}}{8}, (2.9)$$

$$\text{КМТК} = \frac{0,4039 + 0,130 + 1,104 + 1,96 + 1,360 + 1,076 + 1,531 + 1,360}{8} = 1,116$$

Таким образом, полная формула расчета коэффициента конкурентоспособности ООО «Мечел – Материалы» (ККП) будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ККП} = \text{КМТК} \times \text{КТЛ} \times \text{КОСС} \quad (2.10)$$

где КТЛ - коэффициент текущей ликвидности (53,97);

КОСС - коэффициент обеспеченности собственными средствами (0,986).

Проведем окончательный расчет конкурентоспособности ООО «Мечел – Материалы»:

$$\text{ККП} = 1,116 \times 53,97 \times 0,986 = 59,4\%.$$

Показатель конкурентоспособности равен 59,4%.

Рыночные лидеры – фирмы, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности (КФ). Как правило, эти фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике,

оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Для фирм-лидеров характерным поведением является оборона.

Рыночные претенденты – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 3,1 до 9. Эти фирмы, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

Рыночные последователи – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1,1 до 3. Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы.

Таким образом, на рынке реализации сэндвич-панелей и комплектующих ООО «Мечел –Материалы» по УрФО занимает:

- по выручке 78,9% долю рынка (являясь лидером);
- чистой прибыли 30,9%, занимая второе место после ЗАО Строительный холдинг «ИНСИ»;
- общему ассортименту ЗАО Строительный холдинг «ИНСИ» лидирует с 35,16 % долей рынка, а ООО «Мечел–Материалы» занимает второе место 33,52%.

Что касается затрат предприятия, то ООО «Мечел–Материалы» имеет значительное преимущество, что снижает рентабельность деятельности по сравнению с конкурентами.

Как следует из данных анализа, у ООО «Мечел–Материалы» перспективы развития большие, выбор товаров- новинок – средний, ассортимент товаров по сравнению с конкурентами – средний.

На оценку конкурентоспособности влияют показатели финансовой

устойчивости, которые определяют обеспеченность запасов собственными или общими источниками финансирования деятельности ООО «Мечел–Материалы».

В ходе анализа коэффициентов ликвидности выявлено, что все коэффициенты выше нормативных показателей, это означает, что ООО «Мечел–Материалы» осуществляет свою коммерческую деятельность в основном за счет собственных средств с минимальной долей краткосрочных обязательств, которые в любое время могут быть покрыты.

Следовательно, баланс ООО «Мечел–Материалы» является абсолютно ликвидным – предприятию хватает наиболее ликвидных активов – денежных средств и краткосрочных финансовых вложений – для покрытия наиболее срочных обязательств – кредиторской задолженности, т.е. равновесие между активным и пассивным капиталом не нарушено. Из этого можно сделать вывод о том, что предприятие обладает нормальной финансовой устойчивостью.

В настоящий момент появляются конкуренты, выпускающие подобную продукцию в городе и области. В связи с этим возникает необходимость скорректировать позиционирование компании, основываясь на ключевых преимуществах ООО «Мечел–Материалы».

Выводы по разделу второму ООО «Мечел–Материалы» является дочерним предприятием ОАО «Мечел». «Мечел–Материалы» специализируется на производстве и продаже огнеупорной шамотной продукции, обожженной извести, известняка, бетонных смесей, металлоконструкций с применением гофробалки и сварной балки, а также на переработке металлургических шлаков – сырья для производства стали. Побочным продуктом передела является металлургический щебень различных фракций. В 2018 г. предприятие достигло более высоких финансовых результатов по сравнению с предыдущим годом, так как балансовая прибыль (прибыль до налогообложения) увеличилась по сравнению с 2017 г. Такой большой рост обеспечен исключительно за счет увеличения прибыли от продажи продукции (708768 тыс. руб.).

Анализ конкурентов позволил выявить наиболее сильных игроков на рынке клиентов и определить характеристики, которые необходимо улучшить. Анализ конкурентной позиции позволяет сформулировать рекомендации по позиционированию деятельности компании на рынке.

3 Совершенствование методов позиционирования компании ООО «Мечел-Материал» на рынке

3.1 Анализ стратегических альтернатив компании

Прежде чем перейти к разработке стратегических альтернатив по развитию фирмы необходимо сформулировать миссию и цели развития.

Так как предприятие является производственным то под миссией организации в данном случае целесообразно понимать: «Выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли).

Стратегическая цель ООО «Мечел-Материалы» — сохранение лидирующих позиций на рынке по переработке продукции горнодобывающей отрасли, поддержание устойчивого развития бизнеса за счет повышения эффективности управления производством и предоставления клиентам высокого уровня сервиса.

Стратегия развития бизнеса ООО «Мечел-Материалы» основана на следующих принципах:

- Глубокое понимание рынков по переработке продукции горнодобывающей отрасли, исследование тенденций на рынке, анализ и прогнозирование их развития.

- Повышение качества продукции и расширение спектра востребованных рынком дополнительных услуг клиентам, повышение гибкости коммерческой политики Компании.

– Совершенствование системы взаимодействия с клиентами, повышение уровня предоставляемого сервиса, развитие цифровых каналов продаж и коммуникаций.

– Ориентация на долгосрочное партнерство с ключевыми клиентами на основе взаимовыгодных обязательств, определенных в контрактах.

– Максимально эффективное управление производством и иными активами.

– Обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности, минимизация рисков текущей деятельности.

– Рост внутренней эффективности в интересах клиентов.

Для достижения поставленных стратегических целей ООО «Мечел-Материалы»:

– Повышает качество продукции и стремится предоставить клиентам сервис, соответствующий самым высоким отраслевым стандартам и направленный на повышение эффективности логистических цепочек.

– На основе долгосрочных соглашений и договоров выстраивает с крупнейшими клиентами долгосрочные технологические и коммерческие решения, учитывающие специфику продукции и требований к качеству наших партнеров.

– Развивает проекты комплексного логистического обслуживания клиентов.

– Осуществляет инвестиции в активы, создающие стоимость.

– Фокусируется на повышении операционной эффективности за счет: постоянной оптимизации производства, направленной на удовлетворение требований клиентов и повышение качества продукции; развития каналов взаимодействия с партнерами; постоянного обучения и развития компетенций сотрудников; совершенствования организационно-функциональной структуры и реинжиниринга бизнес-процессов; реализации проектов автоматизации бизнеса.

– Осуществляет поиск перспективных направлений развития бизнеса и инновационных решений, направленных на укрепление лидерства и удовлетворение требований рынка.

– Эффективно управляет ликвидностью и долговым портфелем, поддерживает взаимовыгодные партнерские отношения с финансовыми институтами.

Стратегия, которой в настоящее время придерживается ООО «Мечел-Материалы», это «стратегия укрепления позиции на рынке». Выбор в пользу агрессивной рыночной стратегии является вполне оправданным ещё и потому, что в настоящее время имеется значительный потенциал расширения рынка сбыта. Таким образом, можно констатировать, что линия рыночного поведения, выбранная ООО «Мечел-Материалы», является адекватной и полностью соответствует сложившейся рыночной ситуации.

ООО «Мечел-Материалы» работает на рынке B2B, поэтому потенциальными потребителями продукции компании – это и юридические лица. В связи с тем, что металлоконструкции применяются в сфере строительной деятельности, то клиентская база в основном является однородной по своему составу, поэтому основным критерием при выборе данной компании у заказчика будет имидж предприятия на рынке.

Далее, в таблице 3.1, проведём анализ основных проблем и трудностей стратегического развития, для этого используем матрицу Глайстера.

Таблица 3.1 – Анализ проблем ООО «Мечел-Материалы» по матрице Глайстера

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты.
1. ООО «Мечел-материалы	Высокие издержки на транспортировку продукции	Сокращение прибыли	Приобретение транспорта с наиболее

			экономическими показателями. Перевод транспорта на более экологические виды топлива (газ)
	Падение рентабельности	Сокращение планируемой отдачи от осуществления деятельности	Меры по повышению выручки за счет увеличения объемов производства, привлечения новых потребителей продукции предприятия
2.Подразделение организации Отдел продаж	1.Недостаток знаний на уровне нахождения подхода к потребителю 2. Высокая загруженность работников	Случаи конфликтов с покупателями Нет возможности предоставления значительных скидок Увеличение времени обслуживания потребителей	Проведение психологических тренингов Заключение дилерских соглашений и получение значительных скидок Автоматизация процесса продаж
2.Отдел рекламы	1.Неэффективность работы	Отсутствие рекламной политики	Более детальная проработка рекламных акций совместно с маркетологами
3. Индивидуум	1.Низкая производительность и отдача некоторых сотрудников	Недостаток нематериальных методов стимулирования	Введение новой системы премирования (доска почета), расширение

			социального пакета
4. Технологическая подсистема склад	Отсутствие информационной базы	Не достоверная информация о наличии продукции на складе	Наладить информационный канал со складом

Таким образом, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения. Наиболее управляемой с точки зрения факторов изменения и благоприятности во внешней и внутренней среде является проблема неэффективной работы внутренней системы организации.

Далее определим целевые ориентиры предприятия с помощью построения дерева целей.

Далее проведем оценку стратегических ресурсов ООО «Мечел-Материалы» с использованием балльной системы, в которой:

5 – наивысшая позиция, очень высокая вероятность осуществления возможности с использованием соответствующего вида ресурсов;

4 – высокие возможности;

3 – средние возможности или затруднение реализации возможности с использованием ресурсов имеющегося качества и количества;

2 – слабые или низкие возможности;

1 – самая слабая позиция, характеризующая отсутствие необходимых ресурсов для осуществления возможности.





Рисунок 3.1 – Дерево целей ООО «Мечел-Материалы»

Матрица оценки стратегических ресурсов предприятия представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка стратегических ресурсов предприятия

Возможности,	Ресурсы
--------------	---------

составляющие стратегической потенциал предприятия	Финансовые	Кадровые	Информационные	Технические	Технологические	Управленческие	Организа-ционные
Возможности проведения макроэкономического анализа	4	4	4	5	5	4	4
Умение выявлять потребности, запросы потенциальных потребителей	5	4	4	3	3	5	4
Способности реагирования на конъюнктуру рынка и принятия управленческих решений	5	4	4	5	5	5	5
Учет интересов заинтересованных лиц	4	5	5		4	4	4
Гибкость оказания услуг	4	4	4	5	5	4	4
Обновление ассортимента услуг	4	4	4	5	5	4	4
Гибкость управления	5	5	5			4	4
Конкурентоспособность	5	5	4	5	5	5	5
Доля рынка	5	5		5	5	5	5
Инвестиции	5		4			4	4

По результатам составления карты стратегических ресурсов можно сделать вывод о том, что в целом ООО «Мечел-Материалы» обеспечено достаточными ресурсами для осуществления оперативной деятельности, для достижения поставленных целей, а также для эффективного функционирования в условиях изменений. Наиболее сильные позиции занимают финансовые, технические и технологические ресурсы.

Наряду с развитием своих ресурсов, организации необходимо защищать жизненно важные интересы предприятия от внутренних и внешних угроз. Для этого обозначим ориентиры развития деятельности компании.

1. Развитие клиентской базы – продажа производимой продукции новым группам клиентов.

Данное направление обусловлено тем, что рынок продукции переработки горнодобывающей отрасли стабилен, т.е. количество компаний производящих аналогичную продукцию остается неизменным. Но клиентов, нуждающихся в данной продукции, становится больше, поэтому возрастает спрос. Для ООО «Мечел-Материалы» – это шанс пополнить клиентскую базу, которая принесет дополнительную прибыль, а также, при качественном ее проведении, укрепит репутацию компании.

2. Развитие сервиса по продажам – продажа продукции существующим клиентам и улучшение сервиса. Невозможно представить успешную компанию, которая не развивает обслуживание своих клиентов. Если клиент не доволен качеством обслуживания или чувствует себя ограниченным в действиях (отсутствие необходимых ему услуг), то велик риск его перехода к конкуренту. Для того, чтобы подобное не допустить, необходимо ставить интересы потребителя на первое место и отслеживать его возникающие потребности. Помимо этого, удержание постоянных клиентов намного дешевле, чем приобретение новых.

В настоящее время широко используются электронные услуги. Осознание ценности возможностей современного обслуживания и предоставления услуг вызвано общим усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для успеха в конкуренции путем синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства. Введение новых услуг на базе электронного обслуживания позволит сэкономить время клиента и повысит рентабельность продаж компании.

3.Повышение качества продукции – Отличное качество продукции является также одним из основных критериев выбора покупателем места покупки, а следовательно залогом высокой конкурентоспособности предприятия. В настоящее время большая часть продукции предприятия сертифицирована, в дальнейшем необходимо проводить работу по сертификации. Добровольная сертификация продукции позволяет компаниям, которые её проводят, добиться значительных конкурентных преимуществ на рынке за счёт повышения уровня доверия к сертифицированной продукции со стороны потребителей, партнёров и инвесторов.

Что бы определить наиболее перспективную стратегию развития предприятия проведем оценку каждой из них балльным методом.

В таблице 3.3 представлены прогнозные значения показателей результативности реализации стратегии.

Таблица 3.3 – Определение критериев достижения прогнозных показателей

Баллы

Диапазон изменения показателя	Сокращение времени обслуживания покупателей	Темп роста выручки	Темп роста затрат	Темп роста количества продаж	Темп роста средней стоимости продаж	Доля рынка
До 1%.	1	1	5	1	1	5
От 2 до 3%	2	2	4	2	2	4
От 4% до 6%	3	3	3	3	3	3
От 7% до 10%	4	4	2	4	4	2
11% и более	5	5	1	5	5	1

Далее определим наиболее эффективную стратегию посредством вычисления интегральной оценки изменения показателей для каждой стратегии (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Получение интегральной оценки альтернативы на основе суммирования с учетом весов

Альтернативы	Показатель					
	Сокращение времени обслуживания покупателей	Темп роста выручки	Темп роста затрат	Темп роста количества продаж	Темп роста средней стоимости продаж	Доля рынка
Развитие клиентской базы	8	6	6	6	8	8
Развитие сервиса по продажам	4	4	2	4	8	4
Повышение качества продукции	6	6	4	6	4	4
Вес показателя (q_i)	0,22	0,33	0,1	0,15	0,06	0,13

Итак, приведенные расчеты показывают, что наиболее эффективной стратегией позиционирования ООО «Мечел-Материалы» является стратегия по развитию сервиса по продажам.

3.2 Совершенствование стратегии позиционирования компании ООО Мечел Материал на конкурентом рынке

На сегодняшний день конкуренция за внимание потребителей продукции очень высока, поэтому компании вынуждены прикладывать особые усилия для разработки успешной комплексной стратегии продвижения товара.

Целями стратегии по развитию сервиса по продажам могут являться:

- создание или укрепление имиджа бренда;
- повышение уровня осведомленности о бренде (brand awareness);
- создание маркетинговой ниши для позиционирования инновационного товара;
- увеличение продаж;

— создание долгосрочного предпочтения потребителя по отношению к фирме или товару (brand loyalty).

Достижение данных целей может быть обеспечено за счет продвижения продукции предприятия в сети Интернет. Данный вариант достижения целей обуславливается уникальными возможностями интернет-среды с технологической точки зрения.

Аудитория потребителей и поставщиков товаров увеличивается ежедневно. Постепенно стирается географическая зависимость между потребителем и продавцом, поэтому создание интернет-магазина в большей степени будет способствовать росту продаж, а соответственно и повышению прибыльности ООО «Мечел-Материалы».

Для увеличения продаж необходимо расширить географию присутствия на рынке. Для этого предлагается создать интернет-магазин. Интернет-магазин – сайт, торгующий товарами посредством сети Интернет. Позволяет пользователям онлайн, в своём браузере или через мобильное приложение, сформировать заказ на покупку, выбрать способ оплаты и доставки заказа, оплатить заказ.

Применительно к интернет-магазину продаже продукции ООО «Мечел-Материалы», можно выделить следующие SWOT стороны.

1) Strengths (сильные стороны)

- товары, продаваемые в данном интернет-магазине имеют хорошие отзывы и потому подразумевают их высокое качество;

- отзывы о товарах от зарегистрированных пользователей гарантируют покупателям, что магазин надежный и заказанные товары соответствуют описанию и подразумеваемому качеству;

- в магазине продаются основные категории товаров, пользующихся спросом у потребителей;

- возможность сделать заказ по телефону и наличие колл-центра.

2) Weaknesses (слабые стороны)

- не всегда проводятся самые выгодные акции, спецпредложения на определенные товары по сравнению с конкурентами;
- цена может быть несколько завышена по сравнению с аналогичными предприятиями;
- низкий поисковый трафик интернет-магазина;
- ассортиментный ряд, доступный для заказа;
- не всегда наиболее выгодные для покупателя и наиболее быстрые способы доставки (т.е. службы доставки, с которыми сотрудничает интернет магазин);

3) Opportunities (возможности)

- расширить список способов доставки товара как для удобства потребителям, так и для снижения собственных затрат;
- выход на новые оптовые компании и постоянная работа с уже существующими для максимально возможного снижения затрат;
- проанализировать ассортимент конкурентов и расширить свой в пользу наиболее распространенных товаров или добавление новых востребованных категорий товаров, соответствующих специфике магазина;
- добавить опцию сравнения выбранных товаров покупателем в нашем интернет-магазине, чтобы помочь им определиться с выбором между аналогичными моделями;
- открыть представительства в разных по возможности городах и осуществлять доставку туда, чтобы покупатель мог сам забрать свой товар;
- внедрение спец-предложений и акций на товар дня для манипуляции продажами;
- усилить защиту персональной информации и использование максимально защищенных каналов оплаты.

4) Threats (угрозы)

- взлом информации с персональными данными покупателей и их платежными картами;
- изменение тенденций в предпочтениях покупателей и как следствие большая доля товара с низкой реализацией;
- рост средств, необходимых для развития и продвижения собственного магазина, не дающий большого прироста доходов;
- рост оптовых цен на продаваемые в интернет магазине товары;
- появление новых интернет-магазинов с заниженными ценами для переманивания клиентов в краткосрочной перспективе, что, однако, может повлиять на долгосрочные планы;
- возможные изменения в правовых или налоговых документах, касающихся работы интернет магазина.

Если учесть все вышеописанное, то можно с легкостью составить план дальнейших действий для нашего конкретного интернет-магазина для повышения его посещаемости, рентабельности и доверия со стороны потенциальных покупателей.

Грамотно продуманный интернет-ресурс всегда принесет выгоды своему владельцу. Для того чтобы пользователь, попав на сайт, заинтересовался и ознакомился с реализуемыми товарами, а возможно и сделал заказ, должно быть много полезной информации, а также красочных фотографий предлагаемых товаров или услуг. Первое, на что обратит внимание пользователь – это дизайн. За несколько минут человек определяет, где он находится и какую информацию несет ресурс. Аккуратный и лаконичный дизайн не оставит равнодушным пользователя. Далее идет информативность интернет-проекта. Как красив и привлекателен не был бы ресурс, пользователь не задержится на нем долго, если не найдет никакой полезной информации. На страницах интернет-магазина должно быть максимально понятно рассказано о товаре или услуге. Это могут быть описание товара, производитель, отличия от других товаров, преимущества,

цена. Также пользователь при необходимости должен получить информацию о самой компании, например на странице «О компании».

В современном Интернет–пространстве контекстная реклама является наиболее эффективным инструментом быстрого привлечения клиентов в сфере торговли строительными материалами. Основным принцип действия данного вида рекламы – соответствие содержания рекламного материала содержанию интернет–страницы, на которой он размещен. Для отбора объявлений используется система ключевых слов. Другими словами, контекстная реклама в сфере продажи строительных материалов позволяет адресовать свое сообщение наиболее заинтересованному в ваших услугах сегменту интернет–аудитории. В результате, потенциальные клиенты становятся клиентами реальными. Контекстная реклама в отличие от традиционных рекламоносителей (телевидение, радио, наружная реклама) не навязывает продукт или услугу, а предлагает пользователю то, в чем он заинтересован. Это отклик на его потребность, он сам прикладывает усилия, чтобы найти ваше объявление.

Таким образом, развитие бизнеса в интернете безгранично, так как количество пользователей растет с каждым днем. Поэтому данный инструмент продвижения является наиболее перспективным в целях увеличения прибыли ООО «Мечел-Материалы».

3.3 Экономический эффект реализации

Вопрос эффективности внедрения новых технологий, направления стратегии является наиболее актуальным для предприятия. В данном случае речь идет об эффективности нововведений. Если говорить об эффективности инновационной деятельности, то следует отметить, что внедрение новых технологий способствует получение четырех видов эффекта. К ним можно отнести экономический,

социальный, экологический, научно-технический эффекты. Показателями конечной результативности могут стать: срок получения реального экономического эффекта и уровень вероятности его возникновения. В данной работе наиболее существенным является экономический эффект.

В рамках предприятия экономический эффект по внедрению новых технологий продаж выражается суммой дополнительной прибыли, полученной в результате реализации предложенных рекомендаций.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий необходимо провести оценку затрат на их реализацию и выгоду от их осуществления. При создании интернет-магазина у фирмы возникнут инвестиционные расходы. В состав инвестиционных расходов по созданию интернет-магазина входят: расходы на разработку программного обеспечения, стоимость оборудования, стоимость оснащения рабочего места специалиста.

Расходы инвестиционные на создание интернет-магазина представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Материальные инвестиционные расходы

Наименование оборудования	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Компьютер в сборе	1 шт.	25500	25500
Сетевой фильтр	1 шт.	500	500
Принтер	1 шт.	7200	7200
Кабель UTP5	10 м	35.00	350
Офисная мебель	1 шт.	17250	17250
Услуги сторонней организации по разработке и настройке интернет-магазина	1 шт.	120000	120000
Итого:			170800

Для обеспечения работы интернет-магазина необходимо организовать обучение сотрудников по работе с новым программным обеспечением.

Расходы фирмы на освоение ПО и обучение сотрудников работе с программой и ЭВМ рассчитываются по формуле:

$$K_{об} = OT_{\text{час}} * N_{\text{пр}} * T_{\text{осв}}, \quad (3.1)$$

где $OT_{\text{час}}$ – оплата труда системного администратора;

$N_{\text{пр}}$ - численность сотрудников, подлежащих обучению;

$T_{\text{осв}}$ – срок обучения.

$$K_{об} = 135 * 4 * 8 + 135 * 1 * 10 = 5670 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, для обучения четырех сотрудников необходимо потратить 8 часов, стоимость обучения составит 5670 руб.. Для руководителя необходимо 10-часовой курс обучения.

Расходы на подключение к сети Интернет $K_{\text{инт}}$ определяются по расценкам конкретных провайдеров, в нашем случае подключение не осуществляется, так как фирма уже пользуется безлимитным доступом. Дополнительными расходами будут абонплата провайдеру за поддержку домена в сети Интернет – 1810,00 руб.

В таблице 3.6 представлена совокупная оценка инвестиционных расходов на создание интернет-магазина.

Таблица 3.6 – Совокупная оценка инвестиционных расходов на создание интернет-магазина

Статья расходов	Сумма, руб.
Материальные ценности	170800
Обучение специалистов	5670
Поддержка домена	1810
Всего	178280

Таким образом, инвестиционные расходы по проекту составляют 178280 рублей. Источниками финансирования проекта являются собственные средства фирмы.

В состав текущих расходов фирмы по содержанию и обеспечению работы интернет-магазина входят: товароматериальные ценности (расходные материалы к принтеру, компьютеру, канцтовары и другие); энергетические ресурсы; затраты по ремонту оборудования; абонентская плата предоставления безлимитного доступа к Интернет-ресурсам; оплата труда сотрудников; затраты по содержанию веб-сайта; затраты на рекламную кампанию

На обеспечение работы Интернет-магазина потребуются материальные ценности, представленные в таблице 3.7.

Таблица 3.7. – Материальные ценности, используемые для обеспечения работы Интернет-магазина.

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Бумага офисная	20	175	2500
Электронные носители информации	10	25	250
Картриджи	2	1370	2740
Итого:			5490

Произведем расчет стоимости энергетических ресурсов по формуле:

$$P_{\text{эр}} = (K_1 * T_1 + K_2 * T_2) * T_{\text{год}}, \quad (3.2)$$

где K_1 – стоимость машино-часа компьютера;

где K_2 – стоимость машино-часа принтера;

T_1 – суточное время работы компьютера

T_2 – суточное время работы принтера;

$T_{\text{год}}$ – количество рабочего времени за год.

$$P_{\text{эр}} = (0,48 * 8 + 0,71 * 8) * 250 = 2380 \text{ рублей}$$

Расходы по ремонту оборудования составляет 10% от стоимости оборудования. Стоимость оборудования в нашем проекте составляет 32700 руб., тогда расходы составят:

$$P_{\text{ро}} = 32700 * 10 / 100 = 3270 \text{ рублей}$$

Абонентская плата подключения к услугам безлимитного Интернет.

Составляет 1800 руб. в месяц.

$$\text{В год: } 1,800 * 12 = 21,600 \text{ тыс.руб.}$$

Оплата труда системного администратора планируется в размере 15000 рублей в месяц, тогда годовая оплата труда составит:

$$30T_{\text{са}} = 28000 * 12 = 336000 \text{ рублей}$$

Расчет страховых взносов на дополнительную оплату труда представлен ниже:

$$CB = 336000 * 0,3 = 100800 \text{ рублей.}$$

Расходы на содержание вебсайта складываются из следующих затрат

Затраты на проведение рекламной компании по предложениям различных фирм составляет в среднем 30000 руб. в месяц.

Тогда расходы на рекламу за год составят:

$$Z_{\text{р}} = 30000 * 12 = 360000 \text{ рублей}$$

Кроме того на непредвиденные расходы заложим дополнительно 10% от общей суммы текущих расходов.

На основе произведенных расчетов составим смету текущих расходов за год (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Текущие расходы на осуществление работы Интернет-магазина (в год)

Статьи расходов	Сумма расходов, руб.
Товароматериальные ценности	5490
Энергетические ресурсы	2380

Ремонтные работы по функционированию оборудования	3270
Абонплата за доступ к Интернет-ресурсам	21600
Оплата труда и страховые взносы	436800
Расходы на рекламную кампанию	360000
Прочие расходы	86528
Итого:	916068

Как видно из таблицы 3.8 текущие расходы на поддержку работы интернет-магазина составят 916068 рублей. При расчете эффективности предлагаемых мероприятий данные расходы будут включены в состав переменных расходов.

От запуска интернет-магазина предполагается рост объема продаж розничных покупателей на 5%. Расчет прогнозной дополнительной выручки покупателей представлен ниже:

$$Врп=4140877*5/100=217396 \text{ млн.руб.}$$

Окупаемость затрат на предприятии составляет 82,88%.

Тогда расходы с учетом реализации мероприятия составят:

$$P=217396*82,88+0,916=180178,7$$

Прибыль от продаж составит:

$$П=217396-180179=37217$$

Расчет чистой прибыли приведен ниже:

$$ЧП=37217*(1-0,2)=29773$$

Произведем расчет показателей эффективности создания Интернет – магазина ООО «Мечел-материалы».

Как известно, при росте выручки соответственно растут и расходы, при этом росту подвергаются только переменные расходы. В рассматриваемой фирме расходы распределяются следующим образом: постоянные расходы – 37%, переменные расходы 63%.

В таблице 3.9 представлен расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.9 – Расчет эффективности создания интернет-магазина

Показатель	До реализации мероприятий	После реализации	Прирост,	Темп роста, %
------------	---------------------------	------------------	----------	---------------

		мероприятий		
Выручка, тыс. руб.	4140877	4358273	2173 96	105,2 5
Себестоимость товаров, тыс. руб.	3074530	3188047	1135 17	103,6 9
Издержки обращения всего тыс. руб.	357579	357580	1	100,0 0
В том числе переменные расходы, тыс. руб.	2162229	2275746	1135 17	105,2 5
постоянные расходы, тыс. руб.	1269880	1269881	1	100,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	708768	812646	1038 78	114,6 6
Численность, чел.	2315	2315	0	100
Рентабельность продаж, %	17,12	18,65	1,530	
Производительность труда, тыс. руб.	1789	1883	93,62	105,2 3

Из таблицы 3.9, видно, что затратив единовременно 178,28 тыс. руб. дополнительная прибыль ООО «Мечел-Материалы» составит 103878 млн. руб. Темп роста прибыли составит 114,66%. Рентабельность продаж вырастет на 1,53%, производительность труда вырастет на 93,62 млн. руб. Темп роста производительности труда 105,23%.

Рассчитаем показатели эффективности инвестиций на создание интернет-магазина. Эффективность инвестиционного проекта оценивается с помощью следующих показателей: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости проекта простой и дисконтированный, рентабельность инвестиций, норма внутренней доходности.

Определяется дисконтированный доход как разница между интегральными доходами и расходами, приведенная к нулевому периоду (сегодняшнему дню). Формула расчета ЧДД имеет следующий вид:

$$NPV (\text{ЧДД}) = - IC + \sum CF_t / (1 + i)^t, \quad (3.3)$$

где $t = 1 \dots n$.

IC - первоначальные инвестиции, то есть планируемые вложения в проект.

CF_t - денежный поток, дисконтированный с учетом времени.

$$NPV = -0,2 + 29773 / (1 + 0,15) = 25889$$

Итак, чистый дисконтированный доход составит 25889 млн. руб.

Рентабельность инвестиций при его использовании для анализа и оценки характеризуется общей доходностью инвестиционных вложений. Этот коэффициент рассчитывается как финансовый показатель, представляющий отношение математической суммы прибыли и разности расходования инвестиционных средств к абсолютной величине суммы инвестирования

$$PI = 25889 / 0,2 = 129445$$

Рентабельность инвестиционного проекта по созданию интернет-магазина очень высокая.

Суть расчетов внутренней нормы рентабельности состоит в том, что требуется найти такую ставку дисконта, при которой чистая стоимость проекта будет равняться нулю, то есть сумма дисконтированной прибыли будет покрывать дисконтированные инвестиции. Расчет внутренней нормы рентабельности представлен ниже:

$$0,2 = 29773 / (1 + IRR)$$

$$IRR = 148664$$

Такое значение IRR говорит о том, что при любой ставке дисконта проект выгоден.

Дисконтированный срок окупаемости проекта – это продолжительность периода от начала вложений до момента их окупаемости с учетом дисконтирования.

$$DPP = 0,2 / 25889 * 365 = 1 \text{ день}$$

Дисконтированный срок окупаемости составляет: 1 день.

Таким образом, через 1 день после запуска интернет-магазина, он начнет приносить прибыль.

Вывод по главе

Позиционирование фирмы на рынке включает несколько модулей, которые тесно взаимодействуют между собой и должны обеспечивать рост объемов продаж и снижение себестоимости товаров.

Рекомендуемый механизм позиционирования ООО «Мечел-Материал» состоит в следующем: предприятие должно стремиться получать максимально возможную прибыль, минимизируя затраты на единицу продукции. Для этого необходимо выполнять следующие условия: стимулировать сбыт продукции, путем предоставления скидок клиентам и расширять сферу продаж путем создания интернет-магазина.

От запуска интернет-магазина предполагается рост объема продаж розничных покупателей на 5%. При этом, затратив единовременно 178,28 тыс. руб. дополнительная прибыль ООО «Мечел-Материалы» составит 29773 млн. руб. Темп роста прибыли составит 114,66%. Рентабельность продаж вырастет на 1,53%, производительность труда вырастет на 93,62 млн. руб. Темп роста производительности труда 105,23%. Чистый дисконтированный доход составит 25889 млн. руб. Срок окупаемости проекта составит 1 день. Таким образом, предложенные мероприятия рентабельны и могут быть рекомендованы к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования проанализированы различные методики оценки конкурентоспособности фирмы. Для рыночной экономики конкуренция имеет основополагающее значение. Исполняет роль ее мотора, двигателя прогресса, роста эффективности производства.

В качестве объекта исследования выступила Компания ООО «Мечел–Материалы» является ведущим производителем тонколистовых кровельных и стеновых материалов на территории России и СНГ, а также крупнейшим российским производителем систем вентилируемых фасадов и сэндвич-панелей. Основной категорией стратегического позиционирования является стратегия. Следует отметить, что стратегия компании представляет собой сочетание запланированных действий и тех действий, которые она предпринимает в ответ на изменение условий. Грамотно разработанная стратегия поможет предприятию

наиболее эффективно функционировать в конкурентной среде. Стратегия определяет курс развития в существующих условиях, координирует деятельность, устраняет неопределенность и снижает риск, позволяет быстро реагировать на перемены, новые возможности и угрозы.

Под стратегией позиционирования будем понимать стратегию, посредством осуществления которой предприятие достигнет желаемой позиции в будущем.

В конкуренции усматривается как главная сущностная черта, свойство товарного производства, так и способ развития.

На основе полученных данных можно сделать вывод об эффективности стратегий позиционирования продукции ООО «Мечел–Материалы» у покупателей.

Таким образом, клиенты компании считают, что у конкурентов ООО «Мечел–Материалы» более высокое качество, но преимуществом является высокая ценность продукции и приемлемая цена.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации // Российская газета. 25 декабря 2013 г. - № 37. // СПС «КонсультантПлюс», 2017.
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.12.2014) □Электронный ресурс□ // СПС «КонсультантПлюс», 2017.
- 3 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 04.11.2014) □Электронный ресурс□ // СПС «КонсультантПлюс», 2017.
- 4 Андреева, О.Д. Технология бизнеса: учебное пособие. / О.Д.Андреева. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 224 с.
- 5 Азалин, Т.Д. Учет материально-производственных запасов // Бухгалтерский учет. – 2016. – № 5

- 6 Бернштейн, Л.А. Анализ финансовой отчетности / Л.А. Бернштейн. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 379 с.
- 7 Борисов, А. Б. Анализ и диагностика конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие / А.Б. Борисов. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 213 с.
- 8 Веснин, Р.В. Практический менеджмент персонала: учебное пособие. / Р.В. Веснин. - М.: Юристъ, 2016. – 526 с.
- 9 Виханский, О.С. Менеджмент: учебное пособие. / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2014. – 447 с.
- 10 Зудилин, А.В. Бухгалтерский учет на предприятиях А.В. Зудилин. – М.: Бухгалтерский учет, 2016
- 11 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. / Б.Г. Литвак. – М: Дело, 2015. – 392 с.
- 12 Маркарян, Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарян, Г.П. Герасименко. – М.: Зерцало, 6 – 311 с.
- 13 . Нурсеитов, Э.О. Бухгалтерский учет в организациях / Э.О. Нурсеитов – Алматы, 2014. – 444с.
- 14 Патров, В.В. Учет материально-производственных запасов // Бухгалтерский учет. – 2017. – № 18
- 15 Портер М. Конкуренция: Учебник М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 608 с.
- 16 Раицкий, К.А. Экономика предприятия / К.А. Раицкий. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2015. – 256 с
- 17 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. [Текст]: Учебник.- 2-е изд.,испр. и доп / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 502с
- 18 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2016. -268 с.

- 19 Фасхиев, Х. А. Конкуренция: Учебник / Под. ред. Х.А. Фасхиева - 2-е изд. - М.:Прспект (ТК Велби), 2014. – 296с.
- 20 Ценообразование: учебное пособие./ Липсиц И.В. –М.: Юрайт, 2014. – 399с.
- 21 Чернышѐва, Ю.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности для студентов вузов / Ю.Г. Чернышѐва, В.А. Гузей. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 156
- 22 Шеремет, А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 617с.
- 23 Экономика и организация деятельности предприятия: учебник. / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2013. 295 с.
- 24 Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие. / В. Я.Горфинкель, В. Д. Грибов - М.: Финансы, 2013. - 208 с.
- 25 Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие. М. : Гном-Пресс, 2017. – 372 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о финансовых результатах Компании ООО «Мечел-Материалы»

на	<u>31 декабря</u> 20 <u>18</u>	г.	Коды		
	Форма по ОКУД		0710001		
	Дата (число, месяц, год)		31	12	2017
Организация	<u>Компания ООО Мечел-Материалы</u>	по ОКПО	21599567		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	74488045489		
Вид экономической деятельности ости	<u>Промышленная</u>	по ОКВЭД	70.32.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности			65	16	

Общество с ограниченной ответственностью/ частная	по	
Единица измерения: млн. руб.	ОКОПФ/ОКФС	
Местонахождение (адрес) г. Челябинск	по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
2110	Выручка	4140877	4263498	4057974
2120	Себестоимость продаж	(3074530)	(3408150)	3477352
2100	Валовая прибыль(убыток)	1066347	855348	580622
2210	Коммерческие расходы	(250030)	(100390)	85074
2220	Управленческие расходы	(107549)	(159889)	97841
2200	Прибыль(убыток) от продаж	708768	595069	397707
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-	-
2320	Проценты к получению	708	472	302
2330	Проценты к уплате	(181727)	(149789)	103851
2340	Прочие доходы	21814	140581	65097
2350	Прочие расходы	(387549)	(95447)	100587
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	162014	490887	258668
2410	Текущий налог на прибыль	(17516)	(82367)	(10157)
2430	Изменения отложенных налоговых обязательств	(17181)	(21603)	(3051)
2450	Изменение отложенных налоговых активов	(140)	(9214)	(100)
2460	Прочее	16728	165	48134
2400	Чистая прибыль (убыток)	143905	377868	293484

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 18 г.

Форма по ОКУД	0710001		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Организация <u>Компания ООО Мечел-Материалы</u> по ОКПО	21599567		
Идентификационный номер налогоплательщика <u>ИНН</u>	74488045489		
Вид экономической деятельности <u>Промышленная</u> по ОКВЭД	70.32.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность</u> по ОКОПФ/ОКФС	65	16	

Единица измерения: млн. руб.
 Местонахождение (адрес) г. Челябинск

по ОКЕИ 384

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<u>АКТИВ</u>			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1110	Нематериальные активы	0	0	0
1120	Результаты исследований и разработок	0	0	0
1130	Основные средства	5 160 797	4 933 208	4 235 434
1140	Доходные вложения в материальные ценности	9 244	8 961	11 310
1150	Финансовые вложения	58 679	49 942	55 353
1160	Отложенные налоговые активы	1 315	1 456	10 670
1170	Прочие внеоборотные активы	190 274	221 207	255 004
1100	Итого по разделу I	5 420 309	5 214 774	4 567 771
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1210	Запасы	539 374	539 637	679 973
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	10 135	12 479	18 306
1230	Дебиторская задолженность	385 560	621 307	642 251
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	100	6 788	-
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	25 816	2 366	11 510
1260	Прочие оборотные активы	37 984	37 071	50 192
1200	Итого по разделу II	998 969	1 219 648	1 402 233
1600	БАЛАНС	6 419 278	6 434 421	5 970 003

Продолжение баланса

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016 г.
	<u>ПАССИВ</u>			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
1310	Уставный капитал	100	100	100
1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
1340	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
1350	Добавочный капитал (без переоценки)			
1360	Резервный капитал	15	15	15
	Нераспределенная прибыль (непокрытый	779 948	636 043	551 659

1370	убыток)			
1370	Итого по разделу III	780 063	636 158	551 774
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
1410	Заемные средства	2 827 513	2 359 865	2 584 213
1420	Отложенные налоговые обязательства	124 217	107 036	85 432
1430	Резервы под условные обязательства			
1450	Прочие обязательства	24 018	50 759	84 190
1400	Итого по разделу IV	2 975 748	2 517 660	2 753 835
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
1510	Заемные средства	1 924 576	2 334 708	1 834 602
1520	Кредиторская задолженность	715 558	924 623	810 653
1530	Доходы будущих периодов			
1540	Оценочные обязательства			
1550	Прочие обязательства	1 769		
1500	Итого по разделу V	2 663 467	3 280 604	2 664 394
1700	БАЛАНС	6 419 278	6 434 421	5 970 003