



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
«МАТЕНО» КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Пояснительная записка  
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2021.262 ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
д.э.н., профессор, доцент  
\_\_\_\_\_ Ю.Г. Кузменко  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы:  
студент группы ЭУз-580  
\_\_\_\_\_ К.Д. Котеленец  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтроль, Ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2021г.

## АННОТАЦИЯ

Котеленец К. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO» как направление совершенствования коммерческой деятельности. Челябинск: ЮуРГУ, ЭУз-580, 106 с., 17 ил., 33 табл., библиограф. список – 29 наим., 4 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO».

В выпускной квалификационной работе дана краткая характеристика предприятия, проанализированы показатели коммерческой деятельности, проведена оценка конкурентоспособности торгового предприятия.

Разработан проект «Повышение конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO» как направление совершенствования коммерческой деятельности». Произведены расчеты затрат на реализацию разработанного проекта, и обоснована экономическая оценка от внедрения результатов выпускной квалификационной работы.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	9
1.1 Сущность и содержание организации коммерческой деятельности в торговле.....	9
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	16
1.3 Сравнительная оценка отечественного и зарубежного опыта повышения конкурентоспособности предприятия.....	27
2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «МАТЕНО».....	35
2.1 Краткая характеристика торгового предприятия «МАТЕНО».....	35
2.2 Анализ экономических показателей коммерческой деятельности торгового предприятия «МАТЕНО».....	44
2.3 Оценка конкурентоспособности торгового предприятия «МАТЕНО»	57
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «МАТЕНО».....	68
3.1 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности и совершенствованию коммерческой деятельности торгового предприятия «МАТЕНО».....	68
3.2 Прогноз финансовых показателей и расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах за 2020 г.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах за 2019 г.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. План продаж.....	105

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлено тем, что в условиях современного рынка повышение конкурентоспособности является важной частью удержания доли рынка компании, предприятию очень ценно иметь конкурентные преимущества и занимать твердую позицию среди своих конкурентов. На текущем этапе экономического развития конкуренция занимает одно из ведущих вопросов в эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия. Разработка конкурентных преимуществ неотъемлемая часть компании для нормального функционирования хозяйствующего субъекта.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности торгового предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе правильной оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Верная оценка является основой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности торгового предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности.

Рынок кооперации относится к отрасли, в которой у предприятия есть необходимость располагаться в непосредственной близости от расположения своих и потенциальных потребителей. В основном, данная отрасль состоит из множества средних и крупных предприятий, каждое из которых играет решающую роль в общем объеме продаж отрасли. Отличительной чертой рынка кооперации является наличие небольшого количества операторов, что можно объяснить следующими факторами: высокие входные барьеры; спрос позволяет компаниям, специализирующихся на рынке найти свою нишу; крупные предприятия могут оперативно реагировать на какие-либо изменения спроса, что дает им возможность создать конкурентные преимущества.

Поэтому организовать работу людей и функционирование предприятия в современных условиях могут только хорошо подготовленные руководители, обладающие необходимой профессиональной и личностной компетенцией и знающие условия функционирования торговых предприятий, поведения людей в различных условиях. Главная задача руководителей торговой организации заключается в удержании и наращивании конкурентных преимуществ.

Рассматриваемой проблеме посвящены работы многих отечественных и иностранных авторов. Вместе с тем, несмотря на значительное количество исследований, посвященных конкурентоспособности предприятия, в настоящее время не существует целостной теории конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. К тому же, не существует общепринятого определения самой категории конкурентоспособности предприятия. Как следствие – отсутствие единой и универсальной методики оценки, анализа и выявления резервов повышения конкурентоспособности участников рыночных отношений.

Таким образом, большая практическая значимость и недостаточная научная проработка вопросов оценки и анализа конкурентоспособности торгового предприятия обуславливают актуальность настоящего исследования.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является торговое предприятие «MATENO». Основной вид деятельности исследуемого предприятия является обжарка кофейных зерен и реализация кофе, чая и какао.

Предметом выпускной квалификационной работы является коммерческая деятельность предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO».

В рамках достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности торгового предприятия как направление совершенствования коммерческой деятельности.

2. Провести анализ коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO».

3. Дать оценку конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO».

4. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO».

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы разработки методологии конкурентоспособности предприятия и непосредственно анализ конкуренции освещаются в работах, как отечественных ученых-экономистов: И.Т. Борисова, Е.Ф. Борисова, Е.А. Бузуковой, О.В. Воронковой, А.И. Гинзбурга, Е.П. Голубкова, Л.П. Дашкова, Г.Г. Иванова, Е.А. Ивановой, Т.Л. Крутяковой, А.Б. Кулешовой, А.А. Лазаренко, И.М. Лифиц, Е.И. Мазилкиной, Н.Г. Малышева, Л.В. Осиповой, Ф.П. Половцевой, И.А. Сидорова, И.М. Синяевой, И. Стерлингова, В.А. Строкова, В.В. Тимофеева, Х.А. Фасхиева, Р.А. Фатхутдинова, М.А. Федоровой, А.Ю. Юданова, так и зарубежного исследователя А.А. Томпсона.

При осуществлении выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ источников, сравнительный анализ, анализ отчетности предприятия, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, конкурентный анализ.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются работы ученых экономистов в сфере экономики и анализа деятельности торгового предприятия, коммерческой деятельности, менеджмента и основ стратегического анализа.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты РФ в сфере хозяйственной деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов;

материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели торгово-финансовой деятельности торгового предприятия «МАТЕНО».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы представляется в возможности использования ее результатов в практике повышения конкурентоспособности предприятий на рынке кооперации.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Сущность и содержание организации коммерческой деятельности в торговле

В условиях становления рыночных отношений, конкурентоспособного рынка значительно увеличивается роль коммерческой деятельности для обеспечения эффективной работы всех субъектов хозяйствования.

Толковый словарь В.И. Даля определяет коммерцию как «торг, торговые обороты, купеческие промыслы»[8]. В широком смысле под коммерцией часто понимают любую деятельность, направленную на получение прибыли.

В отечественной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности:

– коммерческая деятельность – товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса[4];

– коммерческая деятельность – особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия[19];

– коммерческая деятельность – это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей[19];

– коммерческая деятельность – оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли[19].

Такие авторы, как Осипова Л.В. и Синяева И.М. понимают под словом коммерция совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли[18].



Таким образом, термин «коммерция» имеет двойное значение: в одном случае он охватывает отрасль торговли, в другом торговые процессы, направленные на активизацию и осуществление купли-продажи товаров.

Традиционно коммерческая деятельность связана со вторым значением коммерции и состоит из целого ряда торгово-организационных операций и управления ими. Основой осуществления данной деятельности являются теоретические и практические знания об организации и техники осуществления торговых операций. Потребительский рынок имеет отличительную особенность осуществления коммерческих операций, основная его цель – обслуживание процесса обмена.

Для успешной реализации процесса купли-продажи необходимо выполнить взаимосвязанные и выстроенные в определенном порядке действия, носящие коммерческий характер и отражающие организационную, политическую и социальную составляющую процесса. Первым делом, нужно изучить рынок (спрос) и определить потребности в товаре или услуги у потребителей. Затем, нужно найти поставщиков и определить тех, кто будет покупать. Потом, нужно заключить торговый договор и обеспечить выполнение договора.

На каждом из перечисленных этапов выполняются определенные коммерческие операции. При этом следует иметь в виду, что содержание операций может отличаться в зависимости от того, на какой стадии процесса товародвижения они осуществляются.

Таким образом, характер и содержание выполняемых операций при осуществлении коммерческой деятельности будут зависеть от избранной формы продвижения товара и той стадии процесса товародвижения, на которой этот товар находится.

С помощью коммерческой деятельности устанавливается взаимосвязь между производителями и изготовителями товара с их непосредственными потребителями и управление процессом товарного обмена. Действия,

осуществляемые в процессе, отличаются коммерчески характером и влиянием на итоговые результаты работы предприятия торговли[29].

Таким образом, под коммерческой деятельностью понимается процесс торгового обмена товарами и услугами (совершение акта купли-продажи) между субъектами хозяйствования в соответствии со сложившейся и действующей законодательной базой, принятыми нормативно-правовыми актами, конечной целью которого является получение прибыли.

В рамках предложенного определения коммерческой деятельности можно выделить объективную и субъективную составляющие.

Под субъектами коммерческих правоотношений понимаются организации, предприятия, юридические, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, наделенные правом их совершения.

Предметом коммерческой деятельности являются товары и услуги, реализуемые на потребительском рынке.

Коммерческие операции, в целом, можно разделить на два направления: основные и обеспечивающие. К первым относятся операции купли-продажи, а также обмена товаров, услуг. Когда мы говорим про обеспечивающие, то подразумеваем процесс продвижения товаров от продавцов до покупателей[2].

До сих пор, ни в одном учебнике или другой литературе, нет имеется четкого представления о структуре, а также содержании коммерческой деятельности.

Осуществление коммерческой деятельности заключается в процессе продвижения товара или услуг на торговый рынок. В зависимости от специфики деятельности торгового предприятия один или несколько из представленных аспектов могут быть исключены либо видоизменены в зависимости от особенностей работы торговой организации.

Исходя из того, что было названо выше, можно выделить основные направления коммерческой деятельности, которые присущи предприятиям именно оптовой торговли[19]:

- создание и последующее развитие хозяйственных связей;
- формирование договорной работы в рамках коммерческого предприятия;
- осуществление закупки необходимых товаров;
- осуществление продажи товаров покупателям;
- управлением запасами предприятия;
- управление ассортиментом товаров и разработка соответствующей политики;
- управление рекламным бюджетом, определение маркетинговой стратегии[6].

Именно торговая деятельность связывает между собой производство и потребителя. Отношения, которые возникают в данный момент получили название хозяйственных связей. Это отношения, которые складываются между покупателем и продавцом в момент осуществления коммерческой деятельности. Это может быть поставка товара или отношение административного характера, а также правовое, и т.п.

Между участниками товарооборота формирование подобных связей происходит добровольно, а также на основе принципов свободы договора. Есть несколько типов структур хозяйственных связей: простая и сложная. В рамках простой структуры связь возникает между двумя субъектами: предприятие-изготовитель и, например, розничная коммерческая организация. В рамках сложной структуры появляются посредники, число которых может исчисляться десятками[2].

Все аспекты взаимоотношений между субъектами, связанные с договорами (порядок, стороны, ответственность и т.п.) регулируются нормами гражданского законодательства. Важно отметить, что участники вправе установить особые условия договора самостоятельно, но главное, чтобы они не противоречили закону.

Существует несколько типов договоров, которые используют при оформлении торговых операций. Первый из них, договор купли-продажи. В рамках данного договора покупатель оплачивает товар продавца и принимает его, а продавец обязан товар покупателю передать. При использовании договора-поставки, который является разновидностью договора купли-продажи, продавец обязан

доставить товар покупателю в определенный срок, закрепленный в договоре, который покупатель собирается использовать в своей коммерческой деятельности, а не для использования в рамках собственного потребления. В рамках договора комиссии (или консигнации) права собственности на товар не передаются от комитента к комиссионеру, поэтому и все риски, связанные с порчей или утратой, находятся на комитенте (или консигнанте)[9]. Эти договора относятся к договору поручения.

Первым звеном в цепочке доставки товара до потребителя, является оптовая закупка. При корректной организации процесса оптовых закупок, предприятие способно занять лидирующие позиции на своем рынке за счет конкурентоспособного ассортимента, а также стабильности в финансовом плане предприятия[7].

Одной из задач коммерческой службы коммерческой компании является проведение анализа продаж товаров за последние несколько лет и последующего прогнозирования необходимого объема закупок для удовлетворения спроса, и снижения риска появления проблем, связанных с товарными запасами[4].

При некорректном анализе и последующих выводах, спланированные мероприятия по оптовым закупкам могут привести к перебойному снабжению покупателей нужными товарами и образования избытка товаров на складе.

Одним важным фактором, от которого зависит эффективность закупочной деятельности, является правильный выбор поставщика. У каждого предприятия имеются свои четко выработанные критерии, по которым специалисты отдела закупки принимают решение о работе с тем или иным поставщиком. Давайте перечислим основные часто-встречающиеся: добросовестность, которую можно проверить с помощью разных онлайн-источников; финансовая устойчивость (тоже проверяется через интернет); имеющийся ассортимент и условия поставки; условия оплаты и доставки груза; отсрочка платежей; месторасположение и т.п.

Каждая компания вправе приоритизировать критерии и выбирать поставщика как ей угодно. Важно отметить, что участие посредников оказывает огромное

влияние, в коммерческой деятельности между двумя организациями, на процесс товародвижения.

Выгоднее приобретать товар у производителя, поскольку за счет отсутствия посредников, каждый из которых устанавливает свою надбавку, закупочная цена становится ниже и свою наценку можно установить выше, чем если приобретать товар через посредника. Но есть ряд причин, по которым не каждая компания способна покупать товар у производителя напрямую. Например, условие минимальной партии заказа или крупные транспортные расходы. Оптовая организация, в рамках формирования ассортимента, ориентируется на спрос, который создают розничные магазины, в свою очередь спрос в розничных магазинах создают рядовые потребители.

В рамках формирования ассортимента, специалисты, на основе имеющихся данных по продажам, или открытых статистических данных по рынку, создают наборы товарных групп, которые подразделяются на виды и разновидности. При успешном формировании ассортимента, торговое предприятие значительно повышает вероятность заниматься эффективной экономической деятельностью[3].

Цель коммерческой деятельности по продаже товаров сводится к выбору формы оптово-розничной продажи, учитывая внешние и внутренние факторы, т.е. того насколько целесообразно ту или иную форму применять. Если посмотреть с другой стороны, то важно найти каналы сбыта товаров, иначе не будет продаж и предприятие закроется. Без корректно оформленных документов по торговым операциям на предприятие будут наложены штрафы, что может привести к банкротству[2].

Одним из рисков, является риск связанный с использованием отсрочки платежа. В данном случае торговая фирма подвергается риску неоплаты. Поэтому при заключении договора с подобным условием, важным критерием для принятия решения является надежность, деловая репутация, а также финансовая устойчивость покупателя.

Помимо тех процессов, которые описаны выше, важно направлять ресурсы на стимулирование продаж и рекламу.

В рамках рекламы используются различные средства, с помощью которых происходит воздействие на покупателей, главная цель которого привлечь внимание к фирме и спровоцировать к покупке товара или услуги, предлагаемого предприятием. От знакомства с компанией и до покупки, покупатель проходит несколько этапов знакомства с фирмой, товаром и т.п. Поэтому важно на каждом этапе стимулировать его двигаться дальше, чтобы увеличивать объем продаж и число новых покупателей[21].

Важно отметить, что если заниматься стимулированием продаж в отрыве от других сфер коммерческой деятельности предприятия, то может случиться конфликт, который приведет к убыткам. Поэтому мало только того, что направить все ресурсы на стимулирование продаж, необходимо разработать программу на предприятии, которая затронет сферу закупок, сбыта, рекламы и т.п. За счет четкой постановки целей и задач, стоящих перед каждым отделом организации, обеспечения контроля, оценки результатов, можно достигнуть поставленных целей и увеличить прибыль предприятия в несколько раз.

Таким образом, существует более широкое толкование сущности коммерческой деятельности – это не только процесс выполнения торгово-организационных операций, обслуживающих действие актов купли-продажи, но и как главнейшая функция торговой организации, которая оказывает значимое влияние на конечные результаты работы[12].

Иными словами, коммерческая деятельность охватывает торговую деятельность и разнообразные виды предпринимательства, связанные со сбытом, перепродажей товаров и предоставлением услуг.

В связи с этим, под коммерческой деятельностью понимается купля и продажа товаров, нацеленные на спрос покупателей и получение прибыли торговым предприятием. При этом выражением коммерческой деятельности служит торговое

предприятие, то есть организация труда и средств, необходимая для обращения торгового капитала.

В данном разделе мы рассмотрели основные понятия коммерческой деятельности, а также направления коммерческой деятельности торгового предприятия. Также мы рассмотрели процесс торгового обмена, оптовую торговлю и другие моменты, связанные с коммерческой деятельностью.

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности торгового предприятия. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности торгового предприятия в настоящее время не существует.

Для эффективного управления конкурентоспособностью торгового предприятия необходимо использовать объективные методы ее оценки. В настоящее время существует огромное количество подходов к оценке конкурентоспособностью исходя из используемой информационной базы, способа проведения оценки, возможности принятия управленческих решений и других критериев[16].

Поскольку на данный момент нет универсальных и всеми принятых критериев оценки конкурентоспособности компании, чтобы определить их конкурентоспособность, на практике применяются совершенно разнообразные методы, более подробно они показаны в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация подходов к оценке конкурентоспособности предприятия

Подход к оценке конкурентоспособности предприятия	Методы оценки конкурентоспособности предприятия	Авторы
1. Графический подход	1.1 Матричные методы Конкурентоспособность предприятия повышают товары, имеющие большую долю на растущем рынке, а снижают – товары, имеющие незначительную долю на стагнирующих рынках	– Бостонская консалтинговая группа (Boston Consulting Group) – Компания МакКинси (McKinsey & Co) – Компания Шелл (Shell) – И. Ансофф – К. Эндрюс
	1.2 Метод составления многоугольника конкурентоспособности Совмещение многоугольников конкурентоспособности предприятий позволяет определить слабые и сильные стороны исследуемых субъектов	– В. Акифьев, Т. Батова – И. Герчикова – Е. Голубков – М. Долинская, И. Соловьев – А. Оливье, А. Дайан
2. Факторный подход	2.1 Продуктовые методы Конкурентоспособность предприятия как сумма показателей конкурентоспособности производимой им продукции с учетом ее удельного веса в общем объеме продаж	– В. Белоусов – А. Гличев – И. Белоусов – В. Окрепилов – Н. Свирейко – Р. Фатхутдинов
	2.2. Операционные методы Конкурентоспособность предприятия как сумма групповых показателей конкурентоспособности его функциональных подразделений с учетом их весомости для деятельности предприятия	– Компания Дан энд Брэдстрит (Dun & Bradstreet) – В. Таран – Х. Фасхиев, Е. Попова – Ю. Яковец
	2.3 Комплексные методы Конкурентоспособность предприятия как средневзвешенное значение показателей его текущей и потенциальной конкурентоспособности	– И. Белоусов – Н. Дробитько – В. Криворотов – И. Максимов – М. Татьянченко, А. Литвиненко и др.
3. Стоимостной подход	3.1 Метод оценки стоимости бизнеса Рост стоимости предприятия как главный критерий его конкурентоспособности	– Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин – А. Кроткова, Ю. Еленева – М. Скотт

С помощью графического подхода оценки конкурентоспособности можно получить наглядное виденье конкурентной позиции компании на анализируемом рынке, в сравнение с основными конкурентами. Существует несколько методов,



каждый из которых имеет преимущества и недостатки: матричный и путем составления многоугольника конкурентоспособности[11].

В рамках факторного подхода определяется набор показателей, по которым проводится количественная оценка конкурентоспособности компании, если сравнивать с конкурентами. Различают продуктовые, операционные, комплексные и комплексные методы[15].

При стоимостном подходе основной метрикой, используемой для сравнения с конкурентами и являющейся показателем успешности и эффективности торговой компании, является стоимость предприятия. Используются традиционные методы оценки стоимости бизнеса[10].

Матричным методом был назван метод оценки конкурентоспособности предприятия, поскольку результаты анализа отображаются в виде матриц разной размерности. На горизонтальной оси отображается показатель, который характеризует рыночное положение компании. По вертикальной оси используется показатель, который отражает уровень привлекательности рынка[1].

Самой известной матрицей, используемой при таком подходе, является матрица SWOT, которая используется при анализе конкурентной среды предприятия в рамках SWOT-анализа. Данный метод был разработан К. Эндрюсом. Примечательно, что SWOT-анализ появился в одно время с матрицей БКГ и стал результатом эволюции школы стратегического планирования[14].

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно среднеотраслевых показателей.

Формой представлением результатов такого анализа являлось составление таблиц (матриц) сильных сторон в деятельности фирмы (Strengths), ее слабых сторон (Weaknesses), потенциальных благоприятных возможностей (Opportunities) и внешних угроз (Threats) (рисунок 1.1).

Следует отметить, что в настоящее время в экономической литературе предложено множество матричных моделей, которые возможно использовать для оценки конкурентоспособности компаний.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства ослабевающие преимущества перед другими в отрасли)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Рисунок 1.1 – SWOT-анализ предприятия[14]

Матричные методы характеризуются простотой и наглядностью в плане представления результатов исследования. Помимо этого, с помощью матричных моделей можно дать объективную оценку конкурентоспособности и сбалансированности коммерческой деятельности компании, а также с помощью этого подхода можно четко увидеть в каких направлениях на стратегическом уровне и как можно улучшить позицию компании на рынке[1].

При этом, анализ сильных и слабых сторон организации, безусловно, близок по сфере применения к анализу конкурентоспособности фирмы, тем не менее, SWOT-анализ в большей степени является инструментом формирования и планирования стратегии предприятия и позволяет оценить скорее конкурентную среду предприятия, нежели его конкурентоспособность[20].

Построение разного рода матричных моделей является трудоемким процессом и без глубокого маркетингового анализа является невозможным. Поскольку для анализа необходимо собрать большой массив статистически значимых данных, то практичность данного метода снижается. Другим недостатком данного метода является отсутствие количественного выражения, поскольку для подсчета итоговых результатов не требуется использование математического аппарата. Из-за этого выводы относительно фактического уровня конкурентоспособности

предприятия могут быть некорректными, тем самым могут приняты субъективные управленческие решения[14].

Иными словами, матричные методы существенно ограничивают комплекс факторов, характеризующих конкурентные преимущества предприятия.

Ранее был упомянут операционный метод оценки конкурентоспособности компании. Данный метод зачастую использует Американская консалтинговая фирма «Дан энд Брэдстрит» (Dun & Bradstreet). Оценка в рамках данного метода проводится на основе нескольких показателей: интенсивность использования основного и оборотного капитала, устойчивости финансовой деятельности и основываясь на показателях эффективности деятельности производственно-сбытовой[24].

В процессе развития инструментов матричного анализа, данный метод был выделен как самостоятельный. Наиболее конкурентоспособным определяется компания, в которой деятельность всех подразделений организована самым оптимальным образом.

Поскольку предприятие ограничено в своих ресурсах, то при наиболее корректном их распределении, можно повысить эффективность каждого отдельного подразделения и всей системы, в целом. Под ресурсами имеется в виду не только финансовый и материальный капитал, но и персонал, методы управления, маркетинг и другие сферы. Соответственно, каждый ресурс, который определяется может быть оценен количественным или качественным показателями. В итоге, конкурентоспособность предприятия по такому методу определяется как совокупность частных показателей. Оценивается то, насколько эффективно распределены ресурсы в рамках хозяйственной деятельности компании.

Перед тем как переходить к оценке конкурентоспособности по данному методу в исследуемом предприятии, важно определить структуру операций и показателей, которые являются значимым и оказывают влияние на общую конкурентоспособность предприятия.

Данные показатели классифицируются по группам[14]:

- связанные с маркетинговой деятельностью компании;
- экономические;
- относящиеся к производственной деятельности;
- а также организационные, кадровые и т.п.

В разных отраслях, состав оцениваемых показателей может существенно отличаться друг от друга.

Как правило, для оценки используются широко известные экономические показатели эффективности предприятия. Их количество неограниченно, может достигать нескольких десятков, все зависит от целей компании. К примеру, это может быть рентабельность или ликвидность, вплоть до текучести кадров или уровня удовлетворенности контрагентов.

Модель расчета по такой модели предложена Х. Фасхиевым и Е. Поповой. Она основывается на финансово-хозяйственной деятельности, уровне совершенства управления, показателях качества, развития, а также персонала и производства[26].

В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции[26]:

$$k_i = \frac{l_a}{l_э}, \quad (1)$$

где  $k_i$  – частный коэффициент эффективности по  $i$ -й операции;

$l_a$  – значение  $i$ -го показателя исследуемого предприятия;

$l_э$  – эталонное значение  $i$ -го показателя.

В дальнейшем, в зависимости от метода, в целях оценки конкурентоспособности предприятия, полученные частные коэффициенты эффективности подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности[26]:

$$K = \sum a_i k_i, \quad (2)$$

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$a_i$  – коэффициент весомости  $i$ -й операции (определяется экспертным методом);

$k_i$  – частный коэффициент эффективности  $i$ -й операции.

Отметим, что различные варианты рассматриваемой группы методов могут включать достаточно сложный математический аппарат. Здесь используются различные приемы статистической обработки данных: стандартизации и нормирования величин, интерпретации и ранжирования экспертных оценок и т. д.

Кроме того, форма связи между частными коэффициентами эффективности операций и итоговым показателем конкурентоспособности предприятия может быть не только аддитивной (как в выражении (2)), но и мультипликативной, и даже показательной и степенной[26].

Форма представления результатов оценки конкурентоспособности предприятия, может быть различной. Исследователи строят различные диаграммы, многогранники и «радары» конкурентоспособности[13], а также прочие формы отображения результатов исследований, что в свою очередь является методом построения – многоугольника – конкурентоспособности.

В основе данного метода лежит оценка конкурентных позиций исследуемого предприятия и его основных конкурентов по ключевым составляющим хозяйственной деятельности, представленным в виде векторов. Результатом оценки является построение многоугольников – конкурентоспособности предприятия и его конкурентов, представляющих собой графическое соединение оценок по каждому из векторов.

Основа данного метода была заложена экономистами родом из Франции: А. Оливье, Р. Урсе и А. Дайан. Группа ученых предложила использовать для оценки конкурентоспособности многоугольник, который состоит из восьми векторов:

– концепция предприятия и товара;

- качество товара, соответствующее негласным стандартам рынка;
- стоимость товара или продукта;
- финансовое состояние компании;
- торговля как показатель эффективности деятельности компании;
- подготовка перед продажей;
- уровень сервиса, оказанный клиентам после продажи, а также внешняя политика, характеризующаяся возможностью построения отношений с властью, обществом.

На основании оценок экспертов, каждому фактору приписывается сумма баллов. Затем, при наложении многоугольника каждой компании друг на друга, можно выделить сильные и слабые стороны компании в рамках сравнения с конкурентами. С помощью данного метода объективность выводов о конкурентоспособности предприятия повышается, а также увеличивается вероятность принятия верных управленческих решений на основе такого анализа[5].

В частности, на рисунке 1.2 представлен вариант графической интерпретации многоугольника – конкурентоспособности предприятия.



Рисунок 1.2 – Многоугольник конкурентоспособности

Одним и наиболее значимым преимуществом данного метода можно назвать учет основных и самых значимых показателей деятельности компании, что приводит к повышению точности оценки конкурентоспособности предприятия.

Недостатком можно назвать, наличие стимула в рамках данной модели использовать как можно большее количество показателей, не все из которых являются значимыми. Порой их количество может исчисляться несколькими десятками. Порой, в этот перечень включают факторы, которые находятся в функциональной зависимости. Такие факторы как рентабельность или уровень затрат, к примеру[28].

Также оценки даются субъективные и условные, поскольку оценка приближительная и используются «экспертные методы», которыми пользуется группа экспертов или зачастую один эксперт.

Метод сравнительного анализа конкурентов можно выделить отдельно, он проводится с следующей целью[14]:

- определение сильных и слабых сторон конкурентов;
- также, на основе совокупной оценки, выявление наиболее сильных и слабых сторон конкурентов;
- на основе сильных и слабых сторон конкурентов, выбора стратегии атакующей или оборонительной.

В рамках данного метода, на первом этапе, важно собрать как можно больше сведений о конкурентах, которые бы показывали их достоинства и недостатки. Также необходимо определить какое влияние тот или иной конкурент имеет на рынке, проанализировать их ассортимент, цены и т.п.

Подобные данные можно найти в открытых источниках или в официальных данных, которые публикуют фирмы, например, статистические отчеты за квартал или год. Помимо информации о предприятиях, важно собрать информация о рынках сбыта, т.е. информацию о поставщиках, подразделений компаний конкурентов, персонала и т.п. Данную информацию можно найти на различных выставках или ярмарках, а также на информационных ресурсах компаний, в соответствующих разделах, например, презентации и материалы с совещаний.

Наиболее распространенной оценкой конкурентов является оценка конкурентов по группе определенных факторов, каждому фактору присваивается бал, обычно

это от 1 до 5. Пять баллов – «отлично», один балл «неудовлетворительно». Соответственно показатели с оценкой «неудовлетворительно» являются слабым местом компании, а «отлично» сильной стороной. Для наглядности используются таблицы с рейтинг предприятий, основанному на каждом факторе по-отдельности и вместе.

Как правило, в данном методе исследуются следующие факторы (ниже приведены самые важные)[6]:

- имидж фирмы;
- концепция продукта, деятельностью которого фирма занимается;
- качество продукции и соответствие продукции мировым стандартам качества (определяется с помощью опросов и т.п.);
- ассортимент номенклатуры и уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности;
- рыночная доля;
- уровень научно-исследовательской базы, который характеризуется по количеству разработанных новых продуктов, вышедших на рынок;
- возможности производственной базы, которые характеризуются тем, насколько предприятие может перестраиваться и выпускать новые продукты или увеличивать объем выпуска уже имеющихся продуктов;
- капитал;
- цены продукции на рынке, учитывая скидки и наценки;
- рекламный бюджет и частота проведения маркетинговых исследований;
- степень проработки стратегии продаж, на основе которой можно сделать вывод о возможностях компании привлекать и удерживать клиентов;
- используемые каналы сбыта;
- уровень стимулирования сбыта;
- масштаб маркетинговой деятельности;
- компетенция в обслуживании клиентов после продажи;



– отношение компании с государственными и местными властями, прессой и т.п.

Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом позволяет руководству предприятия выяснить, за счет каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Методы, которые можно отнести к группе комплексных методов, являются комбинированными в силу того, что конкурентоспособность оценивается на основе текущей конкурентоспособности и потенциальной. Основывается данный метод на том заключении, что фактический показатель конкурентоспособности предприятия является суммой текущего уровня конкурентоспособности и потенциального [14].

Как правило, конкурентный потенциал компании определяется путем оценки рациональности использования имеющихся ресурсов предприятия. Финансовые, производственные, управленческие, маркетинговые и т.п.

Интегральный показатель рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной, по аналогии других методов.

Стоимостной подход – показатель рыночной стоимости предприятия, являясь центральным объектом управления в большинстве крупных компаний, одновременно вбирает в себя оценку эффективности хозяйственной деятельности, качества управления, финансовой устойчивости и перспектив роста бизнеса [10].

Если сопоставить рыночную стоимость конкурирующих предприятий и рассмотреть, как она меняется в динамике, то можно сделать вывод об успешности и эффективности предприятия, учитывая финансовое состояние. Другими словами, основным критерием конкурентоспособности в рамках стоимостного подхода является положительная динамика рыночной стоимости компании.

Главным преимуществом стоимостного подхода можно назвать анализ всего предприятия целиком, иначе говоря всей совокупности ключевых факторов, которые оказывают влияние на общую эффективность коммерческой деятельности предприятия. Основываясь на таких данных можно получить максимально объективные результаты оценки. Недостатком, при этом является процесс сбора

данных, поскольку из-за необходимости в большом количестве исходных данных, процесс становится слишком затруднительным[14].

Подводя итог анализу методов оценки конкурентоспособности коммерческой деятельности компании, важно отметить, что на текущий момент ни один из вышеперечисленных методов не является универсальным, поэтому ни один из методов не нашел широкого практического применения. Главной причиной является низкая достоверность оценки, в следствие ограниченности в исходных данных, в рамках матричных методов и продуктовых методов. Другим недостатком является сложная математическая модель, в крайних случаях невозможность осуществления оценки, в связи с недостатком исходных данных, в рамках многофакторных моделей.

Рассмотрев основные методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что в настоящей работе в целях оценки конкурентоспособности компании «MATENO» наиболее целесообразным будет использование следующих методов оценки:

- 1) сравнительный анализ конкурентов – как метод определения, по совокупной оценке, наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов (экспертный метод);
- 2) многоугольник конкурентоспособности – как результирующий метод оценки положения, исследуемого предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности (метод построения).

### 1.3 Сравнительная оценка отечественного и зарубежного опыта повышения конкурентоспособности предприятия

Наиболее значимым фактором роста продаж в текущих реалиях рыночной экономики, можно назвать повышение конкурентоспособности торгового предприятия и увеличение доли рынка в занимаемой нише.

В настоящее время, уровень организации торгового процесса и всех ключевых структур, связанных с коммерческой деятельностью, является ключевым фактором роста конкурентоспособности предприятия на рынке.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности торгового предприятия (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Пути повышения конкурентоспособности предприятия

Рассмотрим детальнее вышеописанные направления. Бенчмаркингом можно назвать систематическое изучение деятельности конкурентов и игроков смежных отраслей, а также непрерывное сравнение текущих результатов бизнеса с желаемыми, основываясь на разработанной ранее стратегии. На основе данного процесса текущая бизнес-модель обеспечивается постоянными задачами по увеличению эффективности коммерческой деятельности предприятия[27].

В рамках повышения квалификации персонала понимается систематическое обучение, путем обновления теоретических знаний и практических навыков, поскольку стандарты качества постоянно растут, из-за чего отсутствие повышения квалификации может негативно отразиться на конкурентоспособности предприятия.

Как правило, повышение квалификации не является непрерывным процессом, проводится по мере необходимости. Персонал может проходить обучение как во время работы, так и с отрывом от работы, а также по индивидуальным программам.

Внедрение инноваций связано с созданием или производством новых товаров или услуг, которых ранее на рынке не существовало. Данное направление нацелено на повышение конкурентоспособности предприятия в рамках внешнего рынка.

В современном мире инновационная политика заключается в выделении ресурсов внутри предприятия в рамках научно-технических, управленческих, производственных и других сферах деятельности предприятия, направленных на продвижение улучшенной или новой продукции на рынок.

Инновация – это не просто нововведение, это современный технико-экономический процесс, который, благодаря использованию новых идей и изобретений, приводит к созданию лучших по своим качествам изделий, технологий, что помогает фирме занять определенную конкурентную позицию на рынке. Основной смысл инновации – это улучшение продукции, способов ее распределения и производства. В основе инноваций лежат качественно новые идеи и технологии[22].

В связи с тем, что в последнее время можно наблюдать бурное развитие стратегий, направленных на повышение международной конкурентоспособности, представляется целесообразным исследование передового опыта зарубежных компаний различной сферы бизнеса по применению данного инструмента в своей практике, в том числе при осуществлении ими выхода на рынки сбыта других стран. Кроме того, представляется важным оценить влияние применяемых стратегий на возможность повышения международной конкурентоспособности зарубежных компаний.

Далее рассмотрим, как при выходе на рынки сбыта других стран зарубежные компании с помощью стратегий повышения собственных конкурентных преимуществ оперируют количественными параметрами в сторону повышения их конкурентоспособности.

Стратегия повышения конкурентоспособности может быть осуществлена и по отдельным функциональным компонентам, когда компании, уже имеющей в своем арсенале конкурентоспособную концепцию продукта, требуется найти способы эффективно ее преподнести потребителям.

Так, начиная с 2009 года, британский холдинг «Арима» (Arima Holding Corporation), владеющий брендом «Скарлетт» (Scarlett), под которым производится

бытовая техника, приступил к реализации стратегии повышения конкурентоспособности с целью разработки и построения коммуникационной политики бренда на российском рынке с четким противопоставлением политике конкурентов за счет принципиальных особенностей подачи продукта[17].

По результатам проведенного анализа рынка и оценки положения бренда «Скарлет» на нем была выявлена приоритетная целевая группа потребителей для коммуникации – современные хозяйственные и практичные женщины, ценящие семейный уют и уделяющие много времени домашним заботам. На основании результатов данного анализа компанией было принято решение продвигать данной группе потребителей основные составляющие идентичности бренда, а именно[17]:

- ключевые (вечные) ценности бренда – практичность и долговечность бытовой техники, высокие технические характеристики, качество по приемлемой цене, отсутствие наценки «за имя»;

- индивидуальность (портрет) бренда – удобство в использовании бытовой техники, гармоничное сочетание техники с интерьером благодаря широкому выбору цветов, эргономичный дизайн моделей;

- эмоциональные и социальные ценности, а также роль бренда в жизни потребителей – огромная помощь в ведении домашнего хозяйства, увеличение свободного времени, создание уюта в доме и пр.

С этой целью был разработан лозунг – «Наша техника окружит вас заботой и теплом», который используется во всех средствах коммуникации с потребителями, где визуально демонстрируется «обещание» бренда и его доказательство – достижение обещанного результата. Именно акцент на заботе о потребителях помог отличить продукцию «Скарлет» от продукции конкурентов, которые в первую очередь продвигали технические характеристики и престиж брендов[17].

В рамках реализуемых стратегий повышения конкурентоспособности на внешних рынках зарубежными компаниями учитываются и те аспекты внешней среды, в которой они функционируют, представленные основными контрагентами: конкурентами, потребителями и т.д.

Так, можно привести пример американского оператора ресторанов быстрого питания «Вендис» (Wendy's Group), обладающего третьей в мире по размеру сетью закусочных. В период кризисных явлений глобальные операторы фаст-фуда начали стремительно осваивать быстрорастущий российский рынок на фоне замедления продаж на внутреннем рынке. Но пока компания «МакДоналдс» (McDonald's) остается крупнейшим оператором фаст-фуда в России с долей около 70% на ресторанном рынке, а второе место принадлежит американской сети «Кей-Эф-Си» (KFC)[17].

Именно комплексная оценка внешней среды, в частности конкурентного окружения, послужила отправной точкой в формировании распределительной политики компании «Вендис», направленной на обретение конкурентных преимуществ на российском рынке. В итоге было принято решение открыть всего десять закусочных «Вендис» в Москве и Санкт-Петербурге, с последующим открытием закусочных «Вендис» на трассах, заправочных станциях и железнодорожных вокзалах. Таким образом, компания «Вендис» прогнозировало увеличение продаж на 20% именно за счет экспансии в регионы России, что соответствует стратегии развития рынка[17].

Международная деятельность любой компании требует обоснования принятого решения о выходе на рынок конкретной страны и стратегии по развертыванию деятельности на данном рынке. Как правило, наилучшее решение принимается в том случае, когда производится поэтапный отбор территорий по определенным критериям. В качестве примера, подчеркивающего необходимость проведения поэтапного выбора целевого рынка с помощью функциональных стратегий повышения конкурентоспособности, можно привести действия по завоеванию российского рынка одним из мировых торговых компаний – «Ашан» (Auchan). Компания «Ашан» выбрала российский рынок для длительного и глубокого освоения, поэтому она старалась быть более гибкой относительно внешней среды. Стратегия «Ашан» заключается в укреплении покупательной способности все большего количества покупателей путем предложения им каждый день все больше

качественных товаров по ценам на 10-20% ниже, чем у конкурентов, а также в наличии в ассортименте товаров российского производства. Такая стратегия явилась как нельзя лучшим ответом на кризисную ситуацию, в результате чего количество покупателей не уменьшилось, а значительно увеличилось[17].

На основании результатов анализа внешней среды компанией может быть принято решение об отказе выхода на рынок какой-либо страны. Например, на рынки арабских стран сложно осуществить выход компаниям, реализующим алкогольную продукцию, в силу сложившихся культурных норм, традиций и государственных ограничений. Система запретов сильно влияет на объемы продаваемого алкоголя в таких странах, как Иордания, ОАЭ, Ливан, Израиль[17].

В данной ситуации интересен опыт украинской компании, начавшей постепенно перенимать зарубежный опыт, связанный с реализацией стратегий повышения международной конкурентоспособности. Проанализировав ситуацию на рынке указанных стран, крупнейшая украинская водочная компания «Немиров» (Nemiroff), являющаяся признанным лидером мирового водочного рынка, приняла решение об ограниченном освоении рынка арабских стран. Компания не считает этот рынок настолько приоритетным как, например, российский рынок, но, тем не менее, не упускает возможности осуществлять продажи хотя бы нескольких брендов. В свою очередь, арабские дистрибьюторы заинтересованы в появлении в своем активе исключительно премиальных, легко узнаваемых брендов, таких как «Украинская медовая с перцем» от «Немиров». И с помощью стратегии, направленной на повышение конкурентных преимуществ, компания смогла подобрать такую форму взаимодействия с дистрибьюторами, в которой учитываются интересы обеих сторон[17].

Рассмотренные примеры реализации данных стратегий позволяют говорить о важной роли анализа внешней среды в повышении конкурентоспособности компании, их продукции и услуг на международных рынках. Обобщая опыт зарубежных компаний в данной сфере деятельности, можно сформулировать

основные направления повышения конкурентоспособности компаний на внешних рынках:

- проверка соответствия стратегических намерений компании существующим рыночным возможностям.
- определение конкурентного потенциала компании;
- оценка состояния и прогноза развития рыночной среды.
- выявление сильных и слабых сторон компании, оценка их влияния на возможности и угрозы со стороны рынка;
- выработка стратегий компании с учетом изменений рыночных условий;
- изучение и повышение эффективности маркетинговой деятельности;
- поиск дополнительных ресурсов для формирования новых конкурентных преимуществ;
- коррекция функциональных стратегий и маркетинговых программ;
- создание алгоритмов действий при возможном возникновении в будущем проблем, аналогичных текущим проблемам.

В данном блоке провели сравнительную оценку отечественного и зарубежного опыта повышения конкурентоспособности предприятия. Применение стратегии повышения конкурентоспособности позволило зарубежным компаниями совершить успешный выход на российский рынок и завоевать определенные конкурентные преимущества, такие как: сильная концепция продукта с системой постоянного контроля и повышения качества, программа продвижения продукции с четкой направленностью на целевых потребителей, региональное развитие дистрибьюторской сети, гибкая ценовая политика с ориентацией на потребительские предпочтения и многие другие.

В итоге данные преимущества способствовали переходу части потребителей продукции конкурентов на продукцию компании, вышедшей на внешний рынок, и позволили повысить объем продаж и рыночную долю.

Выход на зарубежные рынки для российских компаний характеризуется необходимостью освоения новых принципов ведения бизнеса, использования



новых знаний, выявления конкурентного потенциала, оценки культурных и международных норм разных стран, решения принципиально новых задач маркетинга. Кроме того, для успешного выхода на сбытовые рынки других стран российским компаниям необходимо выработать такие конкурентные преимущества, которые позволят на протяжении определенного периода времени достигать поставленных целей, а также своевременно корректировать свою маркетинговую политику в ответ на изменения внешних условий. Отсюда и вытекает потребность анализа стратегии повышения конкурентоспособности для ее адаптации и использования в условиях ведения бизнеса в России.

Американские компании были первыми, кто обратил внимание на необходимость внедрения целевых программ по контролю за издержками производства и продвижению товаров на внутренний и международный рынок.

С другой стороны, очевидна высокая эффективность использования такого рода программ американскими компаниями: согласно исследованиям Всемирного Экономического Форума по индексу микроэкономической конкурентоспособности государств, отражающему конкурентоспособность национальных компаний, США занимают из года в год места в первой тройке.

Таким образом, формирование конкурентных преимуществ для российских компаний, с учетом опыта ведущих зарубежных компаний, успешно осваивающих внешние рынки, с целью сбыта собственной продукции, рекомендуются следующие пути повышения конкурентоспособности: рост объемов реализации продукции и улучшение качества выпускаемой продукции; уменьшение расходов; бенчмаркинг; повышение квалификации персонала; внедрение инновационной политики.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «МАТЕНО»

### 2.1 Краткая характеристика торгового предприятия «МАТЕНО»

Компания «МАТЕНО» – компания по обжарке кофе (частная собственность), основанная в 2016 году Котеленец Дмитрием Ивановичем по адресу г. Челябинск, ул. Артиллерийская, 122. За пять лет на рынке компания «МАТЕНО» стала одним из лидирующих обжарочных компаний в Челябинске.

Организационно – правовая форма – индивидуальный предприниматель. Преимуществами данной формы являются упрощенная процедура регистрации и отсутствие обязанности вести бухгалтерский учет в полном объеме.

Территориально компания «МАТЕНО» расположена по адресу: г. Челябинск, ул. Артиллерийская, 122.

Основной профиль деятельности компании «МАТЕНО» является производственно-торговое, специализируется компания на обжарке кофейных зерен и реализации кофе, чая и какао. Изготовление и поставка продукции осуществляется под заказ, в связи с этим компания не имеет остатков готовой продукции на складе. Доставка как правило происходит на следующий день после заказа.

Компания «МАТЕНО» предоставляет покупателям (оптовым компаниям и потребителям) следующие услуги:

- реализация зеленых и обжаренных кофейных зерен;
- обжарка кофейных зерен;
- доставка заказов.

К главным особенностям и преимуществам компания «МАТЕНО» можно отнести следующее:

- свежая и стабильная обжарка. Такая обжарка обеспечивает высокие качество и органолептические показатели продукта: напиток в это время наиболее полезный и ароматный;
- бесплатная доставка кофе при заказе от 15 кг.

– доставка зерен организована каждый день, в том числе в выходные и праздничные дни.

– бесплатные консультации для покупателей. Обо всем, что связано с приготовлением кофе расскажет сертифицированный специалист;

– организована реализация зеленых и обжаренных кофейных зерен через интернет-магазин.

Ассортимент продукции компании «MATENO» насчитывает более 100 наименований готовой продукции.

Основные ассортиментные группы готовой продукции являются:

– кофе;

– кофе ORIGINAL;

– чай;

– какао.

Компания «MATENO» выбирает и закупает самые лучшие сорта кофе со всего мира. Предпочтения отдается свежему урожаю, поэтому время, между тем как кофе зеленый был собран и доставлен на производство, проходит минимум времени.

Хранится зеленый кофе в отдельном помещении (складе), где температура и влажность соответствует ГОСТ Р 51450-99 и ГОСТ Р 51449-99.

Процесс обжаривания идет на основе эталонов, созданных для каждого сорта кофе, который имеется в наличии. Современное оборудование позволяет производить свежееобжаренный кофе до 1500 кг в месяц.

Фасуется кофе в упаковку из комбинированных материалов. Упаковка трехслойная и состоит из пищевой фольги и пищевого полиэтилена. Упаковка оснащена дегазационным клапаном и соответствует ТУ 5481-001-55322802-2011, а также требованиям ТР ТС 005/2011 «О безопасности упаковки».

Кроме производства свежееобжаренного кофе, компания «MATENO» занимается поставкой и реализацией высококачественного чая из Индии, Китая, Шри-Ланки и других стран. Также всегда в наличии травяные добавки.

Название компании «MATENO» – утро на языке эсперанто.

Миссия компании «MATENO» (миссия-предназначение):

«Мы хотим, чтобы наш кофе начинал ваше утро и делал весь день бодрым и наполненным удивительными и запоминающимися событиями!».

Данная миссия представляет собой миссию-предназначение: узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности и характера продукции.

Цели компании «MATENO»:

– предоставить возможность клиентам приобретать и заказывать любой ассортимент обжаренного кофе, чая и какао высокого качества в России.

– увеличение объема продаж и прибыльности.

– максимальное удовлетворение потребностей покупателей, в том числе завоевание доверия покупателя посредством предложения качественной продукции из кофе.

– минимизировать издержки за счет снижения закупочных цен на кофейные зерна, не повлияв на качество продукции и на его привлекательность.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура компании «MATENO». Общая численность сотрудников составляет 5 человека.

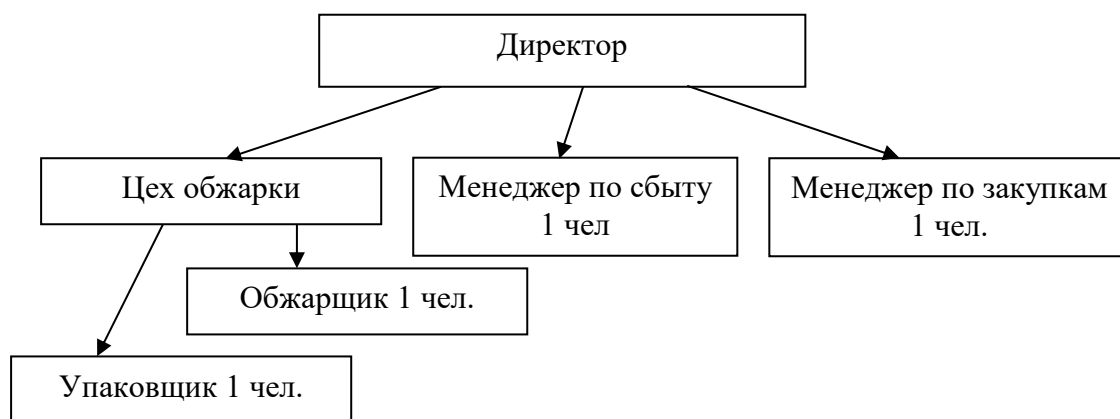


Рисунок 2.1 – Организационная структура компании «MATENO»

Таким образом, на основании данных по рисунку 2.1, можно сделать вывод, что организационная структура компании «MATENO» является линейной.

Линейная организационная структура – это простейшая форма организации управления иерархического типа, характеризующаяся тем, что во главе каждого звена или подразделения стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти.

А также из организационной структуры (рисунок 2.1) видно, что главным ответственным лицом является руководитель. В данном случае руководитель является и учредителем компании «MATENO», на него возложено большое количество функций: ведение всей документации, поддержание отношений с поставщиками, заключение договоров, контроль над действиями персонала.

В обязанности менеджера по продажам входит взаимодействие с покупателями. В ходе процесса продажи он должен:

- оказывать консультации по вопросам ассортимента, количества и наличия продукции, давать информацию о сроках поставки, о производителях, по необходимости – о технологии производства, области применения продукции;
- демонстрировать продукцию компании, осуществлять презентацию;
- осуществлять денежный расчет с покупателями за приобретенную продукцию.

В обязанности менеджера по снабжению входит поиск поставщиков сырья для производственного процесса, производит ранжирование (выбор) поставщика, предоставляет необходимую информацию руководителю предприятия для заключения договорных отношений по поставке кофейных зерен, весового чая и какао. Кроме этого выполняет процедуру инвентаризации запасов сырья на складе компании на основании распоряжения директора. Инвентаризация запасов сырья представляет собой полную перепись наименований запасов сырья. Полная инвентаризация проводится не реже одного раза в месяц. При проведении инвентаризации менеджер проверяет полноту прихода и расхода сырья (кофейные зерна, чай, какао). Сырьевые запасы, поступивший во время инвентаризации, приходится после ее проведения.

Обжарщик кофейных зерен производит обжарку кофейных зерен, в соответствии с технологией обжарки и в соответствии рецептуре.

Упаковщик производит взвешивание, упаковывает и подготавливает к продаже готовую продукцию после прохождения процесса обжарки.

Численность трудового коллектива составит 5 человек.

Основные требования, предъявляемые к сотрудникам:

- ответственность;
- пунктуальность;
- внимательность;
- общительность;
- вежливость.

А также заинтересованность в развитии компании «MATENO». Этот фактор важен не только для управленческого персонала, которому надо будет налаживать связи с поставщиками, клиентами, заключать контракты, вести переговоры, но и для основного персонала.

Таким образом, организационная структура компании «MATENO» отвечает следующим принципам управления на предприятии:

- существует распределение полномочий – право принимать решения и предпринимать действия;
- существует распределение обязанностей, т. е. выполнение заданий от высшего руководства;
- существует распределение ответственности, т. е. все члены компании «MATENO» при использовании полномочий для исполнения своих обязательств несут ответственность за последствия своих действий.

В результате четко поставленной организационной структуры, компания «MATENO» уверенно стремится к лидерству на рынке производства и реализации кофе, используя новейшие разработки в области продаж.

Контроль над деятельностью сильный, и он оказывает большое влияние на культуру компании «MATENO», увеличивая дистанцию власти и понижая инициативность работников.

Анализ внутренней среды позволяет наиболее точно охарактеризовать объект исследования. Состоит из определения факторов внутренней среды и их качественной и количественной оценки.

Для определения факторов внутренней среды компании «MATENO» используем модель 4P (таблица 2.1), которая предполагает выделение факторов по 4 категориям: продукт (особенности, качество, ассортимент), местоположение, цена (наценки, скидки), продвижение (реклама, стимулирование сбыта, пиар).

Таблица 2.1 – Анализ внутренней среды по модели 4P

Product (товар)	Price (цена, ценовая политика)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– большой выбор фирменного продукта;</li> <li>– продукт собственного изготовления;</li> <li>– высокое качество продукции;</li> <li>– отсутствие широкого ассортимента.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постоянные акции и специальные предложения;</li> <li>– ценовая категория: средняя.</li> </ul>
Place (сбыт, местоположение)	Promotion (продвижение)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– расположение в центре города;</li> <li>– наличие парковок;</li> <li>– наличие доставки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неузнаваемый бренд;</li> <li>– реклама в социальных сетях</li> </ul>

Из таблицы 2.1 видно, какие факторы, из какой группы присутствуют в компании «MATENO»: широкий ассортимент, высокое качество, средняя ценовая категория, неузнаваемый бренд и т.д. Далее проведем качественную и количественную оценку факторов внутренней среды компании «MATENO».

Качественная оценка показывает вектор воздействия на компанию «MATENO», также дается пояснение фактора (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Качественная оценка факторов внутренней среды компании «MATENO»

Фактор	Вектор «+»/«-»	Пояснение
– большой выбор фирменного продукта	+	Каждый найдет что-то по вкусу
– продукт собственного изготовления	+	Фирменный рецепт, технология обжарки кофейных зерен

## Окончание таблицы 2.2

Фактор	Вектор «+»/«-»	Пояснение
– высокое качество продукции	+	Удовлетворение высоких запросов потребителей
– отсутствие широкого ассортимента	–	Отсутствие выбора у потребителей
– наличие доставки;	+	Возможность получения дополнительных доходов
– постоянные акции и специальные предложения;	+	Привлечение клиентов
– ценовая категория: средняя	–	Цены выше, чем у некоторых конкурентов ⇒ отток клиентов
– расположение в центре города	+	Высокая проходимость людей
– наличие парковок	+	Удобство подъезда к предприятию
– неузнаваемый бренд	–	Усложнение продвижения, рекламной кампании
– реклама в социальных сетях	+	Отсутствие затрат на рекламу

Из табл. 2.2 видно, каким образом (положительно или отрицательно) может повлиять тот или иной фактор на деятельность компании «MATENO». Преобладают положительные факторы. Затем проводится количественная оценка факторов внутренней среды, позволяющая в количественном выражении определить значимость влияния фактора (таблица 2.3).

Требуется присвоить фактору вес и оценить степень влияния по 5-бальной шкале. Произведение веса фактора и степени влияния дает взвешенную оценку.

Таблица 2.3 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вес фактора	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
– продукт собственного изготовления	0,2	4	0,8
– большой выбор фирменного продукта	0,1	5	0,5
– высокое качество продукции	0,05	2	0,1
– расположение в центре города	0,2	4	0,6
– постоянные акции и специальные предложения;	0,2	4	0,8
– реклама в социальных сетях	0,15	5	0,75
– наличие парковок	0,1	2	0,2
– наличие доставки	0,1	4	0,4
Слабые стороны			
– ценовая категория: средняя	0,2	2	0,4
– неузнаваемый бренд	0,4	4	1,6
– отсутствие широкого ассортимента	0,3	2	0,6



### Окончание таблицы 2.3

Фактор	Вес фактора	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Итого:	1	–	2,8

По результатам количественной оценки выявлено, что преобладают сильные стороны внутренней среды ( $3,95 > 2,8$ ). Наиболее значимыми являются факторы с наибольшей взвешенной оценкой: продукт собственного изготовления, постоянные акции и специальные предложения, расположение в центре города, реклама в социальных сетях, ценовая категория: средняя, неузнаваемый бренд, отсутствие широкого ассортимента, наличие парковок.

Далее формируем исходную матрицу SWOT, путем включения доминирующих факторов внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Исходная матрица SWOT компании «MATENO»

S – Сильные стороны	W – Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– продукт собственного изготовления</li> <li>– постоянные акции и специальные предложения</li> <li>– расположение в центре города</li> <li>– реклама в социальных сетях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ценовая категория: средняя</li> <li>– неузнаваемый бренд</li> <li>– отсутствие широкого ассортимента</li> <li>– отсутствие парковок</li> </ul>
O – Возможности	T – Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая доля детей, подростков и молодежи в структуре населения</li> <li>– высокая роль технологий, интернета в жизни людей</li> <li>– высокий спрос на продукцию кофеен</li> <li>– банковские кредиты для малого бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невысокий уровень располагаемых доходов населения</li> <li>– высокие требования к качеству продукции и сервиса</li> <li>– высокий уровень конкурентной борьбы</li> <li>– высокая рыночная власть потребителей</li> </ul>

Далее оценим, как факторы внешней и внутренней среды влияют друг на друга (таблица 2.5). При этом, факторы попарно сравниваются, на их пересечении выставляется оценка от 1 (отсутствует влияние) до 5 (сильное влияние) баллов.

Выставленные баллы суммируются по строчкам и столбцам, на основании чего определяются те факторы, на которые следует обратить особое внимание (где больше сумма баллов).

Таблица 2.5 – Количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT-анализа компании «MATENO»

Характеристики стратегических позиций		Возможности				Угрозы				Итого
		Высокая доля детей, подростков и молодежи в структуре населения	Высокая роль технологий, интернета в жизни людей	Банковские кредиты для малого бизнеса	Высокий спрос на продукцию	Низкий уровень располагаемых доходов населения	Высокий уровень конкурентной борьбы	Высокая рыночная власть потребителей	Высокие требования к качеству продукции и сервиса	
Сильные стороны	расположение в центре города	1	1	1	2	1	1	1	1	9
	постоянные акции и специальные предложения	3	3	1	4	5	5	3	2	26
	продукт собственного изготовления	1	1	1	3	2	5	4	5	22
	реклама в социальных сетях	4	5	1	2	1	2	1	1	17
	отсутствие парковок	1	1	1	1	1	2	2	1	10
Слабые стороны	отсутствие широкого ассортимента	1	1	1	2	1	3	2	2	13
	ценовая категория: средняя	3	1	1	3	5	3	4	2	22
	неузнаваемый бренд	3	5	1	1	1	3	2	1	17
Итого		17	18	8	18	17	24	19	15	-

Таким образом, наибольшее влияние факторов SWOT-анализа компании «MATENO» оказывает высокий уровень конкурентной борьбы, постоянные акции и специальные предложения. Наименьшее: банковские кредиты для малого бизнеса и расположение в центре города.

В данном разделе провели краткий обзор деятельности торгового предприятия «MATENO», а также проанализировали внутреннюю среду предприятия и провели SWOT-анализ. После анализа экономических показателей в следующем блоке, мы сможем провести детальную оценку конкурентоспособности компании и сделать объективные выводы, на основе данных анализа.

## 2.2 Анализ экономических показателей коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO»

Далее проведем анализ основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности компании «MATENO». На основе такого анализа разрабатываются этапы развития торгово-производственной компании, обосновываются планы и управленческие решения, определяются скрытые резервы повышения эффективности торговой деятельности, которые ранее были незаметны, а также подводятся результаты деятельности компании и ее сотрудников.

Основные экономические показатели торгового предприятия «MATENO» приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Основные экономические показатели хозяйственной деятельности компании «MATENO» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2018	2019	2020	Отклонения (+,-)		Темп роста	
				2018	2019	2018	2019
Товарооборот	4 783,4	5 037,1	4 998,3	253,7	-38,7	1,053	0,992
Себестоимость	4 224,9	4 139,2	4 145,2	-85,7	6,0	0,980	1,001
Валовой доход	558,5	897,9	853,1	339,3	-44,8	1,608	0,950
В % к товарообороту	11,7	17,8	17,1	6,1	-0,8	1,527	0,958
Издержки обращения	404,4	490,0	441,7	85,6	-48,3	1,212	0,901
В % к товарообороту	8,5	9,7	8,8	1,3	-0,9	1,151	0,908
Прибыль от продаж	154,2	407,9	411,5	253,7	3,5	2,646	1,009
Уровень рентабельности, %	3,2	8,1	8,2	4,9	0,1	2,513	1,016
Проценты к уплате	18	19	23	1,0	4,0	1,056	1,211
Прочие доходы	51	60	65	8,4	5,7	1,163	1,095
Прочие расходы	89	117	151	28,1	34,2	1,316	1,292
Прибыль до налогообложения	98,4	331,5	302,5	233,0	-29,0	3,367	0,913
Налоги, выплачиваемые из прибыли	21,4	81,9	76,5	60,5	-5,4	3,824	0,934
Чистая прибыль	77,0	249,6	226,1	172,6	-23,6	3,240	0,906
Численность работников, чел.	5	5	5	0,0	0,0	1,000	1,000
Товарооборот на одного работника	956,7	1 007,4	999,7	50,7	-7,7	1,053	0,992

## Окончание таблицы 2.6

Показатели	2018	2019	2020	Отклонения (+,-)		Темп роста	
				2018	2019	2018	2019
Торговая площадь, кв. м.	52	52	52	0,0	0,0	1,000	1,000
Товарооборот на кв. м.	92,0	96,9	96,1	4,9	-0,7	1,053	0,992
Стоимость основных фондов	676,0	696,2	759,9	20,2	63,7	1,030	1,091

Проведя анализ данных, представленных в таблице 2.6, можно сказать, что на начало анализируемого периода товарооборот компании «MATENO» составил 4783,4 тыс. руб. Рост в 2019 году на 5,3% и составил 5037,1 тыс. руб., в 2020 году произошло снижение выручки на 0,8% и составила 4998,3 тыс. руб., что на 38,7 тыс. руб. меньше, чем в 2019 году. Снижение товарооборота вызвано, прежде всего, увеличением цен на реализуемую продукцию и незначительным снижением объемов продаж.

При этом, наблюдается снижение себестоимости: в 2019 году снижение составило 1,2%, в 2020 году незначительный рост 0,1%. Темп роста себестоимости на конец анализируемого периода выше темпа роста товарооборота по сравнению с 2019 годом, это является негативным фактором для развития коммерческой деятельности компании «MATENO».

Неоднозначную тенденцию развития имели издержки обращения. В 2019 году они составляли 490,0 тыс. руб., а в 2020 году 441,7 тыс. руб., что на 48,3 тыс. руб. или на 9,9% ниже, чем в предыдущем году. Данное явление, прежде всего, связано со снижением объемов продаж компании «MATENO».

Прочие доходы имеют тенденцию роста в динамике. На начало периода прочие доходы составили 51 тыс. руб., а на конец периода 65 тыс. руб.

Налоги, выплачиваемые из прибыли в 2019 году возросли в 3 раза, а в 2020 году снизились на 6,6%. и составили на конец периода 76,5 тыс. руб. Увеличение налога

на прибыль вызван с увеличением налогооблагаемой прибыли в анализируемом периоде.

Численность сотрудников, задействованных в компании «MATENO», на протяжении всего анализируемого периода не изменялась. Данное положение по численности не повлияло на уровень показателя товарооборота приходящего на одного сотрудника. Изменение величины выработки в стоимостном выражении связано с увеличением товарооборота.

Торговая площадь за весь анализируемый период осталась неизменной – 52 м<sup>2</sup>. Товарооборот на 1 м<sup>2</sup> имеет положительную динамику, увеличение составило с 92,0 тыс. руб./м<sup>2</sup> до 96,1 тыс. руб./м<sup>2</sup>, это говорит об эффективности использования площади и соответствующем потенциале расширения ассортимента продукции на данной площади.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основных экономических показателей деятельности компании «MATENO», можно сказать, что на протяжении всего анализируемого периода компания работала достаточно эффективно.

И не смотря на незначительные снижения некоторых экономических показателей, результаты коммерческой деятельности можно признать положительными (по показателям товарооборота, валового дохода и чистой прибыли). Негативным моментом явилось увеличение суммы издержек обращения и прочих расходов.

На рисунке 2.2 представим динамику основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности компании «MATENO» за период 2018-2020 гг.

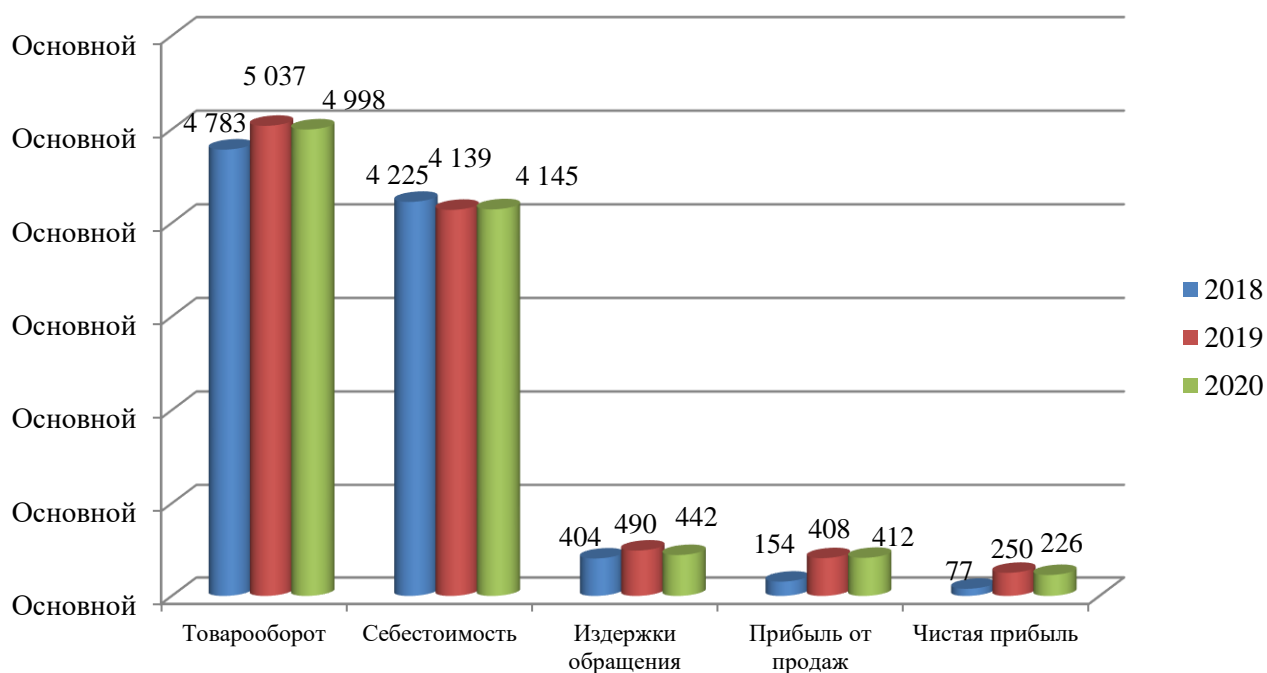


Рисунок 2.2 – Динамика основных показателей компании «MATENO» за период 2018-2020 гг., тыс. руб.

Несмотря на снижение экономических показателей торгового предприятия «MATENO», имеют место резервы повышения прибыли и рентабельности, в частности, посредством совершенствования действующей системы закупок, управления торговым ассортиментом, обслуживания покупателей, внедрения системы планирования и прогнозирования экономических результатов деятельности.

Далее проведем анализ товарооборота и прибыли предприятия компании «MATENO».

Анализ динамики товарооборота произведем в действующих и сопоставимых ценах, чтобы мы могли увидеть изменение физического объема товарооборота и изменение товарооборота на основе роста цен. Для того, чтобы делать анализ на корректных данных, мы пересчитаем данные товарооборота за анализируемый период в цены года-базиса и учтем индекс роста уровня цен. Средний индекс цен на продукцию компании «MATENO» составил:

– 2019 год к 2018 году – 1,04;

– 2020 год к 2019 году – 1,06.

Далее произведем расчет фактического объема товарооборота компании «MATENO» в сопоставимых ценах и проанализируем динамику изменений за 2018-2020 гг. в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика товарооборота компании «MATENO» за 2019-2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	Динамика		Темп роста		2019 г. к 2018 г.
				2019	2020	2019	2020	
Всего товарооборот:								
– в действующих ценах	5 385,2	8 284,9	11 441,4	6 056,2	3 156,5	2,125	1,381	1,538
– в сопоставимых ценах	5 492,9	8 616,3	12 127,9	6 635,0	3 511,6	2,208	1,408	1,569

По результатам анализа в таблице 2.7 видно, что товарооборот компании «MATENO» в действующих ценах имеет положительную динамику. В 2020 году на 6 056,2 тыс. руб. по отношению к 2019 году (112,5%), в 2020 году на 3 156,5 тыс. руб. по отношению к 2018 году (38,1%). Положительная динамика товарооборота наблюдается и в сопоставимых ценах в 2020 году на 6 635,0 тыс. руб. по отношению к 2018 году (120,8%) и в 2020 году на 3 511,6 тыс. руб. по отношению к 2019 году (40,8%).

На рисунке 2.3 представим динамику товарооборота компании «MATENO» за 2018-2020 гг. в действующих и сопоставимых ценах.

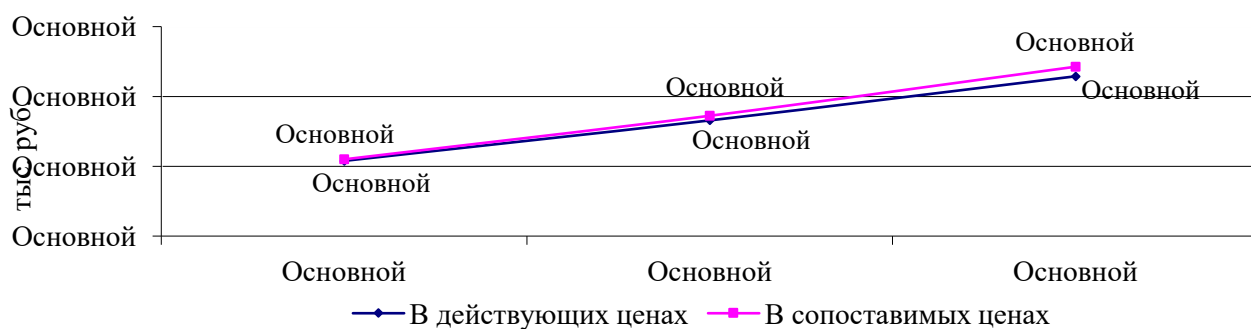


Рисунок 2.3 – Динамика товарооборота компании «MATENO» за 2018-2020 гг.

в действующих и сопоставимых ценах

Далее проанализируем динамику товарооборота по укрупненным товарным группам в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика товарооборота по товарным группам в действующих и сопоставимых ценах компании «MATENO» за 2019-2020 гг., в тыс. руб.

Товарные группы	2019		2020				2020 г. в % к 2019 г.	
	Сумма	Уд. вес, %	В действующих ценах		В сопоставимых ценах		В действующих ценах	В сопоставимых ценах
			Сумма	Уд. вес, %	Сумма	Уд. вес, %		
Кофе	3272,5	39,5	4565,1	39,9	4899,7	40,4	39,5	49,7
Кофе ORIGINAL	2336,3	28,2	3249,4	28,4	3529,2	29,1	39,1	51,1
Чай	1557,6	18,8	2128,1	18,6	1964,7	16,2	36,6	26,1
Какао	1118,5	13,5	1498,8	13,1	1734,3	14,3	34,0	55,1
Итого по товарным группам	8 284,9	100	11 441,4	100	12 127,9	100	38,1	46,4

По результатам анализа в таблице 2.8 можно сделать вывод, что реализация продукции почти по всем товарным группам в действующих ценах в динамике возросла в 2020 году за исключением чайного ассортимента.

Рост в динамике вызван, прежде всего, спросом на продукцию и повышением цен в сопоставимых ценах реализация некоторых товарных групп снизилась в 2020 году по сравнению с 2017 годом, это товарная группа чайного ассортимента. Поскольку ассортиментный товарооборот развивался неравномерно, то это стало причиной изменения его структуры, которая охарактеризована удельным весом товарных групп и товаров в общем объеме товарооборота.

Наибольшая доля в структуре товарооборота компании «MATENO» приходится на кофе, в динамике наблюдается незначительный рост доли на 0,4% в действующих ценах, и на 0,9% в сопоставимых ценах. Кофе ORIGINAL также занимают наибольшую долю в структуре товарооборота, в динамике отмечено снижение на 0,2% в действующих ценах и рост на 0,9% в сопоставимых ценах.



Снижение доли в структуре товарооборота отмечено по таким товарным группам, как чай: отмечено снижение на 0,2% в действующих ценах и рост на 2,6% в сопоставимых ценах.

Валовая прибыль компании «MATENO» имела положительную динамику развития и увеличилась на 27,9% и составила в 2019 году 2 557,1 тыс. руб., а в 2020 году на 41,1% и составила 3 607,8 тыс. руб. Это говорит о значительном снижении себестоимости реализуемой продукции.

Прибыль от продаж за анализируемый период также имеет положительную динамику. Увеличение прибыли от продаж в 2019 году составило 311,9 тыс. руб. (22,5%), а в 2020 году увеличение составило 785,4 тыс. руб. или на 46,3% по отношению к предыдущему году. Рост прибыли от продаж связано с увеличением товарооборота и объемов реализации готовой продукции компании.

Однако, не смотря на положительную динамику показателей по прибыли, рентабельность компании «MATENO» имеет тенденцию к снижению. На начало периода рентабельность продаж составила 25,7 %, а на конец анализируемого периода рентабельность продаж уже составила 21,7%, это вызвано с увеличением затрат на продажу (издержек обращения.). Это негативный факт для компании, т.к. снижается потенциал экономического развития, который позволяет сохранить устойчивое положение и повысить эффективность деятельности даже при воздействии некоторых неблагоприятных факторов, в связи с этим компании необходимо увеличить уровень рентабельности.

Несмотря на снижение уровня рентабельности, чистая прибыль за анализируемый период имеет положительную динамику: в 2019 году чистая прибыль увеличилась на 229,4 тыс. руб., что в относительном выражении соответствует 13,6 %, а в 2020 году на 649,9 тыс. руб., что в относительном выражении соответствует 44,9%. Наибольшее влияние на увеличение чистой прибыли компании «MATENO» оказало увеличение товарооборота организации и увеличение объема продаж.

На рисунке 2.4 представим динамику доходов и прибыли компании «MATENO» за период 2018-2020 гг.

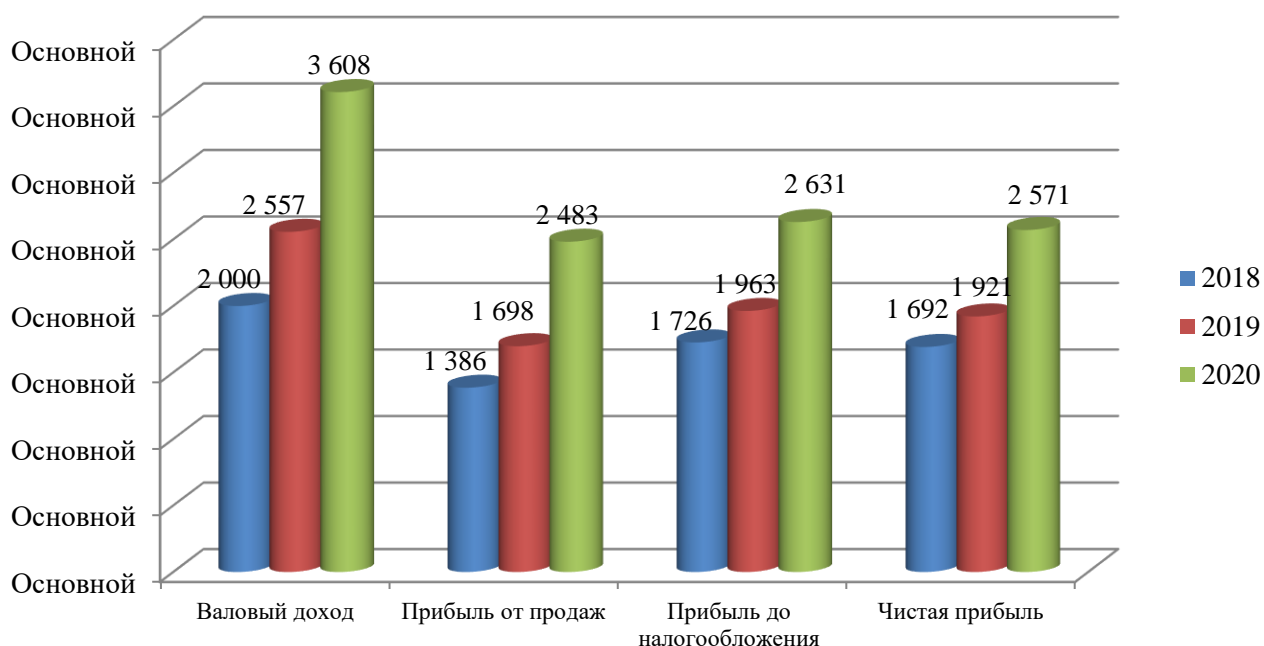


Рисунок 2.4 – Динамика доходов и прибыли компании «MATENO» за период 2018-2020 гг., тыс. руб.

Таким образом, динамика товарооборота и прибыли представленной на рисунке 2.4, показывает динамичный рост прибыли компании «MATENO» за период 2018-2020 гг.

Анализ продаж является необходимым элементом для оценки деятельности предприятия торговли. Так как товарооборот отражает итоговый результат коммерческой деятельности торговой организации, необходимо его сопоставление с величиной затраченных ресурсов для оценки эффективности использования ресурсов и обобщения показателей эффективности коммерческой деятельности путем соотношения результата и затрат.

В компании «MATENO» существуют такие формы продаж товаров, как:

- индивидуальное обслуживание;
- по предварительным заказам.

Индивидуальное обслуживание включает исполнение следующих операций:

- встреча покупателей при входе;
- ненавязчивое знакомство с целью определить намерение покупателя;
- краткое описание продукции и помощь с выбором;
- до-продажи или стимулирование покупателей приобрести сопутствующий товар;
- знакомство покупателей с новинками и презентация их;
- взвешивание необходимого количества кофе, упаковка его в специальный пакет;
- проведение расчетных операций через кассу;
- сбор покупки клиента, упаковка в пакет.

Продажа по предварительным заказам комфортна для покупателей, потому что позволяет экономить время на приобретение продуктов.

По предварительным заказам заявки принимаются в самом магазине, либо в интернет-магазине компании «MATENO».

Как видно из таблицы 2.9, продажи со склада увеличиваются с каждым годом, это является основным видом реализации товаров на предприятии. Товары с доставкой на дом пользуется меньшей популярностью, так как это требует дополнительных затрат.

Таблица 2.9 – Анализ товарооборота компании «MATENO» по видам продаж за период 2018-2020 гг., в тыс. руб.

Показатель	2018	2019	2020	Динамика		Темп роста, %	
				2019	2020	2019	2020
Индивидуальное обслуживание	2 749,6	5 294,5	6 826,6	2 544,9	1 532,1	92,6	28,9
По предварительным заказам	2 635,6	2 990,4	4 614,8	354,8	1 624,4	13,5	54,3
Итого	5 385,2	8 284,9	11 441,4	2 899,7	3 156,5	53,8	38,1

Динамика видов продаж компании «MATENO» за 2018-2020 гг. Представлена на рисунке 2.5.

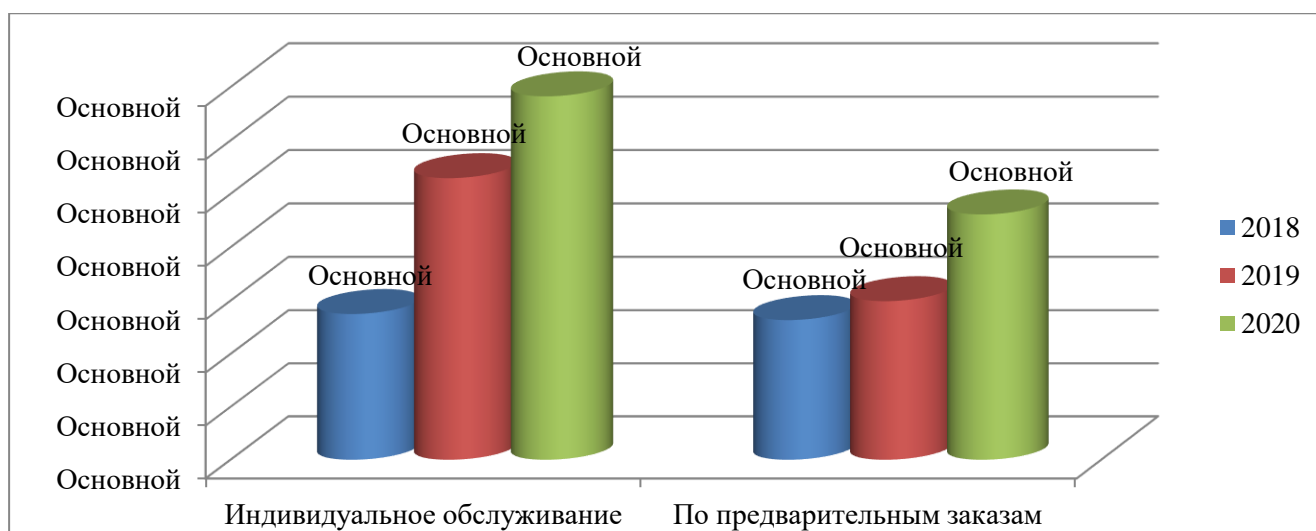


Рисунок 2.5 – Динамика видов продаж компании «MATENO» за 2018-2020 гг.

По рисунку 2.5 видно, что потребитель чаще пользуется индивидуальным обслуживанием, чем по предварительным заказам. Это обуславливается тем, что доставка товаров требует дополнительных затрат.

Сбытовая сеть компании «MATENO» состоит из собственной сети и посреднической сети. Посредническая сеть состоит из розничных и оптовых предприятий, а также дистрибьюторов. Собственная система сбыта представляет собой обособленный отдел, занимающийся сбытом производимой продукции со складов компании.

Типы каналов сбыта компании «MATENO» представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Типы каналов сбыта компании «MATENO»

Тип канала	Особенность	Эффективность	Реализация в компании «MATENO»
Прямой маркетинг – продажа товаров напрямую клиенту, минуя разного рода посредников	–	–	Не реализуется

Окончание таблицы 2.10

Тип канала	Особенность	Эффективность	Реализация в компании «MATENO»
Продажи без привлечения торгового персонала – любые маркетинговые каналы, не связанные с продажами товара в оффлайне (магазинах). Например, продажи через сайт.	Больше подходит для широких ниш товаров.	Посредники отсутствуют.	Реализуется
Торговый персонал – продажи осуществляются собственным торговым персоналом компании	Характерно для продаж B2B в своем регионе	Как правило, сосуществует с дилерскими продажами	Реализуется
С участием посредников. В данном случае в цепочке поставки товара или услуги участвует несколько организаций, которые не связаны между собой.	Подойдет для ниш с высоким спросом.	В канале может участвовать от 2 компаний и до бесконечности.	Не реализуется
Конвенционные каналы – обычная ситуация на рынке, при которой каждый посредник старается максимизировать свою прибыль, что касается общей прибыли, то ему она безразлична.	Поскольку посредники «воюют» между собой за прибыль, то в данной системе часто возникают конфликты.	Из-за большого числа посредников и принципа «каждый сам за себя», эффективность данной модели низкая.	Розница и опт
Вертикальные маркетинговые системы (ВМС), в отличие от предыдущего канала, более систематизированы и все посредники (больше подойдет слово «партнеры») работают сообща, стараясь максимизировать общую прибыль сети.	Участники такого канала действуют сообща, мало конфликтов, расходы небольшие, т.к. функции не дублируются.	Эффективность выше, чем у предыдущего канала, но управляет всем наиболее крупный участник, чаще производитель.	Дистрибьюция

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.10, можно сделать вывод, что не все из представленных каналов сбыта, используются в компании «MATENO».

Хотелось бы здесь также добавить, что осуществление прямого маркетинга невозможно ввиду высоких накладных расходов.

Такой канал сбыта как телемаркетинг, и интернет-продажи является весьма перспективным направлением деятельности для компании «MATENO». В реализации этого канала создан интернет-магазин.

Следующий канал сбыта предприятия – продажи с привлечением собственного торгового персонала. Использование отдела продаж не является отличием от классической схемы. Данный факт свидетельствует об увеличении эффективности продаж компании «MATENO».

Следующие два канала сбыта формируют посредническую сеть. Посредническая сеть формируется из конвенционных каналов (розница и оптовики) и вертикальных маркетинговых систем (дистрибьюторы).

Далее перейдем к рассмотрению процесса получения выручки компанией «MATENO» по имеющимся каналам сбыта (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Поступление выручки компании «MATENO» по каналам распределения за 2018-2020 гг.

Канал распределения	2018	2019	2020	Отклонения (+,-)	Темп роста изм. %
Прямой маркетинг	–	–	–	–	–
Продажи без привлечения торгового персонала	190,0	28,9	120,4	-69,6	63,4
Продажи осуществляемые собственным торговым персоналом (отдел продаж)	1 221,5	2 980,7	2 931,2	1 709,7	240,0
Конвенционные каналы (реализуется за счет розничных и оптовых предприятий торговли)	2 046,4	1 108,6	4 309,2	2 262,9	210,6
Вертикальные маркетинговые системы (реализуется за счет дистрибьюторов)	1 927,4	4 172,7	4 080,6	2 153,2	211,7
Итого	5 385,2	8 290,9	11 441,4	6 056,2	212,5

Анализируя представленные данные в таблице 2.11, отметим, что за исследуемый период продажи с использованием собственной сбытовой сети увеличились на 1709,7 тыс. руб., что в процентном соотношении больше на 240,0% в сравнении с 2018 г. Розничные и оптовые продажи также выросли на 2262,9 тыс. руб., в процентах на 210,6 % в отношении 2018 г. Продажи через дистрибьюторов

также выросли на 2153,2 тыс. руб., что на 211,7% больше, чем продажи за 2018 г. По каналу сбыта продажи без привлечения торгового персонала наблюдается снижение на 69,6 тыс. руб., в процентах на 63,4 % в отношении 2017 г.

Исходя из данных таблицы 2.11, можно сделать вывод, что наибольший темп роста наблюдается у такого канала сбыта, как продажи через отдел продаж компании «MATENO» предприятия. Второе место по темпам роста занимают дистрибьюторские продажи, а третье – продажи оптовые и розничные.

В данном блоке рассмотрели основные экономические показатели торгового предприятия «MATENO» и типы каналов сбыта.

По результатам проведенного анализа экономических показателей коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» выявлены следующие негативные тенденции:

- снижение товарооборота на 0,8%, это вызвано, прежде всего, увеличением цен на реализуемую продукцию и незначительным снижением объемов продаж;

- соотношение темпа роста себестоимости выше темпа роста товарооборота, что является негативным фактором для развития коммерческой деятельности компании «MATENO»;

- рентабельность приобретает тенденцию снижения (с 25,7 %, до 21,7%), снижение вызвано увеличением затрат на продажу (издержек обращения.), что является негативным фактом для компании, т.к. снижается потенциал экономического развития, который позволяет сохранить устойчивое положение и повысить эффективность коммерческой деятельности даже при воздействии некоторых неблагоприятных факторов, в связи с этим компании необходимо увеличить уровень рентабельности.

В целом, коммерческую деятельность компании «MATENO», можно охарактеризовать как достаточно эффективной.

## 2.3 Оценка конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO»

Для оценки конкурентоспособности торговой компании «MATENO» произведем сравнительный анализ основных конкурентов.

К основным конкурентами компании «MATENO» в городе Челябинск можно отнести:

- Specialty Coffee – спешизэлиты кофе;
- Koffee Roastery;
- Фабрика Кофе.

Челябинская компания Specialty Coffee – компания по производству особого кофе (specialty кофе).

В кофейной индустрии существуют стандарты, которые задаются различными ассоциациями, в том числе Specialty Coffee Association (SCA – Ассоциация Спешизэлиты Кофе, некоммерческая организация, объединяющая кофейных энтузиастов во всем мире). Ассоциация признана государственными и международными организациями на глобальном уровне и лоббирует интересы качественного кофе, который называется Specialty. Компания Specialty Coffee – член SCA, имеет доступ к самым последним исследованиям в области кофе и всем событиям, организуемым ассоциацией, а также сотрудники компании в разное время проходили обучение и планируют обучаться в дальнейшем по программе Coffee Diploma System.

Кофе можно заказать он-лайн. Доставка спешизэлиты кофе производится не только по Челябинску и Челябинской области, но и по Уралу и всей России.

Кофе компании Specialty Coffee представлен на полках в магазинах:

- гипермаркет «Теорема»;
- магазин «Перспект»;
- магазин «ЦВЕточка».

Мы предлагаем вам купить превосходный кофе в зернах либо смолотый нужным вам образом



Обжарка кофейных зерен производится два раза в месяц, имеются минимальные складские запасы. На странице интернет магазина всегда указывается дата предстоящей обжарки, чтобы покупатель мог планировать свою покупку.

Ассортимент кофе подобран для любой концепции заведения и для любого клиента. В линейке есть, как и сорта «рабочие лошадки» (идеальное сочетание цены и качества), так и «сорта звезды» (предлагается особенный кофе).

Компания Specialty Coffee предлагают специальные условия для кафе и ресторанов. Хороший кофе по хорошей цене при покупке кофе оптом. Предложение на кофе оптом действует при закупках от 10 кг. кофе в месяц. 890 руб. -1650 руб. за 1 кг.

Челябинская компания Kofeor Roastery (Цех Обжарки Кофеоп) с 2014 года занимается обжаркой кофейных зерен и поставкой во множество заведений сегмента horeca. Обжарка более чем 30 сортов кофе.

В зависимости от отдельных характеристик используемого сырья, конечный напиток обладает теми или иными вкусовыми и ароматическими свойствами.

Kofeor Roastery сотрудничает только с надежными и ответственными поставщиками зеленых кофейных зерен, поэтому компания гарантирует:

- все этапы сбора, очистки, обработки, транспортировки и хранения сырья осуществляются в строгом соответствии с общепринятыми нормами (касательно технологий, температурных условий и др.)

- все представленные сорта соответствуют стандартам международной организации SCA (Specialty coffee association). Это касается всех свойств и характеристик кофе: от размера и плотности зерна до вкусовых качеств, аромата и послевкусия приготовленного на основе этого сырья.

В своей работе Kofeor Roastery стремится получить полную информацию от поставщиков о зерне. Принцип отслеживаемости позволяет знать страну, регион, высоту произрастания, сорт и разновидности кофейного зерна, метод обработки кофейных ягод.

Профессиональные «обжарщики» Kofeop Roastery – настоящие изобретатели всевозможных смесей кофе. При соблюдении правильных пропорций и учете совместимости тех или иных разновидностей можно улучшить вкус кофе, усилить насыщенность, кислотность или плотность, разнообразить гамму ароматов и создать уникальную смесь-микстуру с неповторимыми вкусовыми качествами, дивным ароматом и незабываемым послевкусием.

В настоящее время именно смеси получили особое распространение и развитие. Кофейный бленд отличается тем, что его вкус получается более комплексным.

«Обжарщики», в Kofeop Roastery точно знают, как получить микстуру с заданными свойствами и характеристиками. Для этого они:

Сотрудничая с профессиональными кофе-барами и кофейнями различного масштаба, специалисты Kofeop Roastery всегда с радостью делятся собственными опытом, приобретенными знаниями и навыками, а также секретами рецептов кофейных смесей и готовых напитков. Таким образом, Kofeop Roastery предлагает весьма разнообразное кофе-меню с уникальными рецептурами.

Kofeop Roastery работает как с небольшими кофейнями TOGO, так и с большими ресторанами.

Новичкам – для того, чтобы качественно и уверенно стартовать на современном кофейном рынке необходима поддержка надежного и сильного партнера. Kofeop Roastery, проводит профильное стартовое и регулярное обучение бариста.

Профессионалам – в процессе развития конъюнктуры рынка становится все сложнее конкурировать и находить уникальный товар. Возможности производства и клиент-ориентированность Kofeop Roastery позволяют находить решения сложных задач и слышать каждого клиента.

Основные виды деятельности являются:

- обжарка кофейных зерен и упаковка;
- реализация оборудования (кофемашины и аксессуары к ним от дома до большого ресторана);
- обучение (систематизированный метод обучения персонала).

Производственная компания «Фабрика кофе» создана в Челябинске в 2001-м году. Специализация предприятия – производство продуктов питания.

В каталоге: кофе, чай, специи, топпинги, сахар и прочие товары.

В числе партнеров – «Мегаполис», «Рестостар», ЦГ «Европа».

Производственной компании «Фабрика кофе» доверяют свыше 900 постоянных покупателей. Обжарка кофе производится по запатентованной технологии. Открыты фирменные магазины.

Доставка продукции в регионы производится по договору. Условия сотрудничества с оптовыми заказчиками и дилерами зависят от объема. Доставка осуществляется за счет покупателя.

Многолетний опыт работы на Российском рынке обеспечил «Фабрика кофе» высокую репутацию в сфере оптовых и розничных продаж высококачественного кофе и элитных сортов чая. «Фабрика кофе» занимается не только оптовой продажей, но и розничной доставкой кофе на дом и в офис.

Секрет успеха – качество продукции, кофейные зерна закупаются у непосредственных производителей.

В производстве используются только лучшие сорта кофе «Арабика» и «Робуста», выращенные на плантациях Центральной и Южной Америки, Африки, Азии и Океании.

Правильное планирование и технологии обжарки, позволяют ежедневно получать свежий ароматный и качественный продукт.

В ассортименте представлены не только классические сорта, но и Итальянский, ароматизированный кофе, эспрессо-смеси для кофемашин, и элитный чай на развес из Германии и Китая.

Менеджеры компании «Фабрика кофе» всегда проконсультируют и ознакомят с особенностями представленного широкого ассортимента этих прекрасных напитков.

Наиболее важные признаки сравнения, по которым будут оцениваться ключевые конкуренты, представленные на рынке, представлены в таблице 2.12.

Это такие признаки как ассортимент, цена, качество кофе, количество точек, посадочные места и скорость обслуживания.

Таблица 2.12 – Общий анализ конкурентов компании «MATENO»

Факторы	Specialty Coffee	Kofeop Roastery	Фабрика Кофе	MATENO
Качество обжарки кофе	Высокое	Высокое	Высокое	Высокое
Ассортимент	Широкий	Выше среднего	Широкий	Средний
Уровень цен	Средний	Высокий	Высокий	Средний
Местонахождение	Удобное	Неудобное	Удобное	Удобное
Преобладающий контингент	Юридические лица, население с уровнем дохода средним и выше среднего	Юридические лица, население с уровнем дохода средним и выше среднего	Население с уровнем дохода средним и выше среднего; студенты; гости города	Юридические лица, население с уровнем дохода средним и выше среднего
Репутация	Хорошая	Хорошая	Высокая	-

Из таблицы 2.12 видно, что определить лидера на рынке по обжарке кофейных зерен и реализации кофе, чая и какао относительно сложно. У каждого предприятия есть свои преимущества и недостатки.

К преимуществам Specialty Coffee относится качество обжарки кофейных зерен, широкий ассортимент, уровень цен и место расположение.

Для Kofeop Roastery преимуществом является уровень цен и репутация.

Фабрика Кофе обладает качеством обжарки кофейных зерен, широкий ассортимент, уровень цен и выгодное место расположение предприятия. Преобладающий контингент потребителей кофе более обширен чем у других конкурентов.

Для анализируемой компании «MATENO» основным преимуществом является качество обжарки кофейных зерен, средние цены, удобное месторасположение. Также компания «MATENO» готова предоставлять скидки на свою продукцию, проводить различные акции, чем привлекает к себе внимание потребителей.

Давайте проведем более глубокий анализ конкурентов, но прежде чем начать давайте определим метрики рыночной привлекательности ниши и

конкурентоспособности предприятия «MATENO», также присвоим каждой метрике оценку от 1 до 10.

Первым делом, рассмотрим предложенные оценки в рамках привлекательности ниши: самая высокая оценка 10 – очень привлекательна, 7 – привлекательна, 5 – средняя привлекательность, 3 – не привлекательна, 0 – крайне непривлекательна.

По той же механике внедрим систему оценки конкурентоспособности компании: 10 – очень сильная, 7 – сильная, 5 – не сильная и не слабая, 3 – слабая, 0 – самая слабая.

Прежде чем идти дальше, хотел бы отметить, что определение веса каждой метрики носит субъективную оценку. В итоге, сумма должна быть равна единице.

В таблице 2.13 рассмотрены метрики рыночной привлекательности и конкурентоспособности, а также каждой метрике присвоена субъективная оценка в отношении компании «MATENO».

Таблица 2.13 – Оценка конкурентов компании «MATENO»

Метрики оценки	Вес	Specialty Coffee		Kofeop Roastery		Фабрика Кофе		Компания «MATENO»	
		Оценка	Вес оценки	Оценка	Вес оценки	Оценка	Вес оценки	Оценка	Вес оценки
<b>Факторы рыночной привлекательности</b>									
Величина рынка	0,1	4	0,4	7	0,7	10	1	5	0,5
Развитие рынка	0,1	4	0,4	10	1	10	1	5	0,5
Конкурентная структура	0,1	2	0,2	5	0,5	10	1	3	0,3
Отраслевая прибыльность	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Чувствительность рынка к ценам	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3	5	0,25
Платежеспособность покупателей	0,12	9	1,08	10	1,2	10	1,2	10	1,2
Торговые отношения (сила переговоров)	0,06	8	0,48	10	0,6	10	0,6	10	0,6
Барьеры для входа на рынок	0,03	6	0,18	10	0,3	7	0,21	7	0,21
Возможные помехи снабжения сырьем	0,03	8	0,24	10	0,3	7	0,21	10	0,3
Технические факторы	0,12	4	0,48	10	1,2	7	0,84	3	0,36
Социальные факторы	0,07	8	0,56	10	0,7	10	0,7	10	0,7
Юридические факторы	0,08	9	0,72	10	0,8	7	0,56	10	0,8
Человеческие факторы	0,04	5	0,2	7	0,28	7	0,28	7	0,28
Итого	1	-	5,54	-	8,33	-	8,4	-	6,5
<b>Факторы конкурентоспособности предприятия</b>									
Размер предприятия	0,04	6	0,24	7	0,28	10	0,4	7	0,28
Темпы роста	0,06	4	0,24	7	0,42	7	0,42	5	0,3
Доля рынка	0,03	5	0,15	10	0,3	10	0,3	5	0,15
Прибыльность	0,08	5	0,4	10	0,8	10	0,8	4	0,32
Технологический уровень	0,05	4	0,2	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Ассортимент	0,09	5	0,45	7	0,63	10	0,9	7	0,63
Цены	0,1	3	0,3	10	1	7	0,7	3	0,3
Уровень и качество обслуживания	0,12	5	0,6	5	0,6	10	1,2	10	1,2
Имидж	0,1	7	0,7	5	0,5	10	1	10	1
Человеческие ресурсы	0,08	3	0,24	7	0,56	8	0,64	5	0,4
Коммуникации на рынке	0,12	9	1,08	10	1,2	7	0,84	10	1,2
Финансовая сила	0,08	4	0,32	10	0,8	6	0,48	6	0,48
Дополнительные услуги	0,05	8	0,4	5	0,25	10	0,5	6	0,3
Итого	1	-	5,32	-	7,84	-	8,68	-	7,06

Таким образом, из таблицы 2.13 можно сделать вывод, что все три конкурента компании «MATENO» располагаются в области «победителей», а исследуемое предприятие находится в области «средняков». То есть по отношению к конкурентам у компании «MATENO» более слабая конкурентная позиция.

В связи с этим, компании «MATENO» рекомендуется развивать и укреплять свою конкурентную позицию на рынке продовольственных товаров.

Графическое представление оценки основных параметров конкурентов компании «MATENO», представлено на рисунке 2.6.

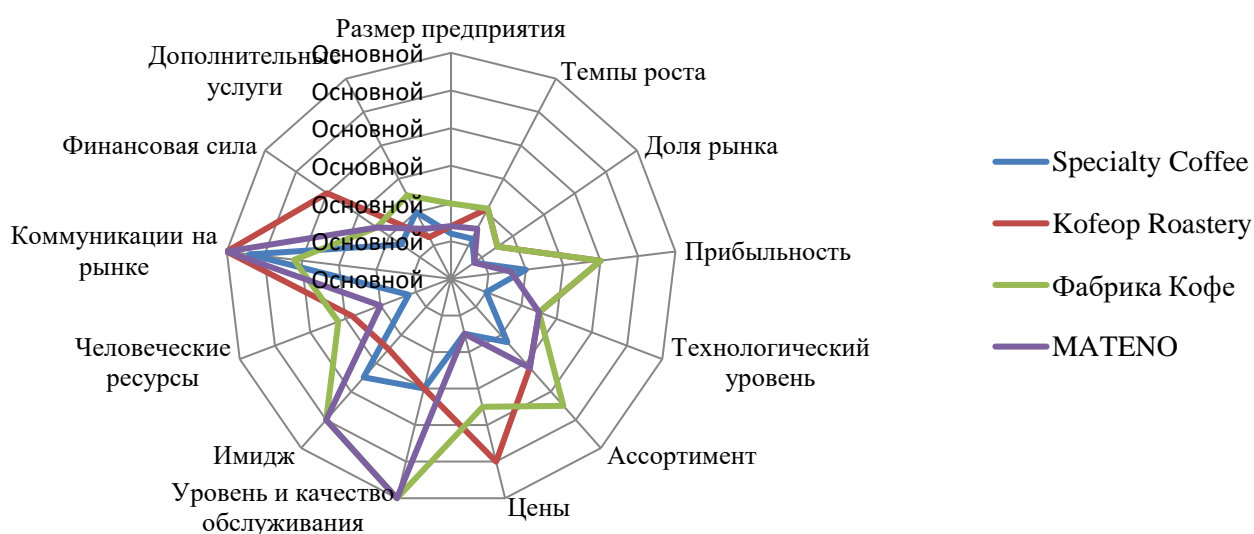


Рисунок 2.6 – Графическое представление оценки основных параметров конкурентов компании «MATENO»

На основе полученных данных графически на рисунке 2.7 представим суммарный индекс конкурентоспособности основных конкурентов и положение компании «MATENO» относительно данных конкурентов.

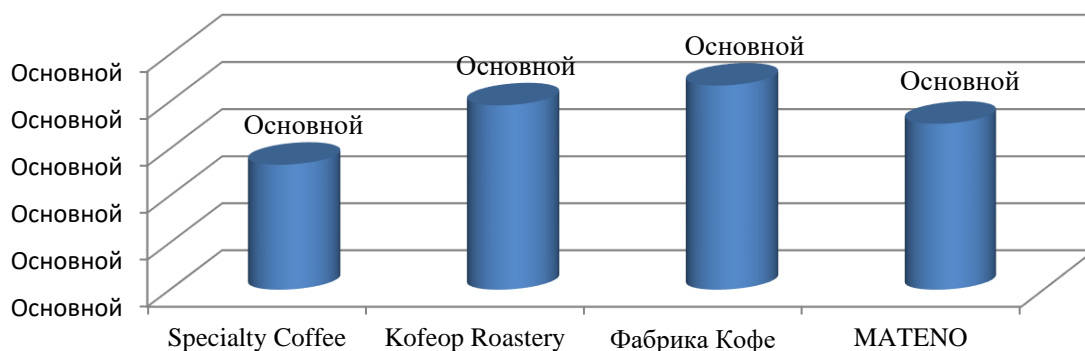


Рисунок 2.7 – Суммарный индекс конкурентоспособности основных конкурентов и положение компании «MATENO» относительно данных конкурентов

Таким образом, главными конкурентами компании «MATENO» являются Kofeor Roastery и Фабрика Кофе. Specialty Coffee значение параметра конкурентоспособности ниже значения параметра компании «MATENO».

Именно главным конкурентам стоит уделять наибольшее внимание, контролировать и анализировать их деятельность, но и не стоит забывать об остальных организациях, так как разрыв в показателях не составляет существенной разницы.

На данном секторе рынке кофе присутствует угроза вхождения новых крупных конкурентов, так как город Челябинск очень перспективен. В первую очередь, это абсолютный стоимостный барьер, то есть начальные расходы, которые новичок должен понести при входе на рынок кофе, поскольку ведение деятельности в одном городе не будет прибыльным. Другим барьером является эффект масштаба.

Фирма-новичок не может сразу же обеспечить себе эффективный объем продаж из-за существующей в городе конкуренции, поэтому и себестоимость услуги будет высокой, а за счет этого и цена на товары тоже будет высока.

По результатам проведенной оценки конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO» в данном блоке выявлены следующие негативные тенденции:



– основные конкуренты компании «MATENO» располагаются в области «победителей», а исследуемое предприятие находится в области «средняков», то есть по отношению к конкурентам у компании «MATENO» более слабая конкурентная позиция.

На основании выше изложенного были сформулированы следующие актуальные проблемы:

- неэффективная организация формирования ассортимента продукции;
- снижение товарооборота на 0,8% и снижение чистой прибыли на 9,4%;
- неэффективная система сбыта.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «MATENO»

#### 3.1 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности и совершенствованию коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO»

По результатам анализа коммерческой деятельности и конкурентоспособности компании «MATENO», были выявлены следующие актуальные проблемы:

- неэффективная организация формирования ассортимента продукции;
- снижение товарооборота на 0,8% и снижение чистой прибыли на 9,4%;
- неэффективная система сбыта.

Для исключения данных негативных тенденций торговой предприятия «MATENO» необходимо разработать проект по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO». С этой целью определим рекомендации для снижения негативных тенденций (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Актуальные проблемы, пути решения, рекомендации по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO»

Проблема	Пути решения	Мероприятия
1. Неэффективная организация формирования ассортимента продукции.	Произвести оптимизацию ассортимента продукции	Внедрение программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization»
2 Снижение товарооборота на 0,8% и снижение чистой прибыли на 9,4%.	Увеличить объем продаж	Бизнес план открытия кофейни «Шоколад и зерна»
3. Неэффективная система сбыта.	Поиск новых каналов сбыта	Принять участие в выставке «Дни малого и среднего бизнеса», г. Челябинск

На торговом предприятии «МАТЕНО» была выявлена проблема, связанная с анализом ассортимента. Все производится вручную, используется «Excel» или «Google Sheets». Не было попыток внедрить программы, с помощью которых можно было автоматизировать проведение анализа ассортимента.

С целью решения выявленной проблемы, руководство предприятия приняло решение произвести дальнейшую оптимизацию ассортимента продукции, путем покупки и внедрения программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization».

Такое решение было принято, поскольку анализировать спрос покупателей, проводить ABC-анализ, разбираться в неудовлетворенном спросе и т.п. далее не представляется возможным, поскольку на это перестало хватать времени.

Важно отметить, что на предприятие планируется расширение торгового ассортимента, если сейчас номенклатурных позиций около 30-50, то будет вдвое больше. Эта причина послужила еще одним толчком для автоматизации работы с ассортиментом, поскольку при увеличении ассортимента потребуется еще больше ресурсов на ручной анализ, которых нет уже при текущем SKU.

Потребуется дополнительные ресурсы на внедрение программного обеспечения, но в рамках трудовых и материально-технических ресурсов, компания полностью готова к автоматизации.

В рамках программы «KonSi Assortment Optimization» проводится анализ финансовых показателей предприятий, а также ассортимента. Программа может обнаружить тренды за долю секунды, в свою очередь у сотрудника могло бы уйти несколько дней на то, чтобы что-то подобное найти. На основе данной информации программа формирует оптимальный ассортимент, а также планирует закупки.

В целом, программа подойдет как для менеджеров или технологов, так и для собственника, который не так погружен в процесс. На основе данных по продажам в разрезе групп товаров или покупателей, в результате можно получить готовые отчеты по продажам, покупателям, рентабельности и т.п. Можно настроить сравнительный анализ и т.п.

Поскольку сейчас анализ производится вручную, то польза от внедрения данной программы может быть ощутима уже в первые дни, т.к. анализ продаж можно будет провести за день, на его основе уже запланировать какие-либо действия по повышению эффективности. Программа проста в использовании, поэтому время адаптации минимальное. Также есть интеграция с «Excel», куда можно выгрузить все нужные данные для дальнейшего анализа.

На данном этапе важную роль играет внимательность человека, который проводит анализ. При переходе на программу, которая будет автоматически готовить нужные отчеты, влияние человеческого фактора снижается. За счет этого можно повысить качество управления ассортиментом на предприятии.

Давайте перейдем к планированию затрат на внедрения данной программы, подробнее написали в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет затрат на покупку «KonSi Assortment Optimization»

Мероприятие	Варианты по внедрению программы		Затраты, руб.
	Варианты	Стоимость в месяц, руб.	
Автоматизация анализа ассортимента товаров	Консультация в режиме on-line (почта, мессенджер) или по телефону	1 500	-
	Выезд на два часа	4 500	4 500
	Два выезда по два часа каждый	9 000	-
	Три выезда по три часа каждый	12 500	-
	Четыре выезда по два часа каждый	17 000	-
	Стоимость программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization»	59 900	59 900
Итого:			64 400

Таким образом, расходы на внедрение программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization» составят 64 400 руб.

Вторая актуальная проблема, выявленная на торговом предприятии «МАТЕНО» является снижение товарооборота на 0,8% и снижение чистой прибыли на 9,4%.

Проблема была выявлена на основании следующих анализов:

- анализ финансовых показателей коммерческой деятельности;
- анализ динамики товарооборота.

С целью решения выявленной проблемы, руководство предприятия приняло решение открытия на базе действующей компании «MATENO», кофейни «Шоколад и зерна», а в дальнейшем ее развитие. В итоге главная цель предприятия – добиться высокого уровня и занимать лидирующие позиции среди конкурентов по городу Челябинск. Бизнес-модель будет строиться по типу «start-up». Предполагаемыми результатами проекта являются удовлетворение покупательского спроса, расширение ассортимента, увеличение уровня продаж и рост прибыли.

Перспективы проекта:

- стабильность производства;
- рост рентабельности;
- уникальность продукции;
- средний ценовой сегмент.

Кофейня «Шоколад и зерна» предназначена для реализации различных сортов кофе и вместе с тем различных видов шоколада в дополнении. Кофейня будет ориентирована на людей в первую очередь любящих кофе, и разбирается в нем, а не пьет быстро растворимый. И конечно для любителей шоколада, различного рода, как от самого сладкого, молочного, так до самого горького. Единственное, что будет дополнительно, по желанию клиента к шоколаду будет подаваться сыр, по собственному опыту, большинство любителей кофе пьют его в сочетании сыра и шоколада, поэтому наша кофейня сможет предоставить им такое удовольствие.

Помимо обслуживания клиентов, кофейня будет выставлять на продажу небольшой ассортимент кондитерских изделий собственного изготовления: пончики с шоколадом внутри, пончики, политые шоколадом; шоколадный мусс; шоколадная колбаса с печеньем; шоколадный капкейк; шоколадный чизкейк; горячий шоколадный брауни.

Для целей реализации проекта предполагается аренда помещения 90м<sup>2</sup> площади.

Для организации деятельности Кофейни «Шоколад и зерна» предполагается привлечение 6 сотрудников.

Таблица 3.3 – Численность и ФОТ персонала Кофейни «Шоколад и зерна»

Должность сотрудника	Численность	Оклад, руб./мес.	Итого	Районный коэффициент	ЕСН (30%)	Итого ФОТ
Управляющий	1	50 000	50 000	7 500	17 250	74 750
Бариста	4	35 000	140 000	21 000	48 300	209 300
Уборщица	1	15 000	15 000	2 250	5 175	22 425
Итого	6	–	205 000	30 750	70 725	306 475

Составим характеристику персонала в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Персонал Кофейни «Шоколад и зерна»

Наименование должности	Количество работников	График работы	Месячный оклад (руб.)	Период использования в проекте
Управляющий	1	Гибкий	35 000	С начала проекта
Бариста	4	2/2	23 000	С периода работы кофейни

Для конкретных работ будут наниматься работники на сдельную работу, на небольшой период времени, но они не будут относиться к основному штату работников.

Организационно-правовая форма собственности – ИП.

Кадровый состав:

1) управляющий – человек, который организовал бизнес и в дальнейшем будет: нанимать и увольнять персонал, контролировать их работу; заниматься продвижением бизнеса различными способами, которые были указаны ранее;

2) бариста – сотрудник, непосредственно имеющий работу с клиентами. Он будет обслуживать клиентов, убирать со стола после их ухода, и в начале и конце смены делать уборку помещения. В одну смену будут работать 2 человека.

Как говорилось в предыдущем пункте, будут наниматься сотрудники не на постоянную работу. Например, бухгалтер, служба клининга.

Разнообразие структур организаций связано с различиями в областях их деятельности, в характере и сложности продукции и услуг, национальными и культурными особенностями и т.п.

Организационная структура предприятия кофейни «Шоколад и зерна» линейная и представлена на рисунке 3.1.

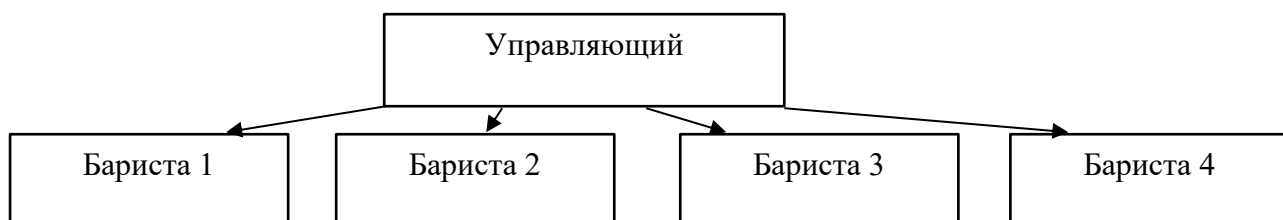


Рисунок 3.1 – Организационная структура Кофейни «Шоколад и зерна»

В проекте планируется приобретение основных средств, стоимость, количество требуемого производственного оборудования и сумма амортизационных отчислений представлены в виде таблицы 3.5.

Таблица 3.5 – Потребность в основных средствах

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Срок амортизации, лет	Итого амортизация (в год)
Кофемашина	25899	2	51 798	5	40 000
Кофемолка	19090	1	19 090	5	14 000
Блендер	3000	1	3 000	5	14 000
Холодильник	32000	1	32 000	5	26 500
Кассовый аппарат	223900	1	223 900	5	24 780
Кресло мешок	3300	12	39 600	5	59 920
Стол	2600	6	15 600	5	7 960
Стулья для барной	3500	5	17 500	5	5 000
Ноутбук	40000	1	40 000	5	19 000
Акустическая система	60000	1	60 000	5	58 840
Стеллажи	5000	4	20 000	5	50 000
Итого			522 488	–	104 498

Таким образом, потребность в основных средствах составит 522 488 руб.

Форма расчета удельной потребности в оборотных средствах представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Потребность в оборотных средствах

Наименование продукции	Сырье, материалы, комплектующие	Цена	Удельная потребность	Стоимость
Кофе	Кофейные зерна	3,28	3,0	9,84
	Молоко	0,08	30	2,40
	Итого потребность			12,24
Капкейк	Сливочное масло	50,00	0,32	16,00
	Сахар	0,04	150	6,00
	Молоко	0,07	100	7,00
	Яйца	6,50	2	13,00
Мусс	Сахар	0,04	200	10,00
	Шоколад	0,455	50	6,00
	Итого потребность			21,93
Чизкейк	Сливочное масло	0,32	150	6,00
	Сахар	0,04	35	15,93
	Сливки			0,1
Чизкейк шоколадный	Какао	0,12	150	48,00
	Печенье	0,14	150	6,00
	Крахмал	0,12	80	8,00
	Итого потребность			6,00
Брауни	Сливочное масло	0,32	150	48,00
	Сахар	0,04	150	6,00
	Шоколад	0,455	35	15,93
	Яйца	6,5	2	13,00
	Мука	0,05	200	10,00
	Итого потребность			92,93

Рассчитывая цену единицы продукции, Кофейни «Шоколад и зерна» стремится к тому, чтобы она была оптимальной с точки зрения соответствия интересам предприятия и рынка. Из наиболее распространенных ценовых стратегий на период проекта Кофейни «Шоколад и зерна» выбирает увеличение объема сбыта продукции при улучшении ее качественных параметров и обеспечение определенного уровня дохода на вложенный капитал.

Использованный метод расчета предполагаемой цены на продукцию является методом «полных затрат», таблица 3.7.



Таблица 3.7 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат)

Наименование	Стоимость, руб.				
	Кофе	Капкейк	Мусс	Чизкейк	Брауни
1. Удельные переменные затраты (VC)	12,24	58,00	21,93	91,40	92,93
2. Общие постоянные затраты 1 478 228 руб.					
3. Доля товара в общем объеме производства (продаж)	50%	13%	10%	13%	14%
4. Общие постоянные затраты	739 114	192 170	147 823	192 170	206 952
5. Удельные постоянные затраты (FC)	82,58	41,91	49,52	45,16	53,89
Итого себестоимость продукции	94,82	99,91	71,45	136,56	146,82

Рациональная цена продукции лежит в диапазоне между себестоимостью ее производства (таблица 3.8) и рыночной ценой подобных товаров и услуг.

Таблица 3.8 – Обоснование среднерыночной цены

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта		
	Себест-ть продукции	Ср. цена конкурента	Цена реализации
Кофе	94,82	225,00	280,00
Капкейк	99,91	185,00	220,00
Мусс	71,45	210,00	220,00
Чизкейк	136,56	215,00	220,00
Брауни	146,82	235,00	220,00

Далее спрогнозируем объем реализации продукции проекта. Данная информация представлена в приложении Г.

Таким образом, согласно данному проекту по открытию Кофейни «Шоколад и зерна» общая выручка в год составит в среднем 5 952 300 руб.

Третья актуальная проблема, выявленная на торговом предприятии «МАТЕНО» является неэффективная система сбыта продукции.

С целью решения выявленной проблемы, были рассмотрены потенциальные выставки, проходящие в ближайшее время в Челябинске. Проанализировали несколько выставок по следующим факторам: время и место проведения; репутация выставки; численность выставочных площадок; условия участия и т.п.

Выбрали один подходящий вариант - выставка «Дни малого и среднего бизнеса». Она будет проходить с 26 по 29 октября 2021. В рамках данной выставки участниками будут продемонстрированы их товары. Выставка позиционируется как выставка с высокой репутацией, поскольку в ней

принимают участие только лучшие предприятия региона малого и среднего бизнеса. Сферы работы компаний совершенно разные, но это не должно помешать найти своих клиентов, в сфере ресторанного бизнеса, например.

Пожалуй, выставка является плодотворной площадкой для того, чтобы рассказать о себе и найти новых партнеров. Причем данный тип маркетинговой активности в компании еще не тестировался, интересно будет оценить результаты и понять эффективность канала.

Выделили три основных этапа подготовки и участия, отразили их на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Основные этапы подготовки и участия компании «МАТЕНО»

В рамках первого этапа необходимо разобраться со всеми организационными вопросами, связанными с подачей заявки, подбором персонала, анализа конкурентов, разработки дизайна стойки и стендов, а также с определением размера необходимой выставочной площади.

Чтобы заранее подогреть интерес у нужной аудитории, в компании будет сделана электронная рассылка писем, но не всем покупателям. Будут отсеяны розничные покупатели, останутся только оптовые (рестораны, магазины, предприятия и т.п.). Затем сегментируем только заинтересованных покупателей – т.е. тех, с которым давно ведутся переговоры, но они никак не покупают. Также, хуже не будет, если просто проинформировать розничных и оптовых

постоянных покупателей о том, что компания примет участие на выставке. Дополнительно можно выложить новость на сайте, чтобы с ней ознакомились новые покупатели.

В качестве партнера, которые займется разработкой маркетинговых материалов был выбран организатор выставки, т.к. это наиболее оптимальный вариант по цене, а также у организатора есть соответствующий опыт в подобных мероприятиях.

Также с организатором будет достигнуто соглашение о том, что он берет на себя все работы, связанные с проектированием и оформлением стенда компании. Опять же, это дешевле, чем заказывать в другой компании и уровень опыта организатора в такого рода мероприятиях является одним из ключевых факторов. Дополнительно организатор предоставит в аренду необходимое следующее оборудование: стойка-ресепшн, мебель, витрины, стеллажи, ТВ и т.п.

На следующем этапе, на этапе стадии работы выставки, необходимо привлекать внимание, чтобы как можно больше посетителей выставки познакомились с деятельностью компании. Для этого в выставке будут принимать участие собственник, а также менеджеры по сбыту и закупкам, которые смогут любому желающему клиенту рассказать о том, как все устроено внутри.

Помимо ценных контактов с возможными клиентами, важно уделить внимание и своим конкурентам. Познакомиться поближе, постараться узнать какие-то важные подробности в рамках их операционной, производственной и маркетинговой деятельности, чтобы лучшие практики проанализировать и применить в своем бизнесе.

На заключительном этапе запланировали проанализировать список собранных контактов, сегментировать их по разным признакам и запланировать в работу действия, направленные на поддержание контакта и продажу товара.

Полагаю, что анализ эффективности работы канала можно будет подвести только через 6-12 мес., поскольку возможные сделки могут закрываться в течение столь долгого периода.

Можно подвести промежуточные итоги, выписать моменты, которые в следующий раз нужно будет исправить, но окончательные выводы не делать, т.к. они будут некорректными.

Давайте рассчитаем затраты компании «MATENO» на расходы по заработной плате в период участия в выставке (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Численность и ФОТ персонала в период участия в выставке

Должность сотрудника	Численность	Оклад, руб./мес.	Итого	Районный коэффициент	ЕСН (30%)	Итого ФОТ
Директор	1	10 000	10 000	1 500	3 450	14 950
Менеджер по сбыту	1	3 500	3 500	525	1 208	5 233
Менеджер по закупке	1	3 500	3 500	525	1 208	5 233
Итого	3		17 000	2 550	5 865	25 415

Таким образом, затраты предприятия «MATENO» на расходы по заработной плате в период принятия участия в выставке составили 25 415 руб.

Календарное планирование проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» произведем двумя этапами:

- 1) подготовительный этап (прединвестиционный и инвестиционный этапы);
- 2) этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационный этап).

В таблице 3.10 представлен график проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO».

Таблица 3.10 – Календарный график проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO»

Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
1. Подготовительный этап			
Ремонт производственного помещения	01.05.21	05.05.21	4

Окончание таблицы 3.10

Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Закуп оборудования, мебели, материалов	05.05.21	16.05.21	11
Монтаж и установка промышленного оборудования и мебели	16.05.21	21.05.21	5
Собеседование и наем сотрудников	21.05.21	24.05.21	3
Обучение персонала, инструктаж	24.05.21	28.05.21	4
Реклама и продвижение (вывески и наклейки, визитки), разработка бренда, фирменного стиля	28.05.21	01.06.21	4
Поиск поставщика программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization»	01.06.21	10.06.21	10
Приобретение и установка программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization»	11.06.21	16.06.21	5
Обучение персонала, инструктаж	17.06.21	21.07.21	4
Определение основных целей участия в Выставке	22.07.21	27.07.21	5
Анализ Выставок	28.07.21	11.09.21	46
Принятие решения в какой, из выставок наиболее эффективно участие для достижения поставленных целей	12.09.21	15.09.21	3
Определение концепции и объема участия предприятия в работе выставки, заявка на участие в выставке	16.09.21	20.09.21	4
Отбор и подготовка персонала для работы на выставке	21.09.21	22.09.21	1
Реклама и продвижение (вывески и наклейки, визитки), фирменного стиля	23.09.21	28.09.21	5
Разработка плана коммерческой работы, рекламы и протокольных мероприятий	29.09.21	07.10.21	7
Заключение договора на выставочные услуги	08.10.21	10.10.21	2
Составление адресной базы для рассылки приглашений на выставку	11.10.21	17.10.21	5
Оформление и подготовка выставочного стенда	18.10.21	25.10.21	7
<b>2. Этап реализации</b>			
Выпуск новой продукции	01.06.21	-	-
Отладка и внедрение программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization»	22.07.21	-	1
Стадия работы выставки (работа в ходе функционирования выставки)	26.10.21	29.10.21	3
Анализ контактов, осуществленных за период работы стенда	30.10.21	02.11.21	4

Таким образом, начало проектного периода приходится на 01.05.2021 г. сроком на 188 дня (6 мес. 5 дней).

Следующий этап планирования: определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проект:

1. Первоначальные (единовременные) затраты;
2. Предварительные операционные затраты подготовительного периода (затраты на приращение оборотного капитала) (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Расчет потребности в финансировании, в руб.

Статья затрат	Сумма
<b>1. Единовременные затраты проекта</b>	
Ремонт помещения	350 000
Оборудование	522 488
Монтаж и установка оборудования, мебели	25 000
Расходы на поиск и наем сотрудников	2 600
Обучение персонала	10 000
Стоимость программного обеспечения «KonSi Assortment Optimization»	54 900
Один выезд к заказчику в месяц (2 часа)	4 000
Заключение контракта на участие в выставке	50 000
Аренда выставочного оборудования	25 000
Заработная работа на период выставки	25 415
Транспортные расходы	5 000
Расходы на послевыставочную деятельность (анализ и подведение итогов)	10 000
Реклама и продвижение (сайт, вывески и наклейки, визитки), фирменного стиля	60 000
<b>Итого единовременные затраты проекта</b>	<b>1 144 403</b>
<b>2. Затраты на приращение оборотного капитала</b>	
<i>Переменные затраты:</i>	<i>874 145</i>
Материальные затраты	692 220
Оплата труда	132 250
Отчисления на социальные нужды	39 675
Электроэнергия	10 000
<i>Постоянные затраты:</i>	<i>417 333</i>
Оплата труда	143 750
Отчисления на социальные нужды	186 875
Интернет	5 000
Один выезд к заказчику в месяц (2 часа)	4 000
Амортизация	8 708
Вывоз мусора	4 000
Коммунальные услуги	20 000
Реклама и продвижение (сайт, вывески и наклейки, визитки)	15 000
Накладные расходы	30 000
<b>Итого затрат на приращение оборотного капитала</b>	<b>1 478 228</b>
<b>Итого потребность в финансировании</b>	<b>2 622 631</b>

Таким образом, общая потребность в финансировании проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» составила 2 622 631 руб.

Ранее мы определили, что предприятие столкнулось с рядом проблем. В данном блоке, для исключения данных негативных тенденций торговой предприятия «MATENO» разработали проекты по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO». В следующем блоке спрогнозируем финансовые показатели и рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

### 3.2 Прогноз финансовых показателей и расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Финансовый план проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» содержит прогноз финансовых результатов и их оценку.

Он является результатом расчета данных плана сбыта и производства, и, конечно, инвестиционного плана. Оценить финансовую эффективность проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» позволяют три основные формы отчетов – прогнозный отчет о прибылях и убытках, баланс и самый важный – отчет о движении денежных средств.

Первый из них показывает, насколько прибылен бизнес, второй – какими активами и пассивами обладает компания, третий – откуда будут браться денежные средства, на что тратиться и сколько будет оставаться в распоряжении участников проекта. Используя расчетные данные сформируем Отчет о финансовых результатах (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Отчет о финансовом результате по проекту по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO», (год/месяц)

Статья	2021 (7 мес.)	2022	2023	2024
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)	6 387 873	11 949 900	11 949 900	11 949 900
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг	3 166 904	5 428 978,00	5 428 978,00	5 428 978,00
Валовая прибыль	3 220 969	6 520 922	6 520 922	6 520 922
Коммерческие расходы	341 457	482 498	482 498	482 498
Управленческие расходы	2 257 325	3 848 100	3 848 100	3 848 100
Прибыль (убыток) от продаж	622 187	2 190 324	2 190 324	2 190 324
Прочие доходы и расходы	897 488	360 000	360 000	360 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	-275 301	1 830 324	1 830 324	1 830 324
Текущий налог на прибыль	-55 060	366 065	366 065	366 065
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-220 241	1 464 260	1 464 260	1 464 260

Денежные потоки, из которых состоит проект, а также источники получения информации для заполнения, представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Виды потоков денежных средств

Поток	Элементы	Значения
Операционный	Приток	6 387 873
	Отток	6 602 217
Инвестиционный	Приток	0
	Отток	2 622 631
Финансовый	Приток	2 622 631
	Отток	0

Далее составим отчет о движении денежных средств по проекту, который представлен в таблице 3.14.



Таблица 3.14 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow)

Показатель	Подготовительный период	Этап реализации (месяц, квартал, год)			
	0	2021 (7 мес.)	2022	2023	2024
Сальдо на начало периода		-2 448 316	-269 404	1 299 353	2 868 110
Операционный поток					
Выручка по проекту	0	6 387 873	11 949 900	11 949 900	11 949 900
Себестоимость без амортизации	0	6 602 217	10 015 078	10 015 078	10 015 078
Налоговые выплаты	0	-55 060	366 065	366 065	366 065
Итого условный операционный денежный поток	0	-269 404	1 299 353	2 868 110	4 436 867
Инвестиционный поток					
Приращение чистого оборотного капитала	1 478 228				
Поступления от реализации активов	0				
Затраты на приобретение активов	522488				
Другие затраты подготовительного периода	447 600				
Итого инвестиционный денежный поток	2 448 316	0	0	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	0				
Финансовый поток					
Поступление денежных средств на проект	0				
Выплаты процентов	0				
Выплаты основного долга	0				
Итого денежный поток от финансовой деятельности	0	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков на конец периода	-2 448 316	-269 404	1 299 353	2 868 110	4 436 867

Величина сальдо денежных потоков на конец периода показывает наличие или отсутствие кассового разрыва. Если сальдо на конец периода отрицательное в какой-либо из периодов, значит, имеет место кассовый разрыв, следовательно, планирование денежных потоков было проведено неверно (в этот период не хватило денежной наличности для покрытия текущих затрат).

Графически денежный поток по проекту повышения конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» представлен на рисунке 3.3.

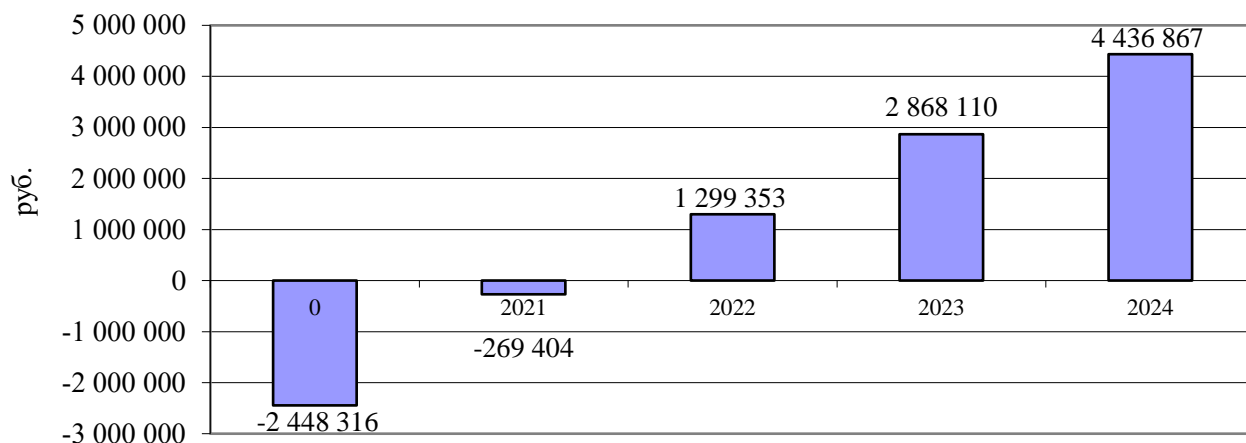


Рисунок 3.3 – Денежные потоки по проекту повышения конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO»

В случае правильного планирования движения денежных средств сальдо на конец периода является положительным в каждом расчетном периоде проекта. Отсутствие кассовых разрывов на всем периоде проекта является необходимым условием его реализации.

Строка отчета о движении денежных средств проекта «Итого сальдо денежных потоков проекта» является основой для расчета интегральных показателей эффективности проекта. Метод расчета ставки дисконтирования ( $r$ ) выбирается в зависимости от источника финансирования (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Расчет ставки дисконтирования

Источник финансирования	Метод расчета	Формула расчета
Собственные средства	CAPM (Capital Asset Pricing Model) – метод оценки стоимости капитальных активов	$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f),$ <p>где <math>R_f</math> – безрисковая ставка доходности  <math>R_m</math> – доходность эффект. рыночного портфеля  <math>\beta_i</math> – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности</p>

Таким образом, значение  $r$  будет составлять:  $r = 10\% + 1,5 \cdot (15,4\% - 10\%) = 18,1\%$ .

Формулы для расчета интегральных показателей экономической эффективности проекта, характеризующих целесообразность реализации проекта представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Формула расчета	Норматив
Чистый приведенный доход	$NPV = -I_0 + \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (3)$	$> 0$
Индекс доходности	$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{I_0} \quad (4)$	$> 1$
Внутренняя норма рентабельности	$IRR = \frac{NPV_1 \cdot r_2 - NPV_2 \cdot r_1}{NPV_1 - NPV_2} = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1). \quad (5)$	$> r$
Простой срок окупаемости	$PP = I_0 / \overline{NP} \quad (6)$	-
Дисконтированный срок окупаемости	$\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \Rightarrow I_0 \quad (7)$	-

В таблице 3.17 представлены результаты интегральных показателей экономической эффективности проекта.

Таблица 3.17 – Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Значение показателя	Норматив
Чистый приведенный доход NPV, тыс. руб.	359,2	$> 0$
Индекс доходности PI	1,1	$> 1$
Внутренняя норма рентабельности IRR	6,6%	$> r$
Простой срок окупаемости PP	7 мес.	-
Дисконтированный срок окупаемости DPP	11 мес.	-

Таким образом, NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 359,2 тыс. руб. PI больше единицы характеризует получение 1 руб. 10 коп. дисконтированного дохода не 1 руб. дисконтированных вложений в

проект. IRR указывает запас прочности стоимости вложенного капитала. Срок окупаемости, простой составляет 7 мес., дисконтированный – 11 мес.

Точка безубыточности показывает такое значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Рассчитаем безубыточность (в натуральном выражении) в целом используя формулу 8:

$$BEP_{\text{ед}} = \frac{TFC}{(P-VC)}, \quad (8)$$

где TFC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

VC – переменные затраты в единице продукции;

(P-VC) – маржинальная прибыль единицы продукции.

$$BEP_{\text{ед}} = \frac{2554528}{(232,0 - 55,30)} = 14455 \text{шт.}$$

Далее рассчитаем безубыточность по объему продаж в целом по формуле 9:

$$BEP_{\text{вв}} = \frac{V \times TFC}{BB - TVC}, \quad (9)$$

где BB – валовая выручка;

V – объем реализации, шт.;

TFC – общие постоянные затраты;

TVC – общие переменные затраты;

(BB-TVC) – маржинальная прибыль.

$$BEP_{\text{вв}} = \frac{14455 \times 2554182}{6387873 - 1113345} = 3093318 \text{руб.}$$

Далее рассчитаем запас финансовой прочности (формула 10), которая показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния:

$$ЗФП = \frac{ВВ - ВЕР}{ВВ} \times 100\%, \quad (10)$$

$$ЗФП = \frac{6387873 - 3093318}{6387873} \times 100\% = 51,58\%$$

Полученные данные представлены в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки

Параметр	Величина
Валовая выручка (ВВ)	6 387 873
Совокупные переменные затраты (ТVC)	1 113 345
Совокупные постоянные затраты (ТFC)	2 554 182
Маржинальная прибыль	5 274 528
Точка безубыточности (ВЕР), в шт.	14 455
Точка безубыточности (ВЕР), в руб.	3 093 318
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	51,58

Графическая модель оценки безубыточности представлена на рисунке 3.4.

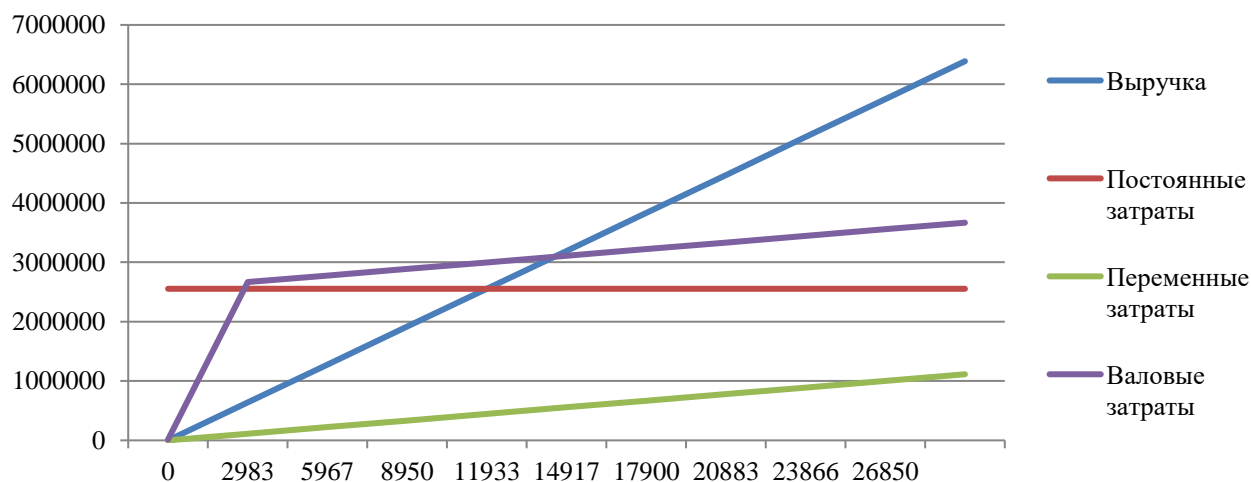


Рисунок 3.4 – Графическая модель оценки безубыточности проекта по общему объему продаж

Таким образом, безубыточный объем производства составил 14 455 шт. продукции, превышение данного объема производства и продаж приведет к получению прибыли. Запас финансовой прочности при этом составляет 51,58%.

При анализе чувствительности проекта повышения конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия

«MATENO» определим степень влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта.

Проведем анализ чувствительности чистой приведенной стоимости проекта NPV к изменениям ставки налога, выпуска продукции и ожидаемой цены.

Графическая модель результатов анализа чувствительности проекта представлена на рисунке 3.5.

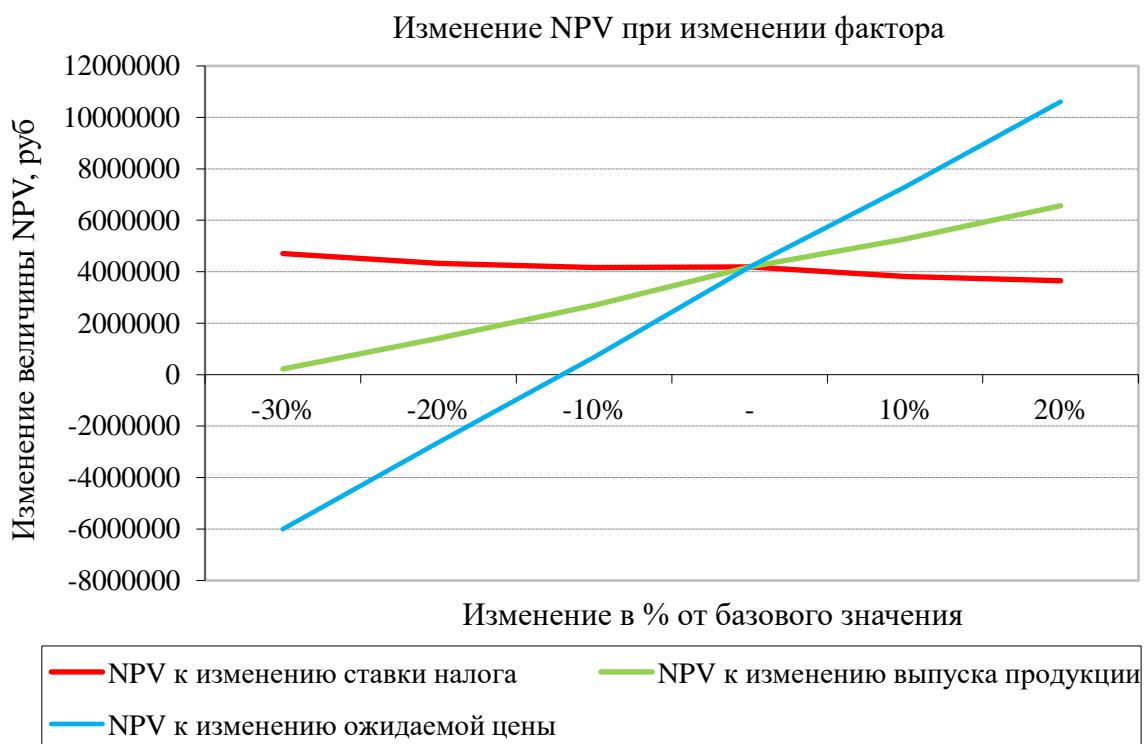


Рисунок 3.5 – Анализ чувствительности проекта повышения конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO»

На графике по оси X отложены процентные изменения входных параметров проекта, а по оси Y – соответствующее значение выходного параметра NPV, выраженное в руб. Данный тип графика позволяет визуальнo оценить риски и определить критические точки проекта.

Проанализировав чувствительность проекта к изменению параметров, таких как изменение ставка налога на прибыль, выпуска продукции и ожидаемой цены,

можно сделать выводы, что самое сильное влияние на проект оказывает изменение выпуска продукции.

Проект сможет выдержать снижение объемов продаж до 30%. Изменение ожидаемой цены также оказывает достаточное влияние. В связи с этим необходимо контролировать выполнение плана продаж и придерживаться рассчитанного уровня цен.

Незначительно влияют на эффективность проекта изменение ставки налога.

В связи с тем, что разработка рекомендаций исходила из критериев конкурентоспособности, а точнее критериев, которые получили низкую оценку. После определения основных проблем торгового предприятия «MATENO» были проведены анализы, которые смогли уточнить направления проблем, для того, чтобы в дальнейшем мы смогли разработать эффективные рекомендации. Основными направлениями проблем были: неэффективное формирование ассортимента продукции, снижение товарооборота и чистой прибыли, неэффективность системы сбыта.

После реализации предложенных рекомендаций, в соответствии с увеличением оценочного показателя торгового предприятия «MATENO» среди конкурентов, имидж данного предприятия изменится наилучшим образом, учитывая то, что предприятия-конкуренты останутся на прежнем уровне конкурентоспособности.

Изменение конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO» представим в таблице 3.19.

Таким образом, оценка конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO» при условии внедрения разработанных рекомендаций показал, что уровень торгового предприятия «MATENO» по факторам рыночной привлекательности увеличился с 6,5 до 7,4, по факторам конкурентоспособности – с 7,06 до 8,1.

Таблица 3.19 – Расчет конкурентоспособности предприятия «MATENO» после внедрения разработанных рекомендаций

Факторы оценки	Вес	Specialty Coffee		Kofeop Roastery		Фабрика Кофе		Компания «MATENO»	
		Оценка	Вес оценки	Оценка	Вес оценки	Оценка	Вес оценки	Оценка	Вес оценки
<b>Факторы рыночной привлекательности</b>									
Величина рынка	0,1	4	0,4	7	0,7	10	1	5	0,8
Развитие рынка	0,1	4	0,4	10	1	10	1	5	0,5
Конкурентная структура	0,1	2	0,2	5	0,5	10	1	3	0,9
Отраслевая прибыльность	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Чувствительность рынка к ценам	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3	5	0,3
Платежеспособность покупателей	0,12	9	1,08	10	1,2	10	1,2	10	1,2
Торговые отношения (сила переговоров)	0,06	8	0,48	10	0,6	10	0,6	10	0,6
Барьеры для входа на рынок	0,03	6	0,18	10	0,3	7	0,21	7	0,21
Возможные помехи снабжения сырьем	0,03	8	0,24	10	0,3	7	0,21	10	0,24
Технические факторы	0,12	4	0,48	10	1,2	7	0,84	3	0,36
Социальные факторы	0,07	8	0,56	10	0,7	10	0,7	10	0,7
Юридические факторы	0,08	9	0,72	10	0,8	7	0,56	10	0,8
Человеческие факторы	0,04	5	0,2	7	0,28	7	0,28	7	0,28
Итого	1	-	5,54	-	8,33	-	8,4	-	7,39
<b>Факторы конкурентоспособности предприятия</b>									
Размер предприятия	0,04	6	0,24	7	0,28	10	0,4	7	0,32
Темпы роста	0,06	4	0,24	7	0,42	7	0,42	5	0,36
Доля рынка	0,03	5	0,15	10	0,3	10	0,3	5	0,18
Прибыльность	0,08	5	0,4	10	0,8	10	0,8	4	0,48
Технологический уровень	0,05	4	0,2	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Ассортимент	0,09	5	0,45	7	0,63	10	0,9	7	0,81
Цены	0,1	3	0,3	10	1	7	0,7	3	0,5
Уровень и качество обслуживания	0,12	5	0,6	5	0,6	10	1,2	10	1,2
Имидж	0,1	7	0,7	5	0,5	10	1	10	1
Человеческие ресурсы	0,08	3	0,24	7	0,56	8	0,64	5	0,56
Коммуникации на рынке	0,12	9	1,08	10	1,2	7	0,84	10	1,2
Финансовая сила	0,08	4	0,32	10	0,8	6	0,48	6	0,64
Дополнительные услуги	0,05	8	0,4	5	0,25	10	0,5	6	0,35
Итого	1	-	5,32	-	7,84	-	8,68	-	8,1



Графическое представление оценки основных параметров конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO», представлено на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Графическое представление оценки основных параметров конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO» после внедрения рекомендаций

На основе полученных данных графически на рисунке 3.7 представим суммарный индекс конкурентоспособности основных конкурентов и положение компании «MATENO» относительно данных конкурентов после внедрения рекомендаций.

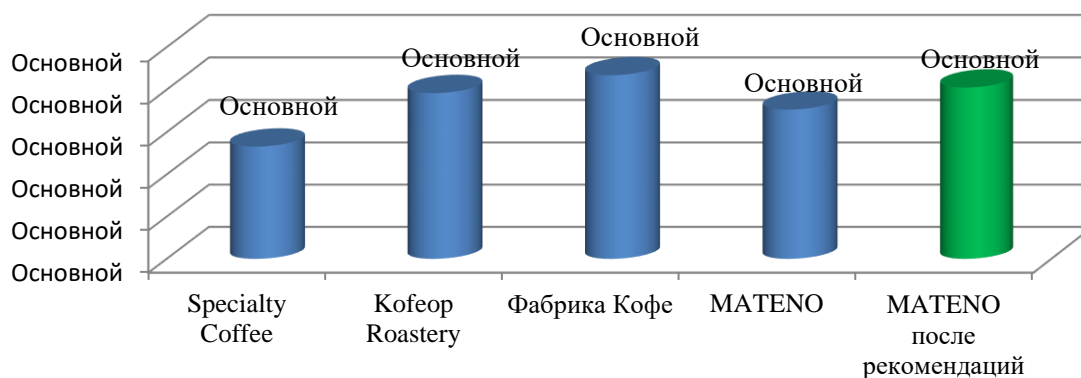


Рисунок 3.7 – Суммарный индекс конкурентоспособности основных конкурентов и положение компании «MATENO» относительно данных конкурентов после внедрения рекомендаций

Таким образом, разработанные рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» обладает экономической эффективностью. Его реализация является целесообразной и необходимой.

Сроки разработки и внедрения проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» – май-ноябрь 2021 года.

Проект по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» имеет практическую ценность для торгового предприятия. Внедрение данного комплекса мероприятий позволит повысить конкурентоспособность предприятия и улучшить экономические показатели, снизить угрозы внешних факторов, увеличить потенциал развития предприятия, и в конечном итоге к победе в конкурентной борьбе, а также к сохранению уже занятых позиций на рынке продовольственных товаров.

Расчеты показателей эффективности подтверждают эффективность проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO».

Таким образом, разработанный проект по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» обладает экономической эффективностью. Его реализация является целесообразной и необходимой.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе изучения теоретических аспектов повышения конкурентоспособности торгового предприятия как направление совершенствования коммерческой деятельности мы пришли к выводу, что существует более широкое толкование сущности коммерческой деятельности – это не только процесс выполнения торгово-организационных операций, обслуживающих действие актов купли-продажи, но и как главнейшая функция торговой организации, которая оказывает значимое влияние на конечные результаты работы. Иными словами, коммерческая деятельность охватывает торговую деятельность и разнообразные виды предпринимательства, связанные со сбытом, перепродажей товаров и предоставлением услуг.

В связи с этим, под коммерческой деятельностью понимается купля и продажа товаров, нацеленные на спрос покупателей и получение прибыли торговым предприятием. При этом выражением коммерческой деятельности служит торговое предприятие, то есть организация труда и средств, необходимая с целью обращения торгового капитала.

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности торгового предприятия. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности торгового предприятия в настоящее время не существует.

Резюмируя анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия, мы пришли к выводу, что в настоящей работе в целях оценки конкурентоспособности

компании «MATENO» наиболее целесообразным будет использование следующих методов оценки конкурентоспособности:

1) сравнительный анализ конкурентов – как метод определения, по совокупной оценке, наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов (экспертный метод);

2) многоугольник конкурентоспособности – как результирующий метод оценки положения исследуемого предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности (метод построения).

В целях оценки эффективности коммерческой деятельности компании «MATENO» наиболее целесообразным будет проведение анализа экономических показателей коммерческой деятельности торгового предприятия.

В качестве базы исследования послужило торговое предприятие «MATENO» – компания по обжарке кофе (частная собственность), основанная в 2016 году. За четыре года на рынке компания «MATENO» стала одним из лидирующих обжарочных компаний в Челябинске. Организационно – правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Основной профиль деятельности компании «MATENO» является производственно-торговое, специализируется компания на обжарке кофейных зерен и реализации кофе, чая и какао. Изготовление и поставка продукции осуществляется под заказ, в связи с этим компания не имеет остатков готовой продукции на складе.

По результатам проведенного анализа экономических показателей коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» выявлены следующие негативные тенденции:

– снижение товарооборота на 0,8%, это вызвано, прежде всего, увеличением цен на реализуемую продукцию и незначительным снижением объемов продаж;

– соотношение темпа роста себестоимости выше темпа роста товарооборота, что является негативным фактором для развития коммерческой деятельности компании «MATENO»;

– рентабельность приобретает тенденцию снижения (с 25,7 %, до 21,7%), снижение вызвано увеличением затрат на продажу (издержек обращения.), что является негативным фактом для компании, т.к. снижается потенциал экономического развития, который позволяет сохранить устойчивое положение и повысить эффективность коммерческой деятельности даже при воздействии некоторых неблагоприятных факторов, в связи с этим компании необходимо увеличить уровень рентабельности.

В целом, коммерческую деятельность компании «MATENO», можно охарактеризовать как достаточно эффективной.

По результатам проведенной оценки конкурентоспособности торгового предприятия «MATENO» выявлены следующие негативные тенденции:

– основные конкуренты компании «MATENO» располагаются в области «победителей», а исследуемое предприятие находится в области «средняков», то есть по отношению к конкурентам у компании «MATENO» более слабая конкурентная позиция.

На основании выше изложенного были сформулированы следующие актуальные проблемы:

- неэффективная организация формирования ассортимента продукции;
- снижение товарооборота на 0,8% и снижение чистой прибыли на 9,4%;
- неэффективная система сбыта.

Для исключения данных негативных тенденций торговой предприятия «MATENO» необходимо разработать проект по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO».

Сроки разработки и внедрения проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» – май-ноябрь 2021 года.

Проект по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» имеет

практическую ценность для торгового предприятия. Внедрение данного комплекса мероприятий позволит повысить конкурентоспособность предприятия и улучшить экономические показатели, снизить угрозы внешних факторов, увеличить потенциал развития предприятия, и в конечном итоге к победе в конкурентной борьбе, а также к сохранению уже занятых позиций на рынке продовольственных товаров.

Расчеты показателей эффективности подтверждают эффективность проекта по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO», а именно:

- уровень предприятия по факторам рыночной привлекательности увеличился с 6,5 до 7,4, по факторам конкурентоспособности – с 7,06 до 8,1;

- проект обеспечивается абсолютный чистый дисконтированный доход в сумме 359,2 тыс. руб., при хороших качественных показателях доход на рубль вложенных средств составляет 1 рубль 10 копеек. Среднегодовая рентабельность в период производства услуг составляет 6,6% ежегодно;

- срок окупаемости, простой составляет 7 мес., дисконтированный – 11 мес., затем проект будет работать только на прирост бюджета (капитализация инвестора)

Таким образом, разработанный проект по повышению конкурентоспособности с целью совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «MATENO» обладает экономической эффективностью. Его реализация является целесообразной и необходимой.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баканов, И.Т. Теория экономического анализа: учебник. 4-е издание / И.Т. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
2. Борисов, Е.Ф. Коммерческая деятельность: учебник для студентов вузов по направлению и спец. «Экономика в торговле» / Е.Ф. Борисов. – М.: Юристъ, 2019. – 568 с.
3. Бузукова, Е.А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы / Е.А. Бузукова. – М.: Питер, 2007. – 174 с.
4. Воронкова, О.В. Коммерческая деятельность: учебное пособие / О.В. Воронкова – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2010. – 80 с.
5. Гинзбург, А.И. Экономический анализ / А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2017. – 208 с.
6. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
7. Даненбург, В. Основы оптовой торговли: практический курс / В. Даненбург, Р. Монкриф, В. Тейлор. – М.: Восхождение, 1993. – 246 с.
8. Даль, В.И. Толковый словарь русского языка: современное написание / под ред. Н. Анашиной. – М.: АСТ, 2014. – 736 с.
9. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц - 12-е изд., перераб. – М.: Дашков и К, 2021. – 348 с.
10. Иванов, Г.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Г.Г. Иванов, Е.С. Холин – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020 – 384 с.
11. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие / Е.А. Иванова – М.: Феникс, 2008. – 298 с.
12. Крутякова, Т.Л. Коммерческая деятельность. / Т.Л. Крутякова – М.: АйСи Групп, 2019. – 224 с.
13. Кулешова, А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах: учеб. Пособие / А.Б. Кулешова – М.: ТК Велби: Проспект, 2004. – 256 с.



14. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2018. – С. 374-377.
15. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 392 с.
16. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.
17. Малышев, Н.Г. Опыт применения стратегий повышения конкурентоспособности зарубежных предприятий / Н.Г. Малышев, Г.Г. Бубнов // Транспортное дело России. – 2013. – № 2 (16). – С. 131-134.
18. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности / Л.В. Осипова, И.М. Синяева – 2. изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 622 с.
19. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 246 с.
20. Сидоров, И.А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов / И.А. Сидоров // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы – 2016. – № 5 (10). – С. 65-67.
21. Синяева, И.М. Маркетинг в коммерции: учебник: для студентов / И.М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М.: Дашков и К, 2016. – 548 с.
22. Стерлингов, И. Мы хотим знать, что люди делают с инновациями / И. Стерлингов // Наука и технологии России – М.: Изд-во Парк-медиа, 2007. – С. 15-18.
23. Строков, В.А. Коммерческая деятельность товаропроизводителя / В.А. Строков – М.: ХОРС, 1998. – 212 с.
24. Тимофеев, В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях новой экономической реальности / В.В. Тимофеев // Факторы успеха. – 2016. – № 1 (6). – С. 56-59.
25. Томпсон, А. Конкуренция в современном мире: учебно-практическое пособие / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Вентана-Граф, 2017. – 272 с.

26. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и зарубежом. – 2003. – № 4. – С. 53-68.
27. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. Пособие / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.
28. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов: Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2014. – № 10. – С. 110-115.
29. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Гном и Д, 2001. – 304 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

Организация ИП Котеленец Дмитрий Иванович  
Индефикационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Производство какао, масла какао, жира какао, растительного масла какао, порошка какао  
Организационно-правовая форма/форма собственности Индивидуальный предприниматель /Частная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.  
Местонахождение (адрес) Россия, 454007г. Челябинск, ул. Артиллерийская, д.122

Дата (год. месяц, число) \_\_\_\_\_  
Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
по ОКПО \_\_\_\_\_  
ИНН \_\_\_\_\_  
по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
по ОКЕИ \_\_\_\_\_

КОДЫ		
071001		
27	2	2021
0101982640		
745305717639		
10.82.1		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕАБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	78,5	89,5	103,5
Основные средства	1130	75 986,0	69 619,5	67 600,0
Незавершенное строительство	1140	17 565,0	12 104,0	6 188,5
Долгосрочные фин. вложения	1150	1 842,5	2 407,0	2 942,0
Итого по разделу I	1100	95 472,0	84 220,0	76 834,0
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	36 124,5	31 306,0	24 787,0
в т. ч. сырье и материалы	-	17 332,0	16 680,5	13 875,5
НДС по приобретенным ценностям	1220	2 415,0	1 948,0	2 084,0
Краткосрочная дебиторская задолженность	1230	48 583,5	37 128,0	32 456,0
Финансовые вложения (за исключением ден. эквивалентов)	1240	0	0	0
Денежные средства	1250	2 720,0	2 160,5	1 421,0
Прочие оборотные средства	1260	0,0	0,0	0,0
Итого по разделу II.	1200	89 843,0	72 542,5	60 748,0
<b>Баланс по активу</b>	1600	185 315,0	156 762,5	137 582,0

## Окончание приложения А

Форма 071001 с.2

Наименование показателя	Код	На <u>31 декабря</u> 2020 г.	На <u>31 декабря</u> 2019 г.	На <u>31 декабря</u> 2018 г.
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	1310	20 000,0	20 000,0	20 000,0
Добавочный капитал	1350	0,0	0,0	0,0
Резервный капитал	1360	1 000,0	1 000,0	1 000,0
Нераспределенная прибыль отчетного года	1370	59 730,5	39 775,5	25 871,5
Итого по разделу III.	1300	80 730,5	60 775,5	46 871,5
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ</b>				
Заемные средства	1510	36 919,0	29 197,5	20 437,5
Кредиторская задолженность	1520	35 931,5	34 305,0	38 698,5
	1530...			
Прочие обязательства краткосрочного свойства	1550	2 329,5	1 904,0	1 599,5
Итого по разделу V.	1500	75 180,0	65 406,5	60 735,5
<b>Баланс по пассиву</b>	1700	185 315,0	156 762,5	137 582,0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

### Отчет о финансовых результатах за 2020 г.

Организация **ИП Котеленец Дмитрий Иванович**  
Индефикационный номер налогоплательщика  
Вид экономической **Производство какао, масла какао, жира**  
деятельности **какао, растительного масла какао,**  
**порошка какао**  
Организационно-правовая форма/форма собственности  
**Индивидуальный предприниматель /Частная собственность**  
Единица измерения: тыс. руб.  
Местонахождение (адрес)  
**Россия, 454007г.Челябинск, ул. Артиллерийская, д.122**

	КОДЫ		
Форма по ОКУД	071002		
Дата (год, месяц, число)	27	2	2021
по ОКПО	0101982640		
ИНН	745305717639		
по ОКВЭД	10.82.1		
по ОКОПФ/ОКФС			
по ОКЕИ			

Наименование показателя	Код	За 2020 г.	За 2019 г.
Выручка	2110	499 834	503 707
Себестоимость продаж	2120	(414 522)	(413 918)
Валовая прибыль (убыток)	2100	85 312	89 789
Коммерческие расходы	2110	(32 121)	(29 321)
Управленческие расходы	2220	(12 045)	(19 675)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	41 146	40 793
Проценты к получению	2320	17	14
Проценты к уплате	2330	(6)	(5)
Прочие доходы	2340	6 530	5 962
Прочие расходы	2350	(15 126)	(11 707)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	32 561	35 057
Текущий налог на прибыль	2410	(7 645)	(8 187)
Чистая прибыль (убыток)	2400	24 217	26 285

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

### Отчет о финансовых результатах за 2019 г.

		<b>КОДЫ</b>		
	Форма по ОКУД	071002		
	Дата (год, месяц, число)	21	3	2020
Организация <b>ИП Котеленец Дмитрий Иванович</b>	по ОКПО	0101982640		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	745305717639		
Вид экономической деятельности <b>Производство какао, масла какао, жира какао, растительного масла какао, порошка какао</b>	по ОКВЭД	10.82.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности <b>Индивидуальный предприниматель /Частная собственность</b>	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ			
Местонахождение (адрес) <b>Россия, 454007г. Челябинск, ул. Артиллерийская, д.122</b>				

Наименование показателя	Код	За 2019 г.	За 2018 г.
Выручка	2110	503 707	478 341
Себестоимость продаж	2120	(413 918)	(422 487)
Валовая прибыль (убыток)	2100	89 789	55 854
Коммерческие расходы	2110	(29 321)	(25 956)
Управленческие расходы	2220	(19 675)	(14 480)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	40 793	15 418
Проценты к получению	2320	14	15
Проценты к уплате	2330	(5)	(3)
Прочие доходы	2340	5 962	5 126
Прочие расходы	2350	(11 707)	(8 899)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	35 057	11 657
Текущий налог на прибыль	2410	(8 187)	(2 141)
Чистая прибыль (убыток)	2400	26 285	8 897

Таблица Г.1 – План продаж

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)											
		2021						2022					
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
<b>1. Кофе</b>													
объем продаж	ед.	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746
цена за ед.	руб.	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
выручка от продаж	руб.	208833	208833	208833	208833	208833	208833	208833	208833	208833	208833	208833	208833
<b>2. Капкейк</b>													
объем продаж	ед.	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058
<b>3. Мусс</b>													
объем продаж	ед.	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725
<b>4. Чизкейк</b>													
объем продаж	ед.	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008
<b>5. Брауни</b>													
объем продаж	ед.	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400
Всего выручка от продаж	руб.	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496025

## Окончание таблицы Г.1

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)							Итого 2021 (7 месяцев)	Итого в год
		2022								
		6	7	8	9	10	11	12		
<b>1. Кофе</b>										
объем продаж	ед.	746	746	746	746	746	746	746	5 221	8950
цена за ед.	руб.	280	280	280	280	280	280	280	280	280
выручка от продаж	руб.	208 833	208 833	208 833	208 833	208 833	208 833	208 833	1 461 833	2 506 000
<b>2. Капкейк</b>										
объем продаж	ед.	382	382	382	382	382	382	382	2 675	4585
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	84 058	588 408	1 008 700
<b>3. Мусс</b>										
объем продаж	ед.	249	249	249	249	249	249	249	1 741	2985
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	54 725	383 075	656 700
<b>4. Чизкейк</b>										
объем продаж	ед.	335	355	355	355	355	355	355	2 482	4255
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	78 008	546 058	936 100
<b>5. Брауни</b>										
объем продаж	ед.	320	320	320	320	320	320	320	2 240	3840
цена за ед.	руб.	220	220	220	220	220	220	220	220	220
выручка от продаж	руб.	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	70 400	492 800	844 800
Всего выручка от продаж	руб.	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	496 025	3 472 175	5 952 300