

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 «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, Директор  
ООО УК «Молния-Инвест»  
\_\_\_\_\_ А.Ю. Ильин  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

«Перспективные направления развития ТРК в условиях пандемии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.08.2021.( №301/646.3).ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент  
кафедры "Финансовые технологии"  
\_\_\_\_\_ Л.Ш. Морозова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор  
студент группы ВШЭУ – 369  
\_\_\_\_\_ И.И. Верстова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Верстова И.И. Перспективные направления развития ТРК в условиях пандемии – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-369, 2021, 110 с., 39 ил., 60 табл., библиогр. список – 41 наим., 13 л. Альбом иллюстраций ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью развития конкурентоспособности ТРК в условиях пандемии.

Первая глава данной работы посвящена теоретическим аспектам конкурентоспособности. В данной главе была охарактеризована сущность понятия конкурентоспособность предприятия, исследованы факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность, а также представлен анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Вторая глава работы посвящена практической оценке финансового состояния рассматриваемой компании и компаний-конкурентов, а также проведет конкурентный анализ ТРК «КУБа». Была представлена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен финансовый анализ, проанализирован рынок, выполнены конкурентные анализы ТРК «КУБа», оценена конкурентоспособности ТРК «КУБа»

В третьем разделе произведена разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия в условиях пандемии и оценка их эффективности.

## ABSTRACT

Verstova I.I. Promising directions for the development of shopping malls in a pandemic - Chelyabinsk: SUSU, HSEU-369, 2021, 110 p., 39 ill., 60 tables, bibliogr. list - 41 items, 13 p. Album of illustrations by f. A4.

The final qualifying work was carried out with the aim of developing the competitiveness of the TRC in a pandemic.

The first chapter of this work is devoted to the theoretical aspects of competitiveness. In this chapter, the essence of the concept of enterprise competitiveness was characterized, the factors that influence competitiveness were investigated, and an analysis of existing methods for assessing the competitiveness of an enterprise was presented.

The second chapter of the work is devoted to the practical assessment of the financial condition of the company in question and competing companies, and also conducts a competitive analysis of the TRK "KUBa". A general description of the investigated enterprise was presented, a financial analysis was carried out, the market was analyzed, competitive analyzes of the KUBa shopping mall were carried out, the competitiveness of the KUBa shopping mall was assessed

In the third section, the development of measures to increase the competitiveness of an enterprise in a pandemic and an assessment of their effectiveness.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.....	10
1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности.....	10
1.2 Методы оценки конкурентоспособности .....	16
1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности.....	24
1.4 Развитие ТРК в России и Море .....	33
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ .....	40
2.1 Общая характеристика ООО УК «Молния-Инвест» (ТРК «КУБа») .....	40
2.2 Финансовый анализ ТРК .....	43
2.3 Конкурентный анализ ТРК «КУБа».....	71
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ....	84
3.1 Разработка плана по повышению конкурентоспособности ТРК .....	84
3.2 Мероприятия по репозиционированию ТРК «КУБа».....	89
3.3 Экономические показатели проведенных изменений.....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	110

## ВВЕДЕНИЕ

Тема работы «Перспективные направления развития ТРК в условиях пандемии». В рамках работы будут рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности, практические расчеты финансовых показателей и конкурентоспособность конкретного ТРК и компаний-конкурентов, а также разработан план мероприятий по повышению конкурентоспособности ТРК «КУБа».

На данный момент рынок Торгово-развлекательных комплексов очень обширный. Существуют разные комплексы по площади и по строению, и количество их увеличивается. Так как в 2020 году во всем мире был введен карантин из-за ковид-19, данная отрасль осталась самой уязвимой, так как никакой федеральной и региональной поддержки нет.

При таких условиях изменения торгового функционирования, как одного из наиболее быстро развивающихся направлений деятельности в нашем государстве, имеют повышенный уровень значимости, поскольку являются связующим звеном между производством и потреблением. В тоже время, внутри отрасли наблюдается увеличение роли конкуренции, что приводит к увеличению значимости торговли как вида деятельности, которая теперь может быть рассмотрена как одна из основных движущих сил.

Широкое распространение торгово-развлекательных комплексов ставят их работу в условия жесткой конкуренции, когда от возможности повысить уровень конкурентоспособности зависит не только уровень получаемой организации прибыли, но и возможности функционирования в целом.

На сегодняшний день в научной среде разрабатывается полный комплекс мер и стратегий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности коммерческих организаций. Однако при этом, особенности конкурентоспособности и стратегий ее повышения относительно ТРК остаются недостаточно изученными. Таким образом, мы видим наличие противоречия

между повышенным уровнем необходимости разработки стратегий повышения конкурентоспособности ТРК, как одного из распространенных видов деятельности на рынке торговли и развлекательных услуг, и недостаточностью научной разработанности по данному направлению. Все вышесказанное определяет актуальность темы настоящего исследования.

В тоже время, анализ показал недостаточное количество работ, посвященных особенностям разработки стратегий повышения уровня конкурентоспособности торгово-развлекательных комплексов, как предприятий, включающих в себя целый комплекс разных видов деятельности, что в очередной раз подтверждает актуальность темы работы и обосновывает выбор темы.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по развитию конкретного торгово-развлекательного комплекса в условиях пандемии.

Достижение данной цели обусловило постановку следующих задач:

- изучение понятия, условий и факторов конкурентоспособности коммерческой организации;
- выявление методов оценки конкурентоспособности;
- характеристика стратегий повышения конкурентоспособности в практике современных компаний;
- анализ развития торгово-развлекательных комплексов в России и в мире;
- анализ финансового состояния ТРК «КУБа» и компаний-конкурентов;
- анализ уровня конкурентоспособности торгово-развлекательного комплекса и компаний-конкурентов;
- мероприятия по повышению конкурентоспособности ТРК «КУБа».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является конкурентоспособность торгово-развлекательных комплексов.

Предметом выпускной квалификационной работы выступают теоретические аспекты конкурентоспособности коммерческих организаций, в том числе, торгово-развлекательных комплексов.

# 1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

## 1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности

Конкурентоспособность представляет собой комплексную характеристику, выражающуюся через комплекс интегральных, групповых и обобщенных показателей. Целью такой оценки является изучение особенностей положения организации на той или ином рынке, в зависимости от целей оценки.

Стоит отметить, что несмотря на важность анализируемого явления, наличие целого комплекса исследований, посвященных направлениям совершенствования конкурентоспособности, до сих пор в научной среде не выработан единый подход к определению данного понятия. Каждый автор дает свое определение. Более того, имеется несколько видов подходов к оценке конкурентоспособности, в рамках которых определение и сущность конкурентоспособности рассматриваются по-разному. В таблице 1.1 представлены подходы к определению конкурентоспособности коммерческой организации.

Таблица 1.1 – Подходы к определению конкурентоспособности[9]

Наименование подхода	Характеристика подхода
Маркетинговый подход	В рамках данного подхода конкурентоспособность определяется как интегральный показатель, характеризующих положение организации по сравнению с другими организациями на том или ином рынке. В рамках данного подхода производится оценка доли рынка, которую организация занимает, а также оценка возможности увеличить эту долю.
Факторный подход	В рамках данного подхода конкурентоспособность рассматривается как определенная совокупность потребительских свойств продукта/работы/услуги, которые являются важнейшим показателем эффективности функционирования организации. В рамках этого подхода конкурентоспособность также рассматривается через призму производства и его эффективности, а также через анализ того потенциала организации, который может быть использован в целях повышения конкурентоспособности.

Комплексный подход	В рамках данного подхода под конкурентоспособностью понимаются те свойства внешней среды, которые дают организации преимущество на определенном сегменте рынка в конкретный промежуток времени.
--------------------	---

Полагаем, что в целях полной оценки конкурентоспособности коммерческой организации целесообразно использовать все подходы к ее определению.

Как уже отмечалось, среди авторов нет единства мнений относительно понятия и сущность конкурентоспособности коммерческой организации. Рассмотрим некоторые позиции авторов.

Так, О. П. Гырдымова предлагает под конкурентоспособностью организации понимать такую способность фирмы, которая позволяет ей конкурировать на определенном рынке или с теми продавцами, которые реализуют аналогичные товары. При этом организация может использовать любые средства для увеличения своей доли на данном рынке. [13] Полагаем, в данном определении нет ясности того, что составляет сущность конкурентоспособности, поскольку конкурентоспособность определяется как способность конкурировать, но при этом не раскрыто понимание сущности конкурентоспособности.

В. В. Надеин говорит о том, что конкурентоспособность предприятия представляет собой его превосходство на конкретном сегменте рынка за счет качеств товаров и услуг по аналогии с другими. При этом данный автор считает, что такое превосходство должно быть достигнуто финансового ущерба для организации. [21]

В свою очередь Д. С. Куликов считает, что под конкурентоспособностью необходимо понимать определенный показатель обобщенного характера, который показывает жизнестойкость организации, ее умение эффективно применять имеющийся потенциал. [18]

И. А. Яшин отмечает, что конкурентоспособность организации представляет такое свойство ее как объекта, которое дает возможность определить долю рынка, на которой распространены ее товары или услуги, а также дающее представление о степени соответствия характеристик организации тем требованиям, которые предъявляются потребителям, а также осуществляют препятствование



распространению аналогичных товаров или услуг со стороны других организаций. [35]

Как мы видим, в данных определениях конкурентоспособность рассматривается как относительная категория, которая позволяет оценить организацию по определенному набору критериев. Такой подход к определению сущности конкурентоспособности является самым распространенным в литературе. Однако, на наш взгляд, данный подход неточно отражает сущность самого понятия.

Поскольку в научной литературе нет единого подхода к пониманию конкурентоспособности организации, считаем целесообразным предложить свой вариант определения: конкурентоспособность коммерческой организации – это свойство организации, отражающее ее способность не только занимать определенную долю на том или на ином рынке товаров и услуг, но и позволяющее руководству наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы в целях расширения рынка функционирования организации.

Необходимо отметить, что принято различать понятия конкурентоспособности организации и конкурентоспособности ее продукции (товара).

Исследователи выделяют такие различия между анализируемыми понятиями:

– конкурентоспособность организации включает в себя оценку предприятия в целом, весь его ассортимент, а также производственно-экономическую деятельность, в то время как при конкурентоспособности товара (продукции) оценка осуществляется только по этому товару;

– у товара и организации имеются различные жизненные циклы, а также временные периоды развития, в связи с чем за длительный период у организации могут измениться условия оценки, в частности, поменяться сам товар (продукт).[23]

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что у конкурентоспособности существует несколько уровней. Можно выделить несколько уровней помимо описанных могут быть выделены микроуровень,

мезоуровень, макроуровень и товарный, совокупность которых представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика уровней конкурентоспособности [20]

Уровень конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
Уровень товаров Товарный	Товарное выражение продукции, а также услуг или выполняемых работ	Качественные показатели, соответствие существующим стандартам, ценовые характеристики, способность соответствовать потребительским запросам.
Микроуровень	Производитель товаров, работ или услуг (организация)	Сравнение производимой продукции с другими аналогами, общие показатели эффективности деятельности, характеристика финансовой составляющей, особенности сбытовой деятельности.
Мезоуровень	Организационные объединения, холдинги, отрасли	Структурная отраслевая характеристика, особенности факторов внешней среды, выделение отдельных элементов, структурные взаимодействия.
Макроуровень	Общая характеристика хозяйства, конкурентоспособность государств, конкурентоспособность отдельных регионов	Инвестиционная привлекательность, достижения научно-технического прогресса, уровень развития промышленности и хозяйства государства в целом.

Выделяют факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность организации. Причем такое влияние может иметь как положительные, так и отрицательные окраски, то есть в сторону снижения уровня или повышения уровня конкурентоспособности организации. Факторы могут быть разделены на внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные), при этом каждая из указанных групп оказывает свое влияние на конкурентоспособности предприятия. [28]

Тот или иной фактор может иметь различный уровень влияния на показатели конкурентоспособности: как положительное, так и отрицательное. Возможности того или иного конкурентного преимущества будут определяться не самим фактом его наличия, а тем, с каким уровнем эффективности он будет использован в практической деятельности конкретного предприятия. Это обусловлено тем

фактом, что оказывать воздействие на внешние факторы у предприятий нет возможности, но вот внешние факторы в полной мере могут определяться эффективностью управления компаний.

Совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособности организации, представлена на рисунке 1.1.

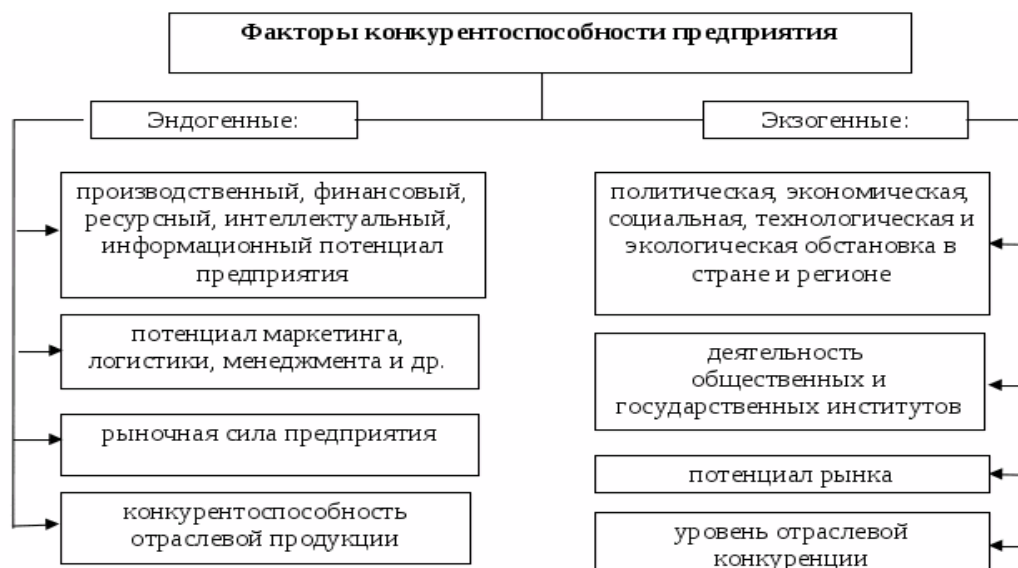


Рисунок 1.1 – Факторы конкурентоспособности коммерческой организации [7]

Как видно из данного рисунка, на конкурентоспособность организации оказывает влияние целый комплекс факторов, которые необходимо учитывать при разработке соответствующих стратегий повышения уровня конкурентоспособности.

Необходимо отметить, что представленная на рисунке 1.1 классификация факторов конкурентоспособности является не единственной. Интересной представляется характеристика факторов конкурентоспособности, предложенная Е. В. Школьником. Так, данный автор предлагает разделять факторы по группам:

- факторы, которые определяют удовлетворенность потребителя продукции или услуги (сюда относится качество продукции, насыщенность рынка, доступность товаров для потребителей и т.д.);

- факторы, которые влияют на эффективность хозяйственной деятельности организации (характеристика производства, НИОКР, инвестиционная

деятельность, финансовая устойчивость и т.д.);

– факторы, которые определяют интенсивность маркетинговой деятельности (имидж организации, участие в акциях, социальная ответственность);

– факторы, которые дают характеристику качеству менеджмента (наличие менеджмента качества, эффективность управления кадрами, наличие средств автоматизации, наличие программ по образованию персонала и т.д.). [34]

Полагаем, оценивание конкурентоспособности целесообразнее по комплексу факторов, что позволит получить наиболее объективный результат.

Интересная классификация факторов конкурентоспособности компании представлена в работе А. В. Абрамова, который предлагает группировку факторов в зависимости от того уровня влияния, которое оказывает на развитие организаций и предприятий государство. Данный подход предполагает выделение таких групп, как:

– те, которые не подвержены контролю со стороны государства;

– те, которые могут быть проконтролированы государством, но не подвержены контролю предпринимательской средой;

– те, контроль над которыми осуществляют предпринимательские структуры. [2]

Такой подход дает возможность с одной стороны, выявить наиболее весомые факторы, которые определяют конкурентоспособности предприятия, а с другой стороны позволяет сконцентрироваться на факторах, имеющих непосредственное влияние на деятельность организации.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного можно определить, что конкурентоспособность коммерческой организации – это свойство организации, отражающее ее способность не только занимать определенную долю на том или на ином рынке товаров и услуг, но и позволяющее руководству наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы в целях расширения рынка функционирования организации. На конкурентоспособность коммерческой организации оказывают влияние факторы разного характера (внешние и

внутренние), оценка которых позволяет определить уровень конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность организации в рамках функционирования рыночной экономики является важнейшим фактором успеха деятельности. В связи с этим, изучение конкурентоспособности как самой организации, так и фирм, являющихся конкурентами, является важнейшей составляющей менеджмента. Конкурентоспособность может быть оценена как возможность организации не только выделять, но и применять те преимущества, которые делают ее более привлекательной на рынке по сравнению с предприятиями-аналогами.

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности

Оценка конкурентоспособности коммерческой организации является важным этапом анализа деятельности данной организации. При этом оценка конкурентоспособности осуществляется в следующих целях:

- существует необходимость разработки стратегии, направленной на повышение уровня конкурентоспособности фирмы;
- существует необходимость выбора организаций, которые могут быть использованы в совместной деятельности;
- у организации имеется необходимость и возможность выйти на новый рынок;
- организация осуществляет инвестиционную деятельность;
- существует необходимость оценки в рамках программы государственного регулирования экономических процессов. [27]

Как уже отмечалось, конкурентоспособность является достаточно изученной в научной среде категорией. Методика оценивания уровня конкурентоспособности также широко рассматривается в научной среде.

Анализ литературы показал, что авторами выделено большое количество различных методов оценивания конкурентоспособности. При этом основаниями для классификации могут быть различные элементы.

Данные методы не являются универсальными. Каждый из них имеет свою методику применения, а также достоинства и недостатки, которые определяют основание и порядок применения того или иного метода оценки конкурентоспособности коммерческой организации, функционирующей в рамках рыночной экономики.

Одна из классификаций методов оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Система методов оценки конкурентоспособности коммерческой организации [8]

Рассмотрим наиболее часто используемые методы оценки конкурентоспособности.

Большой популярностью среди аналитиков пользуются оценочные методы матричные. Данные методы используются при необходимости определить конкурентоспособность в динамике. Использование данной группы методов основано на теории жизненного цикла того или иного товара. Данная теория строится на то, что товар, который вышел на рынок, проходит несколько стадий, среди которых можно выделить стадию внедрения, роста, насыщенности и спада.

При этом при определении стадии развития продукции можно определить конкурентные преимущества товара на данном этапе его жизненного цикла.

Как и любое другое явление, матричные методы обладают и достоинствами, и недостатками. Важными достоинствами являются:

- возможность обобщения результата, а также формирование его в той форме, которая является для исследователя наиболее удобной;
- возможность определить наличие взаимосвязи между факторами;
- метод позволяет выявить стратегические приоритеты фирмы, а также возможные направления использования ресурсов компании.

Наиболее существенными недостатками данной группы методов являются:

- субъективность в оценке коэффициентов;
- статический характер анализа;
- возможность учета только двух показателей за одной оценкой.

На сегодняшний день выделяют различные матричные методы. Наиболее популярной является матрица БКГ («Бостон Консалтинг Групп»). Ось матрицы по вертикале обозначает темпы роста продажи товара или услуги, по горизонтали представлены относительная доля анализируемого объекта на рынке. Соответственно, чем выше темпы роста и доля на рынке, тем выше уровень конкурентоспособности организации.

При сочетании выделенных параметров можно осуществить классификацию по отдельным областям, которые представлены на рисунке 1.3.

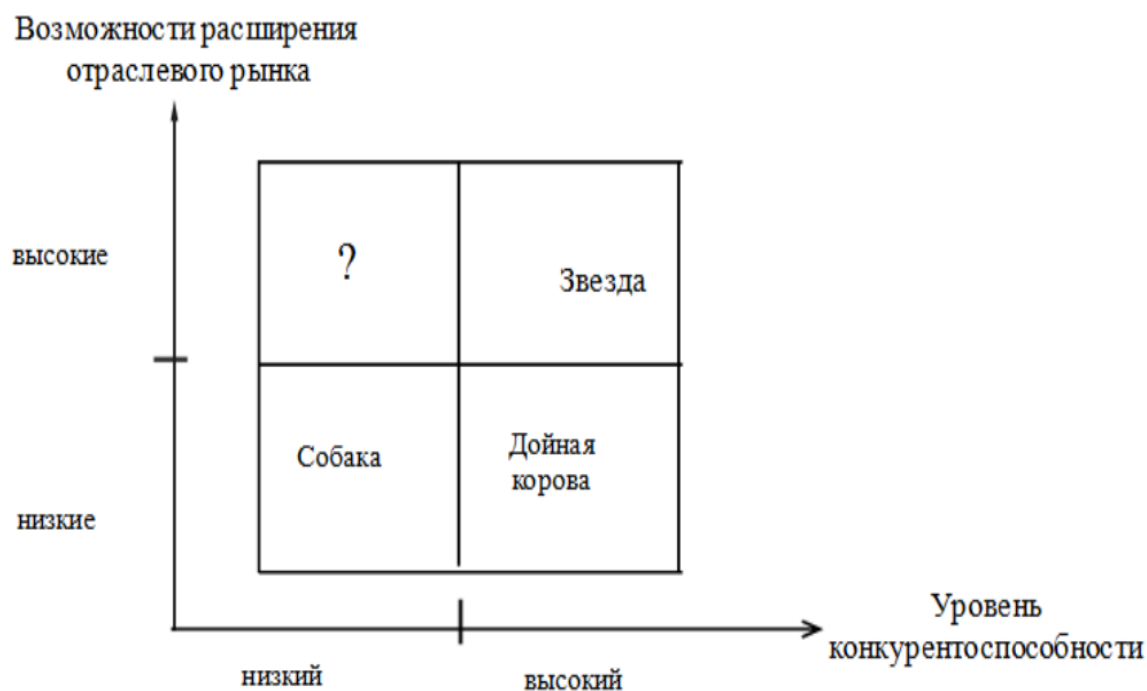


Рисунок 1.3 – Матрица БКГ [14]

Рассмотрим выделенные на рисунке 1.3 сегменты:

- «собака», данная доля является малой и характеризуется невысоким темпом роста, что говорит об убыточности организации;
- «вопросительные знаки» также занимают малую долю на рынке, но при этом характеризуются высокими темпами роста;
- «звезды» – наиболее выигрышная позиция, говорит о высокой доле рынка, а также быстром росте данной доли;
- «дойные коровы» имеют высокую долю рынка, но также данный сегмент говорит о низком уровне конкурентного давления. [4]

Развитие анализируемых групп методов дало толчок для выделения операционных методов в число самостоятельных. Операционный подход в оценке конкурентоспособности позволяет определить те организации, в которых в наибольшей степени эффективно функционируют различные структурные подразделения.

Как и у предыдущих, данные методы имеют достоинства и недостатки. Так, среди достоинств операционных методов можно отметить:

- высокий уровень охвата показателей деятельности организации, которые



используются для оценки;

– возможность использования отчетных данных, что делает анализируемую информацию в большей степени объективной.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – это инструмент для проведения стратегического портфельного анализа положений на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Данный инструмент, находит в настоящее время всё более широкое применение и в сфере менеджмента, и в сфере маркетинга, и в иных сферах экономики.

Основным же недостатком анализируемой группы методов является необходимость получения большого пласта информации для проведения анализа, что делает процесс оценки трудоемким и затратным.

В качестве еще одной группы методов считаем необходимым обозначить продуктовые методы, которые позволяют оценить уровень конкурентоспособности организации посредством анализа ее товара или услуги. Основу данного метода составляют показатели соотношения цены и качества производимого продукта или оказываемой услуги.

Для применения данного метода необходимо наличие большого количества технико-экономических показателей объекта. В большинстве случаев при оценке данных показателей, они могут быть сведены к интегральному показателю при использовании специальных весовых коэффициентов. Однако, при упрощенном анализе они могут быть рассмотрены также и как единый показатель оценки уровня конкурентоспособности. [16]

В этой связи особый интерес вызывает комбинированный метод. Особенностью данного метода является то, что при его использовании оценка дается не только имеющейся конкурентоспособности, но и также потенциальной. Основываясь на этом утверждении, при применении данного метода анализу подвергаются не только текущие показатели, но также данные, которые имеют потенциально важное значение.

При характеристике методов оценки характеристики считаем важным также

остановиться на методе, предполагающем оценку стоимости бизнеса. Для эффективного применения данного метода оценщику необходимо иметь наиболее полное представление о деятельности организации, ее показателей (экономических, производственных, маркетинговых, кадровых и т.д.). Анализ динамики стоимости организации и ее конкурентов дает возможность произвести сопоставление результатов и определить перспективы развития каждого предприятия, а, следовательно, и дать оценку их конкурентоспособности.

Стоит отметить, что рассмотренные, а также другие методы оценки конкурентоспособности, могут быть сгруппированы в более крупные группы. Так, интересной представляется систематизированная модель методов оценки уровня конкурентоспособности организации, предложенная Е. В. Горячевой. Данная модель представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Система методов оценки уровня конкурентоспособности коммерческой организации [11]

Подход оценки уровня конкурентоспособности	Методы оценки конкурентоспособности	Общий вид модели	Характеристика метода
Графический подход к оценке	Матричные методы		Наиболее конкурентоспособной организация, у которой товары имеют большую долю на рынке и скорость роста.
	Метод составления многоугольника		Совмещение многоугольников разных фирм позволяет выделить их слабые и сильные стороны, что дает возможность сделать вывод о конкурентоспособности
Факторный подход	Продуктовые методы	$K = \sum K_{\text{продукции}, i} \cdot D_{\text{продукции}, i}$	Организация оценивается по совокупности показателей конкурентных преимуществ товара
	Операционные методы	$K = \sum K_{\text{администрации}, i} \cdot V_{\text{администрации}, i}$	Оценка общих показателей как суммы показателей отдельных групп или сегментов

	Комплексные методы	$K = K_{\text{текущая}} \cdot B1 + K_{\text{потенциальная}} \cdot B2$	Средневзвешенное значение текущей и потенциальной конкурентоспособности
Стоимостный подход	Метод оценки стоимости бизнеса	$K \sim \text{Стоимость предприятия}$	Рост стоимости говорит о росте конкурентоспособности

Стоит отметить, что на сегодняшний день ни один из указанных методов не является универсальным и имеет как свои преимущества, так и недостатки. В связи с этим, полагаем, наиболее объективный результат может быть достигнут путем применения различных методов, что позволит сделать оценку наиболее емкой.

Независимо от выбора метода оценки конкурентоспособности коммерческой организации, сам процесс оценки осуществляется в несколько этапов, совокупность которых представлена на рисунке 1.4.

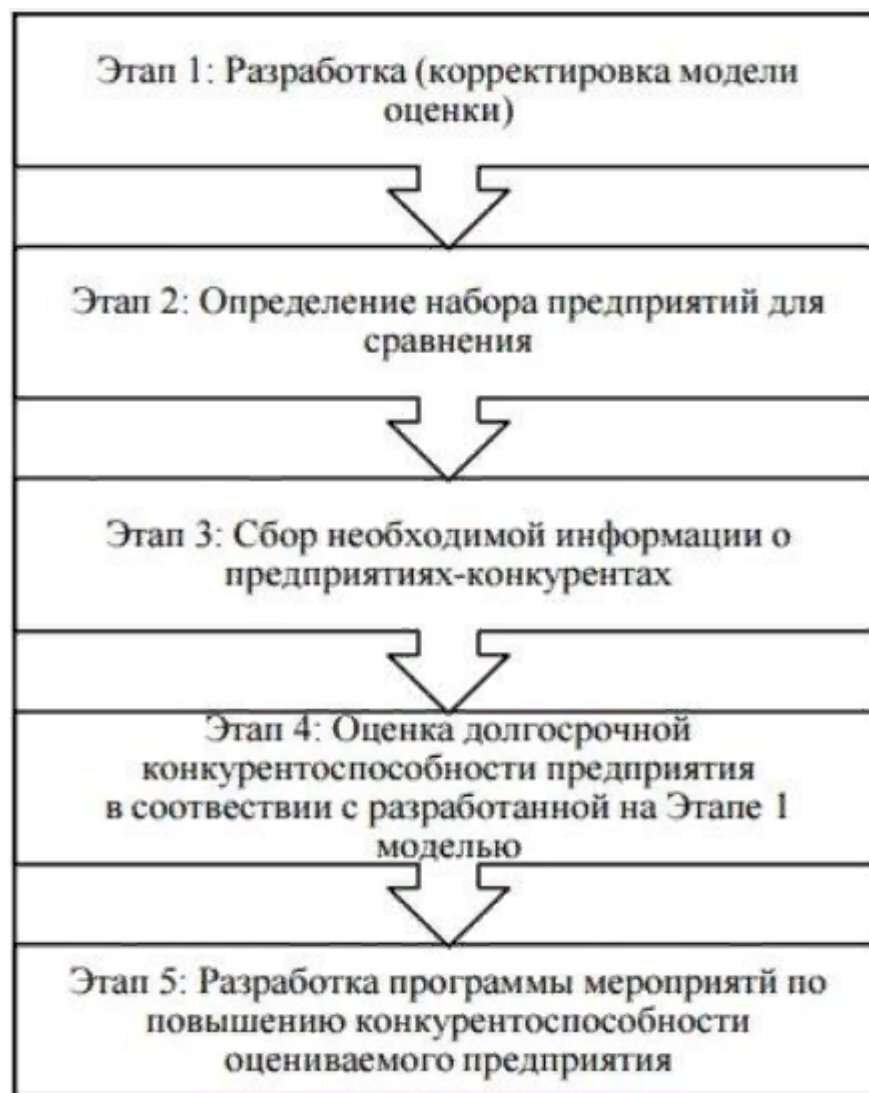


Рисунок 1.4 – Этапы оценки конкурентоспособности коммерческой организации [30]

Как видно из данного рисунка на каждом этапе оценщик достигает определенной цели оценки конкурентоспособности организации.

Таким образом, делая вывод, можно подчеркнуть, что на сегодняшний день в теории менеджмента существует множество методов оценки уровня конкурентоспособности организации. В литературе выделяют данные методы в соответствии с подходами. Так, графический подход включает в себя применение матричных методов, а также метода составления многоугольника. Факторный подход предполагает применение операционных, продуктовых или комплексных методов. Существует также стоимостный подход, предполагающий проведение оценки стоимости организации, на основе которой делается вывод о ее

конкурентоспособности. Каждый из методов имеет как достоинства, так и недостатки, в связи с чем рекомендуется использование при оценке не одного, а нескольких методов с целью получения наиболее объективного результата.

### 1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности подвергается оценке не просто так, а для определения такой стратегии, которая бы позволило организации повысить уровень конкурентоспособности и достичь наиболее выгодного для нее результата.

В связи с этим, под конкурентной стратегией необходимо понимать определенный план или программу действий, которые содержат в себе перечень мероприятий, которые направлены на достижение того результата, который сформулирован как стратегическая цель.

Эксперты говорят о наличии различных стратегий в области конкурентоспособности, которые могут быть использованы как самостоятельные явления, а могут быть применены в группе с другими. Какой-либо стратегии универсального характера не существует, поскольку не существует абсолютно одинаковых фирм, имеющих одни и те же показатели в деятельности.

Рассмотрим некоторые позиции авторов относительно конкурентных стратегий. Так, И. А. Ермакова предлагает использовать такие типы стратегий, как:

- направленные на концентрированный рост, когда использование такой стратегии направлено на усиление позиций на рынке, а также развитие самого рынка и товаров на нем;

- направленные на интегрированный рост, в данном случае речь идет об обратной интеграции вертикального характера, например, при покупке собственности или формированию филиалов в фирме;

- направленные на диверсификационный рост, может быть реализована, например, при уходе с одного рынка и смене выпускаемой продукции;

– направленные на сокращение, здесь речь может идти о сокращении объемов производства, занимаемых позиций и т.д. [15]

С. С. Серегин, в свою очередь, выделяет стратегии, которые представлены на рисунке 1.5.

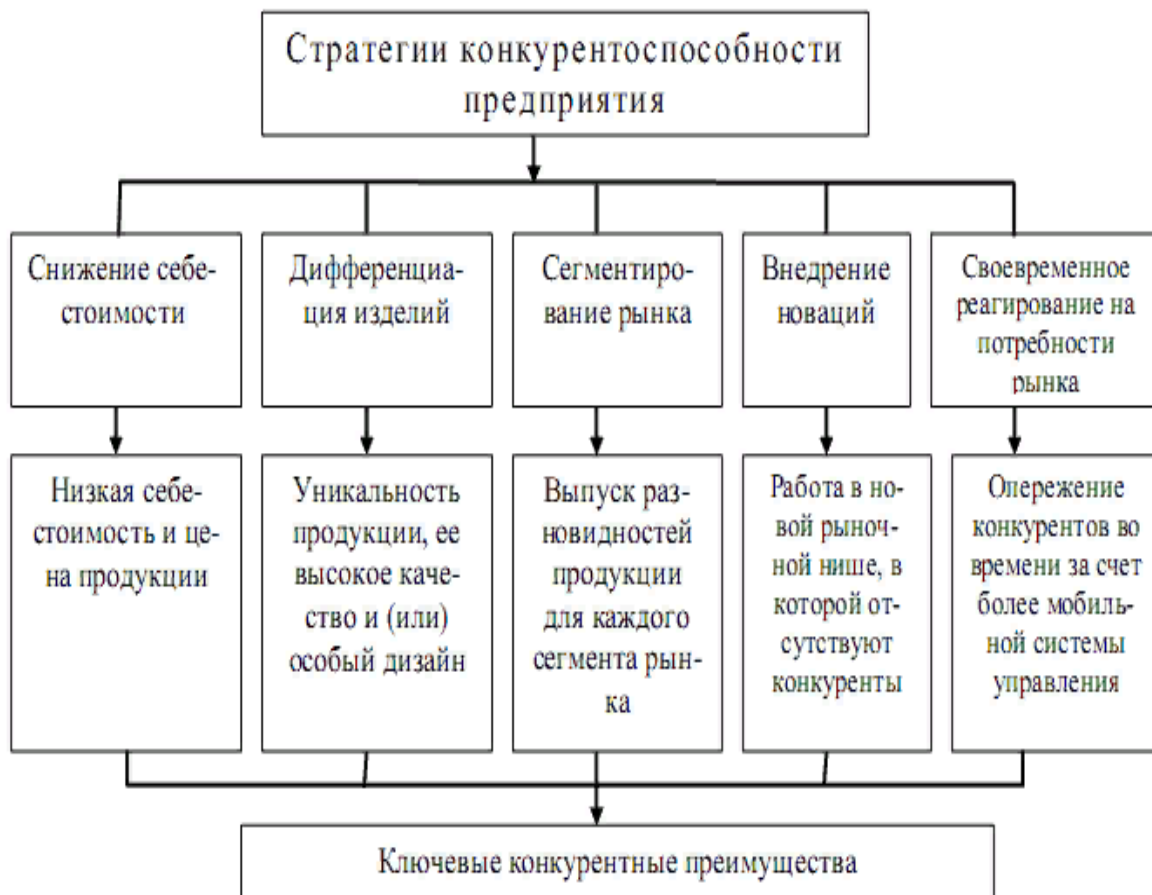


Рисунок 1.5 – Стратегии повышения конкурентоспособности коммерческой организации [26]

Как видно из данного рисунка, стратегии, предлагаемые С. С. Серегиним, носят более детальный характер и включают в себя конкурентные направления деятельности с целью реализации той или иной конкурентной стратегии.

В качестве базовых направлений, обеспечивающих стратегическое управление конкурентоспособностью, можно обозначить стратегии, которые определил М. Портер. Такие стратегии наиболее распространены в условиях рыночной экономики и уже прошли свою апробацию. Остановимся на них более подробно.

Так, одной из стратегий является стратегия достижения лидерства путем снижения уровня расходов путем оптимизации издержек производственно-

управленческих структур. Данная стратегия предполагает производство товаров, которые будут эластичны по цене, и наличие которых будет защищать от пяти сил, которые обозначены М. Портером как конкурентные. Речь идет о поставщиках, конкурентах, потребителей и производителей субститутов, которые в своей совокупности имеют возможность оказывать влияние на нижнюю категорию цены. В качестве недостатка такой стратегии можно обозначить возможность производства только одного вида товаров и отсутствие развития в других видах деятельности предприятия.

Диверсификационная стратегия дает возможность обеспечить различные варианты при производстве товаров, привлекательных для потребителей и которые имеют выгодные преимущества у конкурентов. Производство различных видов товаров увеличивает число расходов. Однако такие расходы компенсируются за счет повышенного уровня прибыли, поскольку на такие товары устанавливается высокая цена.

Концентрация – это такая стратегия диверсификации, которая носит более глубокий характер и которая направлена на выпуск товаров, на которые тратится меньше средств. [3]

В научной среде ведутся дискуссии относительно того, целесообразно ли использовать одну какую-либо стратегию или применять их в комплексе. Так, авторы считают, что фирма должна четко представлять себе какие виды конкурентных преимуществ они в итоге планирует получить. Так же целесообразно осознавать в каких видах деятельности будет ошибкой использовать несколько стратегий, а в каких это станет новым преимуществом. То есть, у организации должно быть представление обо всех имеющихся альтернативах. [19]

Важнейшее значение для формирования той или иной стратегии является комплекс показателей и точных, достоверных знаний о деятельности организации, рынке, на котором она функционирует и т.д.

Стоит отметить, что применение той или иной конкурентной стратегии

является управленческой функцией, в которой задействованы различные элементы, представленные на рисунке 1.6.

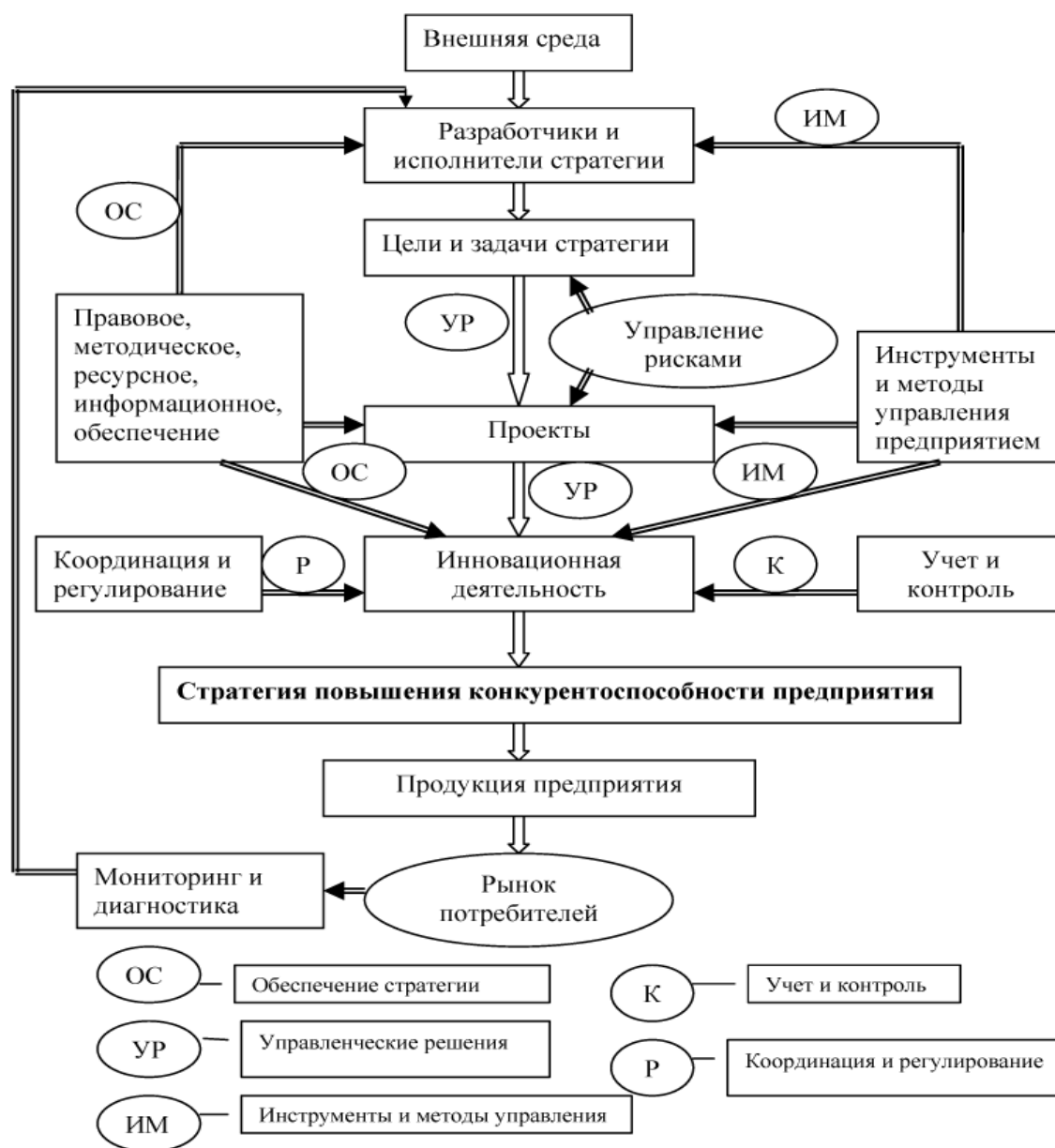


Рисунок 1.6 – Составные элементы управленческой функции по разработке и применению конкурентных стратегий организации [33]

Конкурентная стратегия, как уже отмечалось, формируется на достоверной информации о целом комплексе данных и параметров, на основе которых делается выбор той или иной стратегии.

Современные стратегии, направленные на повышение уровня



конкурентоспособности организации, строятся на соотношении таких факторов, как:

- позиция организации относительно конкурентов;
- цели функционирования организации;
- особенности развития рынка, на котором функционирует компания.

При этом, отличительной особенностью деятельности современных организаций является фактор цены, который в отдельных случаях является не просто важным, но и определяющим.

Рассмотрим ценовые стратегии. Стратегия ценообразования формируется на том, что цена (стоимость товара или услуги) устанавливается в соответствии той ценности, которую данный товар или услуга имеют для потребителя. В данном случае можно выделить такие варианты:

- цена товара или услуги превышает его экономическую стоимость;
- цена товара или услуги меньше его экономической стоимости;
- цена товара или услуги и его экономическая стоимость находятся на одном уровне. [5]

Основываясь на данной информации могут быть сформированы такие конкурентные стратегии:

- «Снятие сливок или премиального ценообразования». В данном случае организация устанавливает завышенную стоимость и получает высокий уровень прибыли за счет осуществления продаж на узком сегменте рынка;

- «Проникновение на рынок». Данная стратегия направлена на привлечение клиентов в связи с чем организация временно устанавливает более низкую цену на товар или услугу;

- «Сигнализирование ценами». Данная стратегия строится на знании потребительских предпочтений, а также соотношении цена/качество аналогичного товара у конкурентов. Суть стратегии в сравнении цен и заманивание потребителя.

Необходимо отметить, что рассмотренные выше стратегии находятся во

взаимодействии друг с другом и могут быть изменены в результате изменения ситуации на рынке.

Конкурентоспособность организации может быть не только на внутреннем рынке, но и также на международном. В данном случае речь идет о конкурентных стратегиях, которые применяются крупными международными компаниями. Среди таких стратегий можно обозначить:

- возможность использования стратегии, направленной на снижение производственных издержек;
- возможность применения усиленной поддержки производства на национальном уровне, а также выявление новых направлений такой поддержки;
- формирование дифференцированного подхода к распространению своей продукции, выбирая страны распространения, а также бренды, от чьего имени это будет осуществляться;
- стратегия учета рынка той страны, в которой предполагается осуществлять распространение товара;
- стратегия партнерства, когда другим фирмам передаются права на производство продукции в других странах;
- стратегия создания совместных или дочерних предприятий в тех странах, в которых предполагается сбыт продукции;
- осуществление франчайзинга, аутсорсинга или оффшорного производства.

[25]

Выбор той или иной стратегии определяется целями организации на мировом рынке и текущими показателями ее деятельности.

Данное утверждение справедливо не только для фирм мирового уровня, но и для любых коммерческих организаций. Такие показатели оцениваются в совокупности с факторами и по итогу оценки их взаимосвязи выбирается та или иная стратегия.

Таблица 1.4 содержит в себе показатели, а также факторы, оценка которых позволит выбрать тот тип конкурентной стратегии, которая в наибольшей степени

подходит организации в конкретный момент. На основании полученных данных строится график, на основе которого определяется стратегическая позиция организации. (Рисунок 1.7)

Таблица 1.4 – Факторы и конкурентные преимущества организации

Факторы, определяющие конкурентные преимущества фирмы	Шкала бальных оценок								
		0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	
Доля рынка	малая	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	большая
Качество продукции	плохое	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	поздняя	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	ранняя
Цикл замены продукта	переменн ый	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	фиксированный
Приверженность потребителей	низкая	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	минималь ное	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	максимальное
Технологическое ноу-хау	малое	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	большое
Степень вертикальной интеграции	низкая	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	высокая
Ось КП: Среднее значение факторов – $6 = 33/8 - 6 = -4,125$									
Факторы финансового положения									
Отдача на вложенный капитал	низкая	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	высокая
Финансовый рычаг	несбалансир	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	сбалансир.
Ликвидность	несбалансир	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	сбалансир
Степень удовлетворения потребностей в капитале	низкая	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	высокая
Поток платежей в пользу фирмы	слабый	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	сильный
Простота выхода с рынка	трудно	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	легко
Рискованность бизнеса	высокая	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	низкая

Оборачиваемость запасов	медленная	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	быстрая
Ось ФП: Среднее значение факторов = $31/8 = 3,875$									

#### Окончание таблицы 1.4

Факторы, определяющие конкурентные преимущества фирмы	Шкала бальных оценок								
Факторы, определяющие привлекательность отрасли									
Потенциал роста	низкий	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	высокий
Потенциальная прибыль	низкая	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	высокая
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	высокая
Технологическое ноу-хау	простое	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	сложное
Использование ресурсов	неэффективно	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	эффективное
Капиталоемкость	высокая	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	низкая
Легкость вхождения в отрасль	легко	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	сложно
Производительность, использование мощностей	малая	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	большая
Ось ПО: среднее значение факторов = $33/8 = 4,125$									
Факторы, определяющие стабильность среды:									
Технологические изменения	много	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	мало
Темпы инфляции	высокие	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	низкие
Вариации спроса	большая	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	большой	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	малый
Барьеры для вхождения на рынок	мало	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	много
Давление конкурентов	сильное	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	малое
Эластичность спроса	эластичный	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	неэластичный
Ось СС: Среднее значение факторов = $6 = 22/7 - 6 = -3,143$									

Поскольку данные взяты примерные для иллюстрации, то, соответственно,

получаемая стратегия также будет абстрактной. Однако, данная модель может быть использована для определения конкурентной стратегии конкретного предприятия, при этом в таблице будут представлены оценочные характеристики по текущему положению организации на заданном рынке.

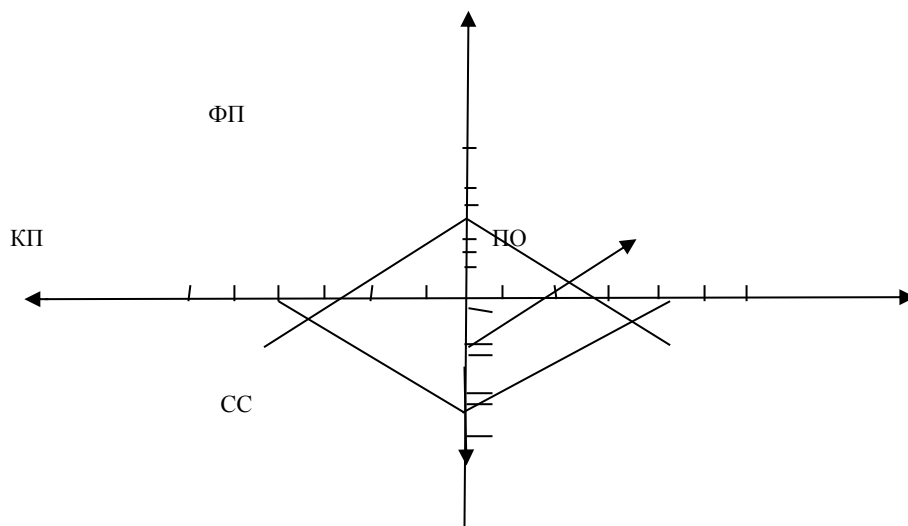


Рисунок 1.7 – Пример построения конкурентной стратегии на основании анализа показателей и факторов конкурентоспособности организации [1]

С. В. Генералова отмечает, что при разработке стратегии управления конкурентным потенциалом современных коммерческих организаций необходимо, во-первых, комплексно подходить к процессу управления всеми его структурными элементами с целью достижения синергетического эффекта, во-вторых, оптимально использовать возможности государственной поддержки развития предпринимательства, в-третьих, применять инновационные методы формирования конкурентного потенциала, одним из которых является "умный" бенчмаркинг.

Итак, мы пришли к выводу, что на сегодняшний день в теории и практике выделяется несколько типов и видов конкурентных стратегий. Выбор той или иной стратегии определяется, во-первых, целями организации в рамках повышения уровня конкурентоспособности, а, во-вторых, текущими характеристикам конкурентоспособности организации, ее потенциальными возможностями.

Менеджер организации может выбрать как стандартную конкурентную стратегию, опираясь на опыт предыдущих лет, так и разработать свою собственную, исходя из тех данных, которые у него имеются по конкретной организации. Кроме того, с целью повышения уровня конкурентоспособности управленцем могут использоваться сразу несколько стратегий, каждая из которых будет направлена на достижение эффекта в определенном сегменте или на определенном этапе.

#### 1.4 Развитие ТРК в России и Мире

Прежде всего, дадим понятие торговому развлекательному комплексу как совокупности предприятий, осуществляющих торговый вид деятельности, которые реализуют универсальный ассортимент продукции, организаций, функционирующих в области общественного питания, а также фирм, осуществляющих развлекательные и иные виды услуг, которые расположены на конкретной территории и функционируют как единый объект.

Исследователи отмечают, что в России наблюдается существенный рост ТРК. Так, Россия в 2018 году заняла второе место в Европе по объему строительства торговых центров, уступив лишь Турции. По оценке специалистов, в России в 2019 году было введено 483 тысячи квадратных метров новых торговых площадей в разных форматах, в том числе 435 тысяч квадратных метров торговых центров. Лидером по вводу торговых центров в Европе стала Турция, обеспечившая вывод на рынок 525 тысяч квадратных метров новых площадей. [24] В тоже время, в России, в отличие от стран Европы, наблюдается тенденция к снижению размеров ТРК. На рисунке 1.8 представлены такие статистические данные.

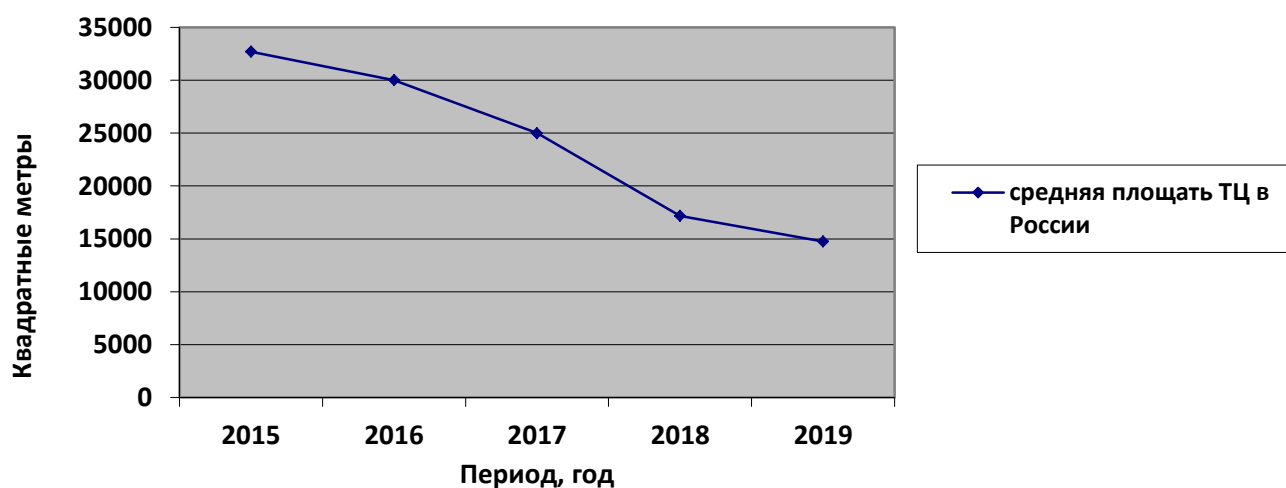


Рисунок 1.8 – Средняя площадь ТЦ в России [30]

Если еще недавно было осуществлено строительство максимально больших по размеру ТРК, то сейчас ситуация изменилась. Так, Н. Ковтун отмечает, что ни одно из построенных в 2018-2019 годах зданий, предназначенных для ТРК, не вошло в список наиболее крупных моллов страны. Так, в 2017 году в столице самым крупным ТРК оказался комплекс «Каширская Плаза» (арендная площадь которого составила 71 тыс. м<sup>2</sup>). На региональном уровне крупнейший ТРК значительно уступает московскому. Таким моллом стал «Астория-Армада» в Оренбурге, площадь которой — 60 тыс. м<sup>2</sup>. [17]

Что касается текущего 2020 года, то был составлен прогноз, в соответствии с которым в 2020 году будут построены ТРК общей площадью 600 тысяч квадратных метров. Это на 30 тысяч больше, чем было запланировано на 2019 год. При этом, большая часть строительства ТРК приходится на Москву. Здесь планируется построить 35% от общего объема строительства. При этом, средний размер ТРК в Москве будет составлять 18 тысяч квадратных метров, в то время как на данный момент средний показатель равен 40 тысячам квадратных метров. [22]

В тоже время за рубежом наблюдается иная тенденция. В частности, в Хельсинки открылся самый крупный в Северной Европе торговый комплекс «Mall of Tripla». Данный ТРК является огромным многоуровневым комплексом,

который имеет входы со всех четырех сторон, а также выходы к станциям и спуск к парковке. Целью строительства данного ТРК стало привлечение бизнеса и формирование культурной жизни района. [6]

К самым большим ТРК в мире относятся:

– New South China mall, Дунгуань (Китай), его территория занимает 660 тысяч квадратных метров. На территории ТРК располагается более 2 тысяч магазинов;

– SM City North EDSA, Кесон-Сити (Филиппины). Данный ТРК вмещает 1 тысячу магазинов;

– Mall of America, Блумингтон (Миннесота, США). ТРК построен на территории в 450 тысяч квадратных метров. [29]

Таким образом, мы видим, что несмотря на рост ТРК в России, нашей страна не является лидером по размерам ТРК и количеству расположения в них торговых точек.

Второе место по уровню развития ТРК в нашей стране имеет Санкт-Петербург. Другие регионы в своей совокупности на своей территории имеют примерно 40% оставшихся торговых центров. Если рассматривать показатели объема торговли, то после Москвы и Санкт-Петербурга, идут торговые центры Новосибирска, Екатеринбурга, Самары, Нижнего Новгорода, а также Казани и Челябинска. В тоже время рынок сбыта ритейлеров на территории городов-миллионников перестает интересоваться, и они переходят в малые города, население которых не достигает пятисот тысяч человек. Эксперты отмечают, что такие тенденции и дальше будут иметь место, что позволит сократить разрыв между большими и маленькими городами. [32]

Что касается запланированных объемов продаж и новых предложений, реализуемых в ТРК, то он на данный момент является невысоким. Рассмотрим статистические данные, представленные на рисунке 1.9.



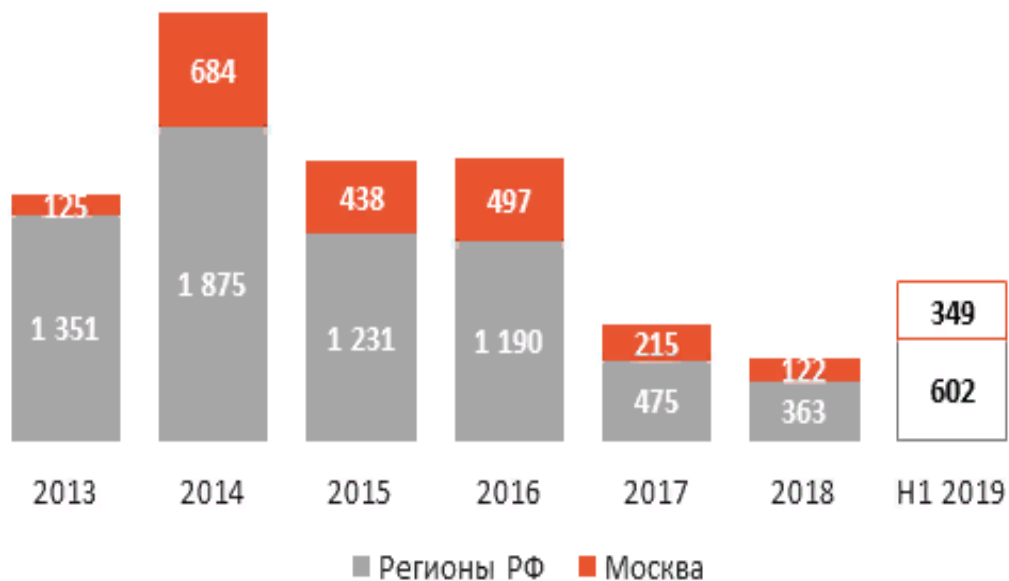


Рисунок 1.9 – Объемы новых предложений в ТРК [32]

Как видно из данного рисунка, в последние годы ТРК функционируют уже по имеющимся программам развития и не предлагают клиентам ничего нового.

Стоит отметить, что несмотря на стремительное развитие ТРК в России, на сегодняшний день в данном сегменте имеется ряд проблем, совокупность которых представлена на рисунке 1.10.

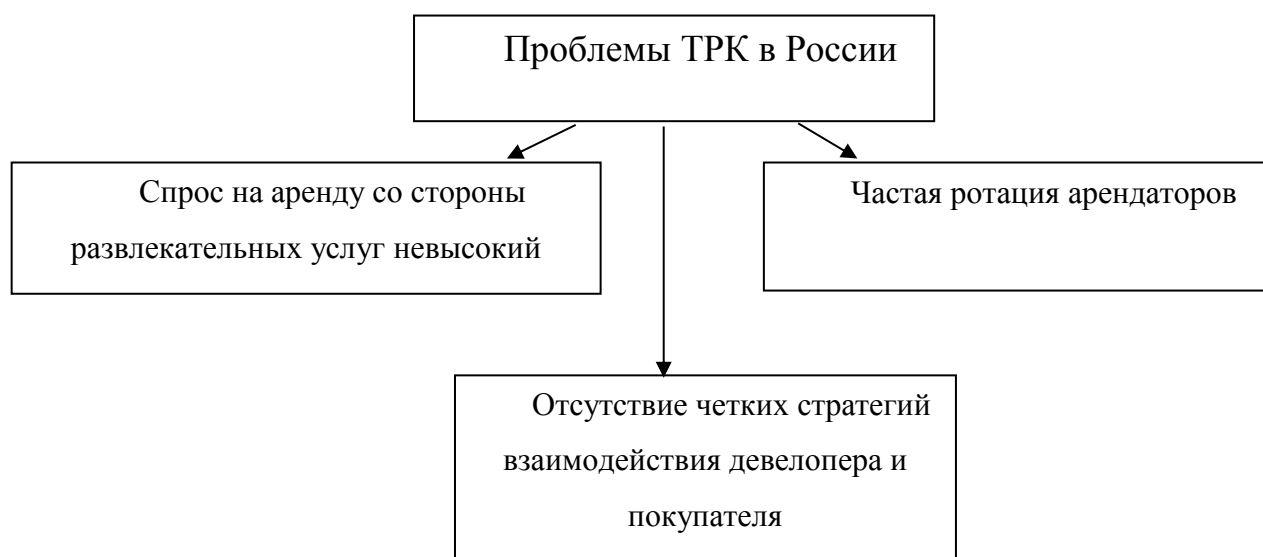


Рисунок 1.10 – Проблемы ТРК в России [32]

Далее рассмотрим вопросы конкурентоспособности анализируемой группы

объектов.

С учетом повышенного уровня конкуренции на рынке недвижимости в торговле, многие торговые центры меняют свои концепции и начинают предоставлять своим клиентам более широкий спектр разного рода услуг.

Большое значение в этой связи приобретают развлекательные услуги. Это обуславливает рост на территории торговых центр развлекательных комплексов разного характера. Эксперты отмечают, что тандем торговли и развлечений становится одним из наиболее привлекательных и долгоживущих.

Функционирования таких тандемов способно увеличить человекопоток путем расширения видов дополнительных услуг, которые предоставляются клиентам в процессе посещения торговых центров. [12]

Развлекательный сегмент способен повысить уровень конкурентоспособности торгового комплекса в целом. Одной из хитростей в данном случае является расположение. Поскольку развлекательные сегменты располагаются на более высоких этажах, чтобы к ним пройти необходимо посетить торговые элементы, которые находятся на этажах ниже. Также, развлекательный сегмент повышает уровень узнаваемости торгового центра, а также дает возможность сформировать у клиентов некий образ комплекса, который можно посетить независимо от целей, при этом совместить приятное и полезное.

В западных странах услуги развлечения имеют значение якорного арендатора, в то время как в нашей стране такое понимание ведения бизнеса только начинает зарождаться. Как уже отмечалось, в условиях роста конкуренции в торговле недвижимостью, такая стратегия предоставления дополнительных услуг позволяет торговым центрам повысить уровень своей конкурентоспособности.

Такое сочетание торговли и развлечений представляется как наиболее удачное, при этом бонусы достаются обеим сторонам. Таким образом, мы видим появление нового вида торговли. Эксперты уверены, что если территория торгового комплекса позволяет организовать в нем развлекательную функцию, то она обязательно должна быть реализована, поскольку будет являться одним из

конкурентных преимуществ центра, которое даст возможность заработать как торговому, так и развлекательному сегменту.

В качестве одного из самых популярных видов услуг развлекательного характера можно обозначить мультиплексы или кинотеатры, которые имеют много залов. Такие мультиплексы ориентированы на семейные просмотры, что определяет виды дополнительных услуг, которые в них реализуются. Именно мультиплекс признают в качестве одного из самых больших якорей торгового центра, который привлекает наибольшее количество посетителей. Прокат может включать в себя фильмы разных жанров, ориентированных на различные аудитории, что привлекает посетителей разной характеристики. В связи с этим успешность торгового центра во многом определяется наличием или отсутствием на его территории мультиплекса.

Однако, такое соседство не всегда возможно. Хоть кинотеатр и привлекает большое число посетителей, его функционирование требует наличия специальных помещений, которые, зачастую, необходимо строить специально, поэтому наличие такого развлекательного сегмента, как правило, определяется на уровне строительства самого торгового комплекса. [10]

Еще одним неудобством является тот факт, что кинотеатр занимает просто огромные площади, а также является главным якорем-арендатором, в связи с этим арендные ставки в данном случае будут невысоки, то есть, сам доход торгового комплекса будет невысоким.

В качестве еще одного хорошего якоря торгового центра можно обозначить такие спортивные объекты, как боулинги, а также фитнес-клубы. В тоже время специалисты не спешат обозначать данный сегмент в качестве прямого якоря именно в нашей стране, хотя в западных странах это давно уже так. Отечественные специалисты уверены, что у россиян сегмент покупок и сегмент развлечений рассматриваются как целевые мероприятия, которые не всегда совмещаются вместе и время посвящается чему-то одному.

Тем не менее, нельзя принижать уровень значимости развлекательного

сегмента. Развлечения дают возможность сформировать своего рода привыкаемость у клиентов торговых центров. В данном случае речь идет о формировании представления как о комплексе, в котором могут быть реализованы две функции: покупки и отдых. [31]

#### Выводы по разделу один

Таким образом, подводя итог данной главе, можно отметить, что на сегодняшний день Россия является одним из лидеров по количеству строящихся ТРК. Наибольшая доля торгово-развлекательных комплексов располагается в Москве, Санкт-Петербурге, а также городах-миллионниках. В Европе, в отличие от России, продолжается стабильная тенденция на строительство более крупных ТРК, с большим количеством магазинов и развлекательных центров.

Для создания современного конкурентоспособного предприятия мало простой модернизации производства и управления, необходимо знание и понимание каждой поставленной цели, а главное достижение её. Обычная поставленная, зафиксированная цель, которая является не только неопределённой по времени, но и недостижимой, принесёт большие проблем и нарушит работу всей управления. Главным при этом должно быть умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направлять на развитие сторон и качеств, выгодно отличающих конкретное предприятие от потенциальных и реальных конкурентов.

Анализ показал, что в отличие от простого торгового центра, торгово-развлекательный комплекс имеет целый ряд преимуществ, обусловленных совмещением торговой и развлекательной функций, что ведет к существенному увеличению клиентов и повышению уровня конкурентоспособности. Однако управление таким предприятием осложнено необходимостью конкурирования в различных направлениях не только совокупно с остальными характеристиками,

но и в каждом направлении отдельно.

Что бы правильно управлять конкурентоспособностью ТРК, как и у любого предприятия, необходимо чётко понимать, какое место на рынке комплекс занимает в настоящий момент. Для этого существуют различные методики определения, в данной главе мы рассмотрели самые распространённые из них. Анализируя эти методики, можно с уверенностью сказать, что эффективнее всего, для оценки реальной конкурентоспособности предприятия следует использовать несколько различных методик. Анализ результатов применения нескольких методов оценки позволит увидеть реальное положение дел, выделить сильные и слабые стороны, что несомненно станет фундаментом для разработки стратегии повышения конкурентоспособности.

## 2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

### ООО УК «МОЛНИЯ-ИНВЕСТ»

#### 2.1 Общая характеристика ООО УК «Молния-Инвест» (ТРК «КУБа»)

Компания ООО УК «Молния-Инвест» была создана в 2004 г. Компания занимается управлением коммерческой недвижимостью, в частности, развитием и управлением такого крупного и известного в г. Челябинске комплекса, как ТРК «КУБа». Место нахождения Торгово-Развлекательного Комплекса: г. Челябинск, ул. Цвиллинга, 25. Вид деятельности УК «Молния-Инвест» относительно ТРК «КУБа» - предоставление арендных площадей арендаторам для розничной торговли товарами личного потребления, продуктами питания, а также развлекательной деятельности, организация и контроль бесперебойной работы деятельности комплекса и др.

Цель деятельности ООО УК «Молния-Инвест» - извлечение прибыли.

Организационная структура ООО УК «Молния-Инвест» - линейно-функциональная. По нашему мнению, основными достоинствами линейно-функциональной структуры являются устойчивость и рациональность, что повлияло на ее выбор в нашей компании. Линейно-функциональное управление может удачно сочетать линейные (производственные) подразделения, выполняющие полный объем производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими отдельные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры и т.д).

Однако есть и существенный недостаток у линейно-функциональной системы управления – утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления между собой из-за применения формальных правил и процедур. При увеличении численности и размера организации система межфункциональных связей существенно усложняется, благодаря чему затрудняется и замедляется передача информации.

Организационная структура управления ООО УК «Молния-Инвест» представлена на рисунке 2.1





Рисунок 2.1 – Организационная структура компании ООО УК «Молния-Инвест»

Также на практике возможно усугубление недостатков линейно-функциональной структуры управления за счет условий хозяйствования, при которых допускается:

- несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней;
- превышаются нормы управляемости;
- чрезмерно централизуется оперативное управление производством;
- отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие нормы.

На предприятии не функционирует система стратегического планирования, а также отсутствует специальный нормативный акт, отвечающий за разработку, за внедрение и контроль стратегии всего предприятия в целом. Работа различных структурных подразделений направлена, в первую очередь, на решение тактических и организационных вопросов (в крайних случаях, при недостаточном обмене информации, приводит к разобщенности в действиях между отделами).

Весь управленческий процесс - движение потоков информации и принятие управленческих решений, заключён в рамки данной структуры и в нём принимают участие менеджеры всех уровней и специализации. Наиболее точным сравнительным аналогом для данной структуры управления можно представить каркас здания управленческой системы, построенный для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись качественно.

Отсюда, то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Проанализировав организационную структуру и систему управления ООО УК «Молния-Инвест», можно сказать что, на настоящем этапе развития предприятия линейно-функциональная структура управления является эффективной для данного предприятия, но требует определенных изменений и дополнений.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества.

Оперативное управление и руководство деятельностью общества с ограниченной ответственностью осуществляет генеральный директор на основании устава. Поддержание производственной среды в рабочем состоянии, а также ответственность, лежит на техническом директоре филиала. Все рабочие места сотрудников, согласно их основной деятельности укомплектован ПК и сопутствующей офисной техникой.

Имеющаяся организационная структура предприятия позволяет эффективно распределить функции в соответствии с характером деятельности предприятия.

Линейно-функциональная структура ООО УК «Молния-Инвест» основана на соблюдении принципа единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Она соединяет в себе лучшие свойства линейности, такие как: четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках, и функциональности: разделение труда, квалифицированная подготовка решений.

Проанализировав организационную структуру и систему управления ООО УК «Молния-Инвест», можно сказать что, на настоящем этапе развития предприятия линейно-функциональная структура управления является эффективной для данного предприятия.

## 2.2 Финансовый анализ ТРК



Для того, чтобы оценить эффективность работы компании, важно провести финансовый анализ ее деятельности в сравнении с конкурентами. Это нужно для того, чтобы иметь четкое представление о проблемах компании, а также о выявлении ее зон роста.

Для проведения анализа были использованы основные финансовые показатели такие как ликвидность, рентабельность, платежеспособность и оборачиваемость. Ниже представлены таблицы с данными за 2018 и 2019 года по каждой из компаний. Так же мы сравнили получившиеся показатели с показателями нашей отрасли по всей стране в целом. Также в ходе анализа были получены данные, позволяющие все рассматриваемые компании отнести в соответствующие группы по размеру выручки. 1 группа по отрасли с выручкой от 10 – 120 млн., 2 группа 120 – 800 млн., 3 группа от 800 – 2 млрд. Кроме того, мы смогли провести сравнительный анализ не только по челябинским компаниям, но и по состоянию нашей компании в ее группе в сравнении с компаниями-конкурентами в их группах.

Анализ рентабельности включал в себя расчет следующих показателей: рентабельность активов, рентабельность продаж и рентабельность капитала, представленных в таблицах 2.1 – 2.6.

Таблица 2.1 – Рентабельность активов 2018 г.

В процентах

Торгово-Развлекательный Комплекс	Показатели фирмы	Значение по отрасли, объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	-2,55			1,5
ТРК "Фиеста"	2,52		1,5	
ТРК "Урал"	-9,84		1,5	
ТРК "КУБа"	4,12	6,6		

Рентабельность активов в 2018 году у ТРК «КУБа» равна 4,12 %, что ниже, чем значение данного показателя в отрасли по объему выручки первой группы (6,6%). Однако, отметим, что у ТРК «Родник» и ТРК «Урал» данный показатель отрицательный и меньше отраслевых значений их групп. Таким образом, мы

можем сделать вывод, что у конкурентов ситуация неблагоприятная. Также отметим, что у ТРК «Фиеста» данный показатель выше, чем отраслевой, что говорит об эффективном использовании активов компании данным конкурентом. По показателю рентабельности активов ТРК «КУБа» превосходит своих конкурентов, хотя и имеет более низкий показатель в сравнении со среднеотраслевым по первой группе. Для полноты картины проанализируем данные 2019 года (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Рентабельность активов 2019 г.

Торгово-Развлекательный Комплекс	Показатели фирмы	Значение по отрасли, объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
		В процентах		
ТРК "Родник"	9,92			2,3
ТРК "Фиеста"	9,66		2,4	
ТРК "Урал"	7,12		2,4	
ТРК "КУБа"	1,74	6,6		

Мы видим, что рентабельность активов у ТРК «КУБа» по сравнению с 2018 годом резко упала с 4,12 % до 1,74 %, что является негативной тенденцией. Также отметим, что данный показатель меньше среднеотраслевого значения по первой группе, которое в 2019 году составляет 6,6 %. Процент отклонения показателя рентабельности активов ТРК «КУБа» от отраслевого значения составляет 279. Таким образом, можно сделать вывод, что у предприятия появились серьезные проблемы с извлечением прибыли из своих активов. Также проанализируем данные 2019 года по конкурентам. Анализ показателя рентабельности активов конкурентов в динамике говорит о том, что ситуация улучшилась, появилась прибыль и, соответственно, показатели стали положительными. Так у ТРК «Родник» рентабельность активов достигла 9,92 %, что в 4 с лишним раза больше среднеотраслевого значения третьей группы. ТРК «Урал» показал рентабельность 7,12 %, а ТРК «Фиеста» 9,66 %. Фактическая рентабельность больше среднеотраслевых по соответствующим группам компаний у всех рассматриваемых конкурентов. Это говорит о том, что компании-конкуренты

стали эффективнее использовать свои активы, в то время как ТРК «КУБа» начала сбавлять свои позиции. Ниже рисунок 2.2 представлен график за два года по конкурентам и по ТРК «КУБа».

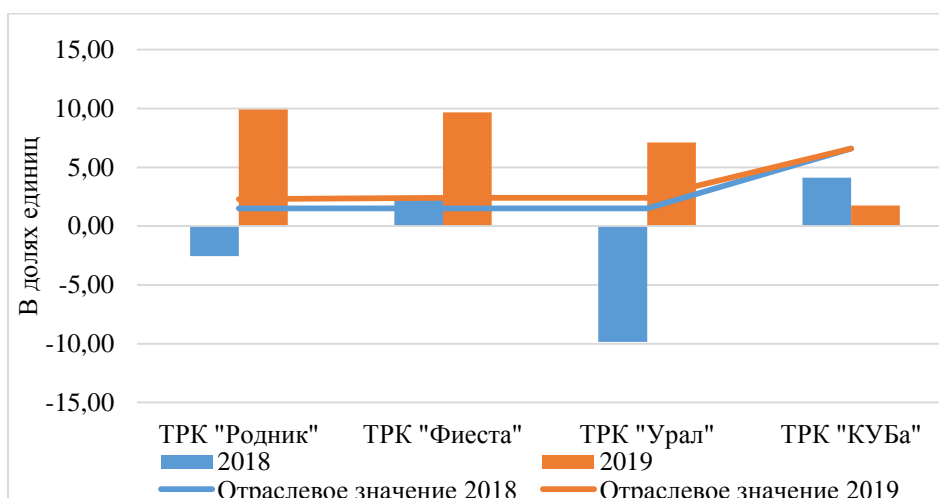


Рисунок 2.2 – Рентабельность активов за 2018 и 2019 года

Проведем анализ рентабельности продаж в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели рентабельности представлены в таблицах 2.3 – 2.4.

Таблица 2.3 – Рентабельность продаж 2018

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	27,00			13,1
ТРК "Фиеста"	37,19		8,1	
ТРК "Урал"	-1,92		8,1	
ТРК "КУБа"	12,25	12,7		

Рентабельность продаж по ТРК «КУБа» в 2018 составляет 12,25%, что немного ниже отраслевого значения по первой группе (12,7%). Родник и Фиеста в этом же году имеют высокие показатели рентабельности продаж, которые значительно превышают аналогичные значения по отрасли по их соответствующим группам. У Родника наблюдается превышение более, чем в 2 раза, у Фиесты – в 4,5 раза. Рентабельность продаж говорит нам об

эффективности основного вида деятельности. Стоит отметить, что ТРК «Урал» в 2018 году имел убытки, и как, следствие, отрицательную рентабельность продаж, равную (– 1,92%), тогда как среднеотраслевое значение по второй группе было равно 8,1%.

Таблица 2.4 – Рентабельность продаж 2019

ТРК	Показатели фирмы	В процентах Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	33,50			9,6
ТРК "Фиеста"	68,67		10,7	
ТРК "Урал"	0,59		10,7	
ТРК "КУБа"	7,15	12,9		

В 2019 году у ТРК «КУБа» произошло ухудшение показателя рентабельности. Он снизился до 7.15%. И это произошло на фоне повышения среднеотраслевого значения по первой группы до 12.9 %. Данная тенденция удручает, особенно на фоне компаний-конкурентов. Возможными причинами такого ухудшения явилось сокращение выручки на фоне роста затрат. Стоит отметить, что у всех трех компаний-конкурентов произошел рост рентабельности продаж. ТРК «Урал» имеет рентабельность продаж, равную 0,59%. У Родника показатель вырос на 6,5% и достиг уровня 33,5%, что в 3 с лишним раза больше среднеотраслевого значения по третьей группе компаний. ТРК «Фиеста» показал фантастически рост в 2019 году по сравнению с 2018 годом с 37,2 % до 68,7 %, что почти в 7 раз больше среднеотраслевого значения рентабельности продаж по второй группе компаний. На рисунке 2.3 представлена диаграмма показателей за 2018 и 2019 года.

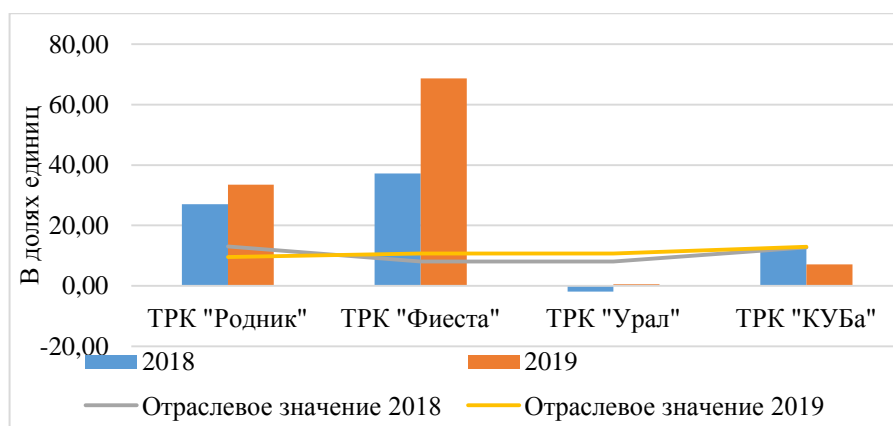


Рисунок 2.3 – Рентабельность продаж за 2018 и 2019 год

Проведем анализ рентабельности капитала в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели рентабельности представлены в таблицах 2.5 – 2.6.

Таблица 2.5 – Рентабельность капитала 2018

В процентах

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	30,00			16,6
ТРК "Фиеста"	11,00		13,7	
ТРК "Урал"	82,00		13,7	
ТРК "КУБа"	19,00	19,9		

Рентабельность капитала показывает сколько предприятие получает прибыли на 1 единицу собственного капитала. Данный показатель важен для собственников, акционеров и инвесторов. Собственники и акционеры понимают окупаются их вложения или нет, для инвесторов этот показатель важен для понимания в каком состоянии предприятие и окупятся ли его вложения. Согласно показателям ТРК «КУБа» можно сделать вывод, что показатель находится почти на уровне отраслевого показателя. У двух конкурентов данные показатели достаточно высоки и выше отраслевых значений по соответствующим группам. У ТРК «Фиеста» данный показатель невысок, он ниже, чем отраслевой показатель группы. Это значит, что результаты анализа рентабельности по ТРК

«Фиеста» являются в 2018 году менее привлекательными для инвесторов или потенциальных покупателей в сравнении с остальными компаниями.

Таблица 2.6 – Рентабельность капитала 2019

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	68,00			18,3
ТРК "Фиеста"	79,38		16,4	
ТРК "Урал"	-51,19		16,4	
ТРК "КУБа"	7,84	19,1		

Проведенный анализ рентабельности капитала по ТРК «КУБа» в динамике показал, что в 2019 году в сравнении с 2018 годом результаты ухудшились. Исходя из этого можно сказать что у предприятия падает оборачиваемость активов, снижается заемный капитал. У ТРК «Родник» данный показатель вырос, значит предприятие достаточно получает прибыли на собственный капитал, растут заемные средства. У ТРК «Фиеста» данный показатель тоже вырос по сравнению с 2018 годом. А вот у ТРК «Урал» данный показатель стал отрицательный, это говорит, что оборачиваемость активов падает, падают заемные средства, данное предприятие становится не таким привлекательным для инвесторов. На рисунке 2.4 представлена диаграмма за 2018 и 2019 год.

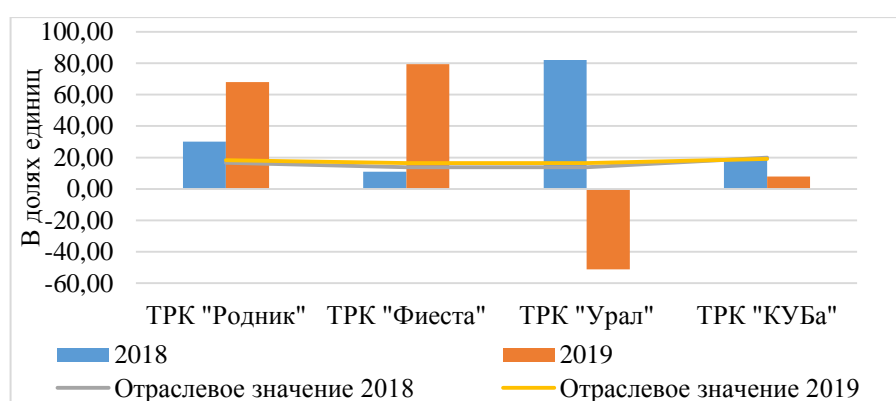


Рисунок 2.4 – Рентабельность капитала 2018 и 2019 год

Проведем анализ текущей ликвидности в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели ликвидности представлены в таблицах 2.7 – 2.8.

Таблица 2.7 – Текущая ликвидность 2018

В долях единиц

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,10			1,12
ТРК "Фиеста"	0,49		1,12	
ТРК "Урал"	0,04		1,12	
ТРК "КУБа"	1,31	1,67		

В работе также был проведен анализ ликвидности по рассматриваемому предприятию в сравнении с основными конкурентами.

Коэффициент текущей ликвидности показывает нам способность компании погашать текущие обязательства за счет оборотных активов. У рассматриваемой нами компании, данный показатель ниже, чем отраслевые показатели, но можно сказать, что при таком коэффициенте компания в целом способна погашать краткосрочные обязательства, чего нельзя сказать про конкурентов. У конкурентов данный показатель очень мал, они не могут за счет оборотных активов погашать текущую задолженность.

Таблица 2.8 – Текущая ликвидность 2019

В долях единиц

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,32			1,12
ТРК "Фиеста"	0,57		1,17	
ТРК "Урал"	0,08		1,17	
ТРК "КУБа"	1,27	1,73		

По сравнению с 2018 годом у конкурентов возрос коэффициент текущей ликвидности, но недостаточно, он так же мал по отношению к отраслевым показателям. У ТРК «КУБа» данный показатель снизился, но незначительно по сравнению с 2018 годом. Стоит отметить, что отраслевые значения по группам выросли в динамике, а у ТРК «Родник», ТРК «Фиеста» и ТРК «КУБа» показатель упал. У ТРК «Урал» коэффициент текущей ликвидности вырос в 2019 году в сравнении с 2018, однако, этот рост незначителен (с 0,04 до 0,08), и сам показатель далек от рекомендованных нормативных значений. У ТРК «КУБа»

увеличились краткосрочные обязательства, возросли оборотные активы. Однако, данные тенденции в целом не являются позитивными для нашей компании. На рисунке 2.5 представлена диаграмма сравнительных показателей за 2018 и 2019 год.

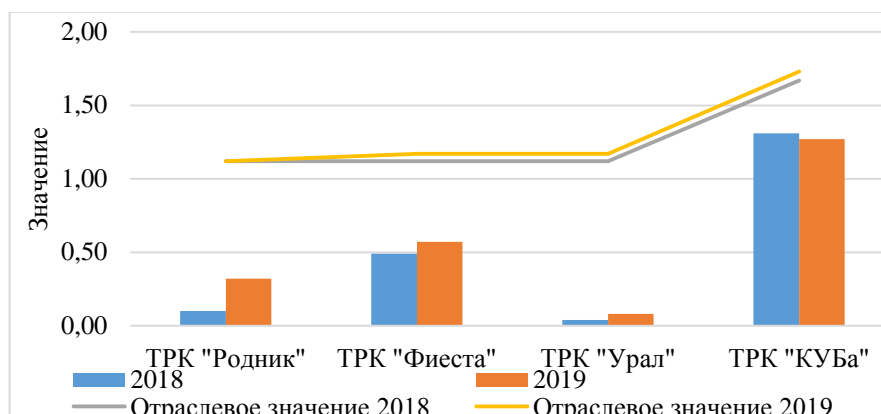


Рисунок 2.5 – Текущая ликвидность за 2018 и 2019 год

Проведем анализ абсолютной ликвидности в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели ликвидности представлены в таблицах 2.9 – 2.10.

Таблица 2.9 – Абсолютная ликвидность 2018

В долях единиц

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,03			0,16
ТРК "Фиеста"	0,30		0,11	
ТРК "Урал"	0,003		0,11	
ТРК "КУБа"	0,08	0,14		

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает долю краткосрочных обязательств, которые могут быть погашены за счет денежных средств. У рассматриваемой компании данный показатель низкий, говорит о том, что предприятие не готово в незамедлительном порядке оплатить необходимые счета. Тоже самое можно сказать о двух конкурентах у которых показатели ниже чем отраслевые и ниже, чем показатель нашей компании. Это значит, что предприятия не способны оплачивать текущие обязательства в настоящий момент времени.



При этом у ТРК «Фиеста», данный показатель высокий – это говорит о том, что предприятие в любой момент готово и может оплатить текущие обязательства.

Таблица 2.10 – Абсолютная ликвидность 2019

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,04			0,16
ТРК "Фиеста"	0,15		0,13	
ТРК "Урал"	0,01		0,13	
ТРК "КУБа"	0,05	0,16		

По сравнению с 2018 годом у рассматриваемой компании данный показатель уменьшился, это значит, что компания не справляется со своими текущими обязательствами и неспособна в срочном порядке оплачивать счета. У двух конкурентов вырос данный показатель, но не сильно, изменения особо не ощутимы. В 2018 году у ТРК «Фиеста» данный показатель был выше отраслевого, в 2019 году он остался выше, но по сравнению с 2018 годом резко снизился. Можно сделать вывод, что все компании в 2019 году не способны оплачивать текущие обязательства незамедлительно. Ниже на рисунке 2.6 показатели абсолютной ликвидности по всем рассматриваемым компаниям за 2018 и 2019 годы представлены графически.

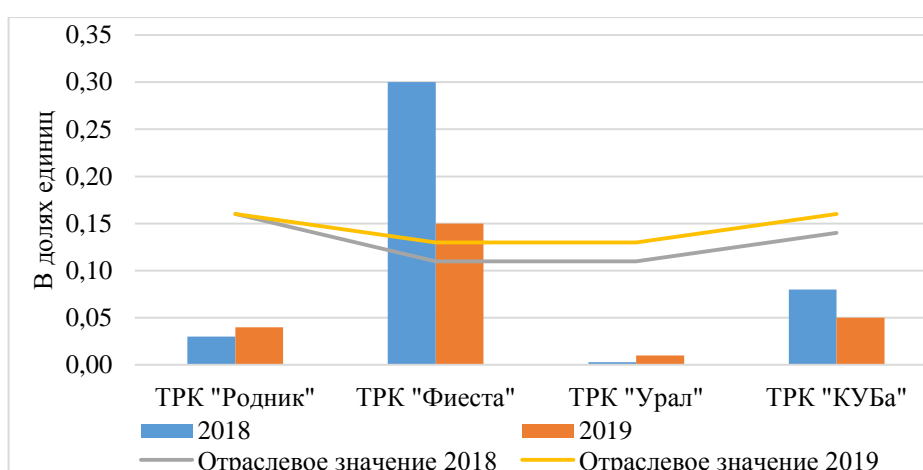


Рисунок 2.6 – Абсолютная ликвидность за 2018 и 2019 год

Проведем анализ быстрой ликвидности в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели ликвидности представлены в таблицах 2.11 – 2.12.

Таблица 2.11 – Быстрая ликвидность 2018

В долях единиц

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,10			0,96
ТРК "Фиеста"	0,50		1,03	
ТРК "Урал"	0,04		1,03	
ТРК "КУБа"	1,30	1,5		

Коэффициент быстрой ликвидности показывает насколько быстро способно предприятие в критической ситуации погашать краткосрочные обязательства. ТРК «КУБа» сможет достаточно быстро погасить свои текущие обязательства. Также отметим, что данный показатель низок по отношению к отраслевому значению соответствующей группы, но не сильно. Чего нельзя сказать о компаниях конкурентах. У них достаточно низкие показатели. Это говорит о том, что они неспособны в критической ситуации быстро произвести оплату, а также в случае продажи предприятия возможен риск потери инвесторов.

Таблица 2.12 – Быстрая ликвидность 2019

В долях единиц

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,32			1,01
ТРК "Фиеста"	0,57		1,05	
ТРК "Урал"	0,08		1,05	
ТРК "КУБа"	1,26	1,57		

В сравнении с 2018 годом у ТРК «КУБа» данный показатель снизился, но не сильно, а это значит, что предприятие способно быстро реагировать на ситуацию, несмотря на то, что показатель ниже отраслевого. Для компании возможно одобрение кредитов под более выгодные проценты. Так же в случае продажи предприятия мы более привлекательны, чем компании конкуренты. У конкурентов в 2019 году ситуация не сильно изменилась в сравнении с 2018 годом, это значит, что они также не могут своевременно и быстро покрывать свои

обязательства только за счет оборотных активов. На рисунке 2.7 представлена сравнительная диаграмма за 2018 и 2019 годы.

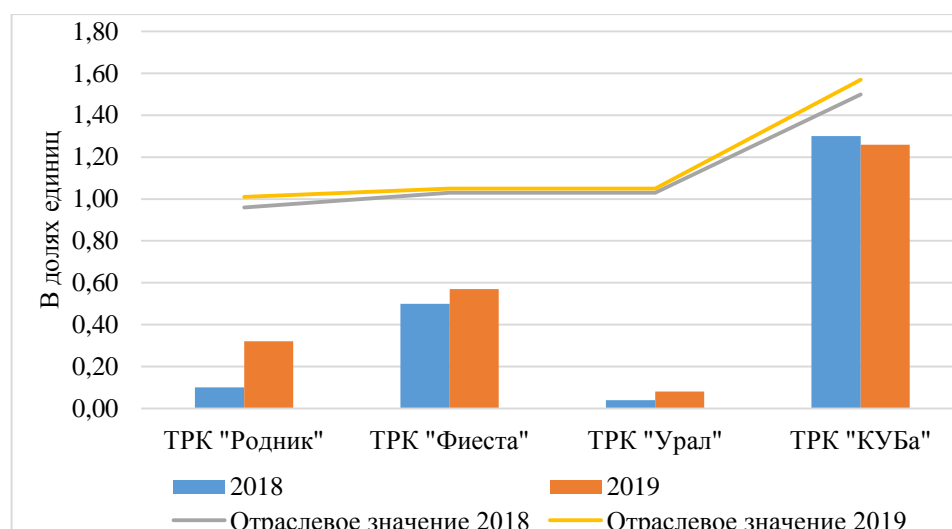


Рисунок 2.7 – Быстрая ликвидность за 2018 и 2019 год

Проведем анализ коэффициента автономии в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели автономии представлены в таблицах 2.13 – 2.14.

Таблица 2.13 – Коэффициент автономии 2018

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,09			0,13
ТРК "Фиеста"	0,12		0,19	
ТРК "Урал"	-0,17		0,19	
ТРК "КУБа"	0,24	0,51		

Коэффициент автономии показывает долю собственности владельцев в общей сумме средств. Считается, что чем выше данный показатель, тем предприятие более финансово устойчиво. В случае если данный показатель становится равным единице, она считается сдержанной в плане темпов роста компании. Также без использования заемных средств предприятие лишает возможности дополнительного источника финансирования, с другой стороны уменьшается риск ухудшения финансовой состоятельности. Согласно показателям ТРК «КУБа» можно сказать, что предприятие недостаточно финансово устойчиво,

возможно увеличение активов за счет заемных средств. У конкурентов ситуация не лучше: у всех трех компаний данный показатель является очень низким в целом и по отрасли. У одного конкурента данный показатель отрицательный. Это говорит о том, что предприятие зависимо от внешних источников финансирования.

Таблица 2.14 – Коэффициент автономии 2019

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,20			0,15
ТРК "Фиеста"	0,12		0,22	
ТРК "Урал"	-0,11		0,22	
ТРК "КУБа"	0,21	0,52		

Если сравнивать показатели 2019 года с показателями 2018 года, то можно сделать вывод, что у рассматриваемой компании данный показатель упал. Это значит, что предприятие становится более зависимо от внешних источников финансирования. По конкурентам можно сказать, что ситуация у двух компаний не сильно изменилась, показатели незначительно улучшились. У одного из конкурентов данный показатель стал выше отраслевого. Это говорит о том, что финансовая устойчивость растет, и в случае, если кредиторы одновременно потребуют погасить свои обязательства, компания сможет это сделать. Ниже представлена диаграмма за 2018 и 2019 года.

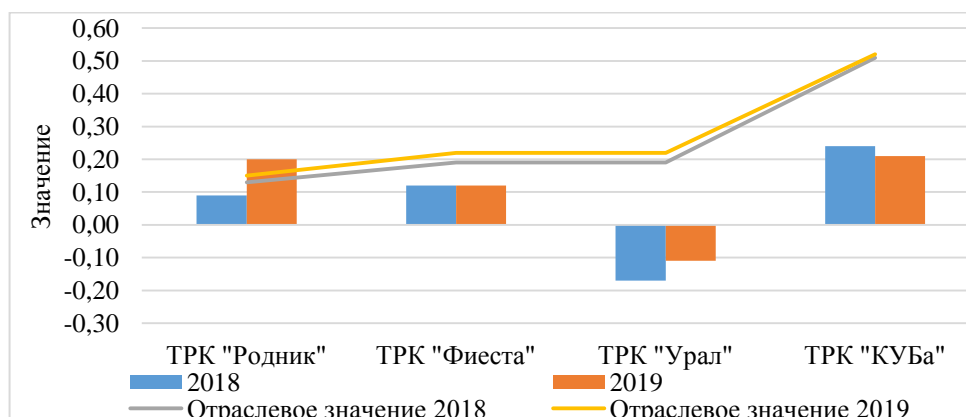


Рисунок 2.8 – Коэффициент автономии за 2018 и 2019 год

Проведем анализ финансового левериджа в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели левериджа представлены в таблицах 2.15 – 2.16.

Таблица 2.15 – Коэффициент финансового левериджа 2018

В процентах

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	9,54			1,97
ТРК "Фиеста"	7,40		1,1	
ТРК "Урал"	-6,90		1,1	
ТРК "КУБа"	3,23	0,4		

Коэффициент финансового левериджа показывает степень эффективности использования собственных средств. Чем выше данный показатель, тем компания более зависима от заемных средств, это значит, что финансовая устойчивость такой компании падает. Согласно показателям рассматриваемой организации можно сказать, что она очень сильно зависит от заемных источников финансирования, ее инвестиционная привлекательность падает. Тоже самое можно сказать о двух конкурентах, у которых данный показатель очень высок. У ТРК «Урал» данный показатель отрицательный. С одной стороны, это неплохо, но он ниже, чем отраслевой. Это значит, что у предприятия нет заемных средств, только собственный капитал.

Таблица 2.16 – Коэффициент финансового левериджа 2019

В процентах

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	3,95			2,28
ТРК "Фиеста"	7,05		1,14	
ТРК "Урал"	-10,42		1,14	
ТРК "КУБа"	3,75	0,39		

В сравнении данных показателей 2019 года с показателями 2018 года можно сделать вывод, что у Родника и Фиесты данный показатель начал падать и это

положительная динамика. Однако, для наилучшего развития событий у предприятий должен быть показатель на уровне отраслевого, тогда можно будет сказать, что предприятия становятся более инвестиционно привлекательными и большая часть чистой прибыли остаётся у них. У Кубы данный показатель растет, это плохо. Значит в пассивах большую часть средств занимают именно заемные средства. У Урала данные показатели не стали лучше. На рисунке 2.9 графически представлен коэффициент финансового левереджа в динамике за 2018-2019 гг. по всем рассматриваемым компаниям.

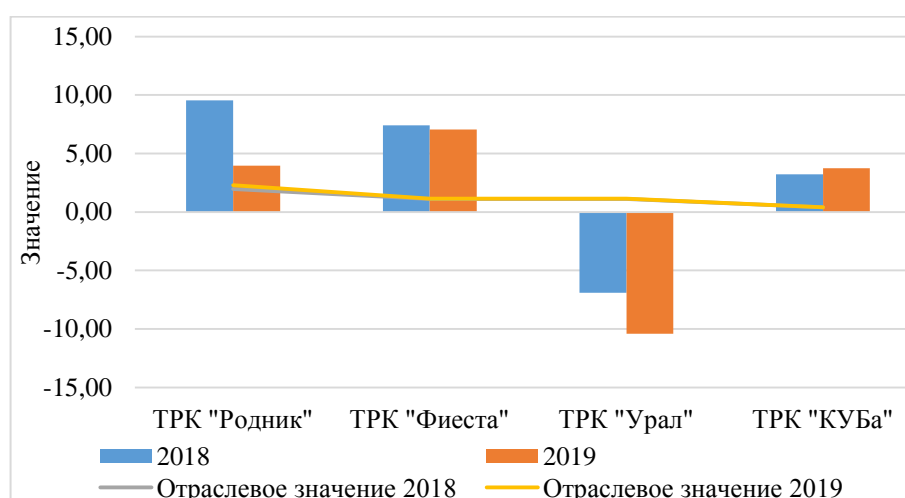


Рисунок 2.9 – Коэффициент финансового левериджа за 2018 и 2019 год

Проведем анализ мобильности имущества в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели имущества представлены в таблицах 2.17 – 2.18.

Таблица 2.17 – Коэффициент мобильности имущества 2018

В процентах

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,03			0,59
ТРК "Фиеста"	0,06		0,68	
ТРК "Урал"	0,01		0,68	
ТРК "КУБа"	1,00	0,74		

Коэффициент мобильности имущества показывает долю оборотных активов в общей величине активов компании. Чем выше коэффициент, тем легче рассчитаться с кредиторами. Согласно нашим показателям можно сказать, что у ТРК «КУБа» данный показатель высок. Это значит, что предприятие легко может расплатиться со своими кредиторами. У компаний-конкурентов данный показатель очень низкий. Это значит, что чтобы расплатиться, им необходим финансовый рычаг. Поэтому в данном случае наша компания выигрывает и это говорит о том, что предприятие в целом по данному показателю находится в нормальном состоянии и готово покрывать свои обязательства.

Таблица 2.18 – Коэффициент мобильности имущества 2019

В процентах

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0,02			0,64
ТРК "Фиеста"	0,09		0,65	
ТРК "Урал"	0,01		0,65	
ТРК "КУБа"	0,99	0,73		

Согласно текущим показателям можно сказать, что ситуация у конкурентов не изменилась. У одного конкурента данный показатель вырос, а у другого упал. У ТРК «КУБа» данный показатель также опустился, но незначительно. На рисунке 2.10 представлена сравнительная диаграмма по годам.

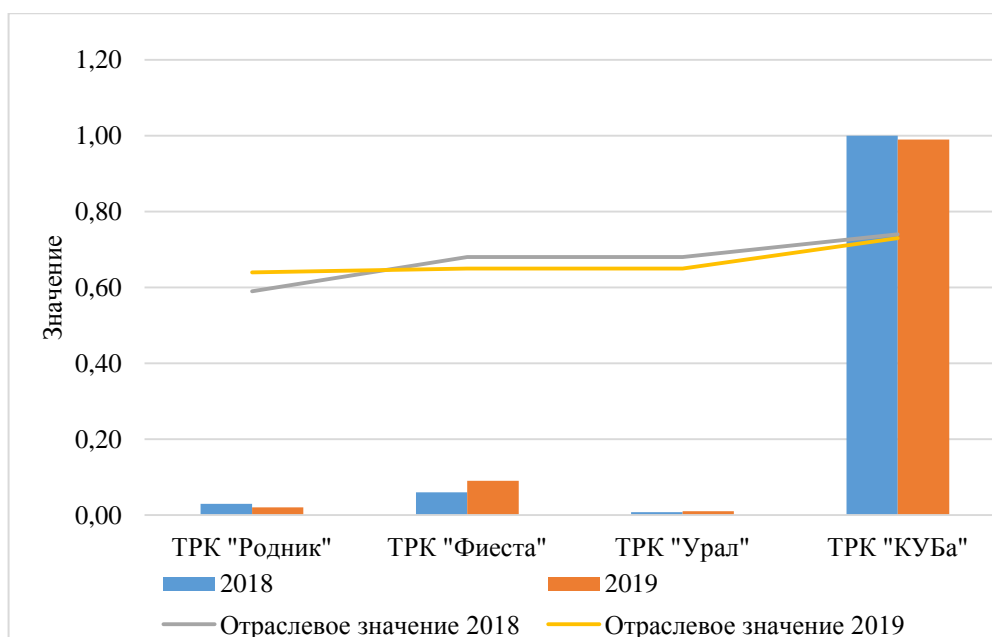


Рисунок 2.10 – Коэффициент мобильности имущества за 2018 и 2019 год  
 Проведем анализ маневренности СК в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели маневренности представлены в таблицах 2.19 – 2.20.

Таблица 2.19 – Коэффициент маневренности СК 2018

		Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
ТРК	Показатели фирмы	1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	-9,20			-0,19
ТРК "Фиеста"	-6,85		0,16	
ТРК "Урал"	7,00		0,16	
ТРК "КУБа"	1,00	0,51		

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает способность компании поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Согласно нашим показателям можно сказать, что компания способна в случае необходимости собственными источниками поддерживать уровень оборотного капитала. То есть наша компания не сильно зависит от заемных источников. Тогда как компании конкуренты ТРК «Родник» и ТРК «Фиеста» очень зависимы от заемных источников финансирования и за счет собственных источников они не способны поддерживать уровень оборотного капитала. В свою очередь у ТРК



«Урал» данный показатель очень высокий и это говорит о том, что эта компания-конкурент финансово независима от источников финансирования заемных средств, а значит и финансово устойчива.

Таблица 2.20 – Коэффициент маневренности СК 2019

В процентах

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	-3,81			-0,21
ТРК "Фиеста"	-6,30		0,14	
ТРК "Урал"	10,30		0,14	
ТРК "КУБа"	1,00	0,51		

Согласно данным показателям можно сказать, что у двух конкурентов особых изменений нет, а данные показатели отрицательны. У рассматриваемой нами компании так же показатель не изменился. У ТРК «Урал» коэффициент маневренности вырос, это неплохая динамика. На рисунке 2.11 представлены коэффициенты маневренности СК за 2018 и 2019 года. .

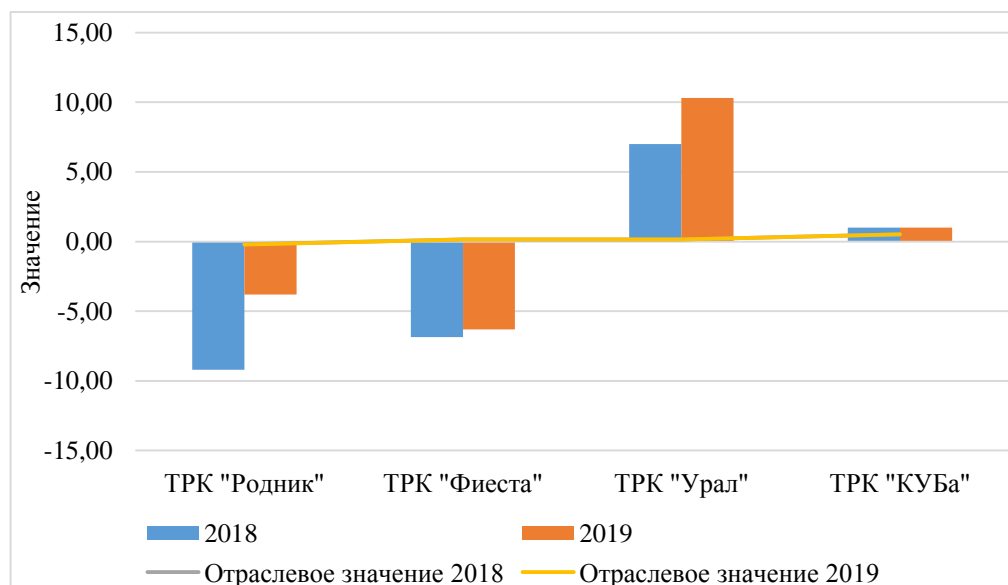


Рисунок 2.11 – Коэффициент маневренности СК за 2018 и 2019 год

Проведем анализ оборачиваемости активов в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели оборачиваемости представлены в таблицах 2.21 – 2.22.

Таблица 2.21 – Оборачиваемости активов 2018

		В днях		
ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компании России		
		1 группа 10-120	2 группа 120- 800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	2276			650
ТРК "Фиеста"	1284		462	
ТРК "Урал"	2528		462	
ТРК "КУБа"	955	407		

Оборачиваемость активов показывает эффективность использования активов и представляет собой количество дней необходимых для превращения активов в денежную массу. У ТРК «КУБа» данный показатель выше отраслевого. Согласно этому, можно сделать вывод, что у нашего предприятия очень длинный срок превращения активов в денежные средства. Но наши показатели лучше чем у компаний-конкурентов, так как у них сильно превышение отраслевых показателей.

Таблица 2.22 – Оборачиваемость активов 2019

		В днях		
ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	1773			538
ТРК "Фиеста"	1028		504	
ТРК "Урал"	2360		504	
ТРК "КУБа"	1115	419		

Согласно данным показателям, мы видим отрицательную динамику показателя у всех компаний. Скорее всего это происходит из-за роста использования активов. Но в целом данные показатели выше нормативных это значит, что оборачиваемость очень плохая по отношению к отраслевым показателям. На рисунке 2.12 представлена оборачиваемость активов за 2018 и 2019 год.

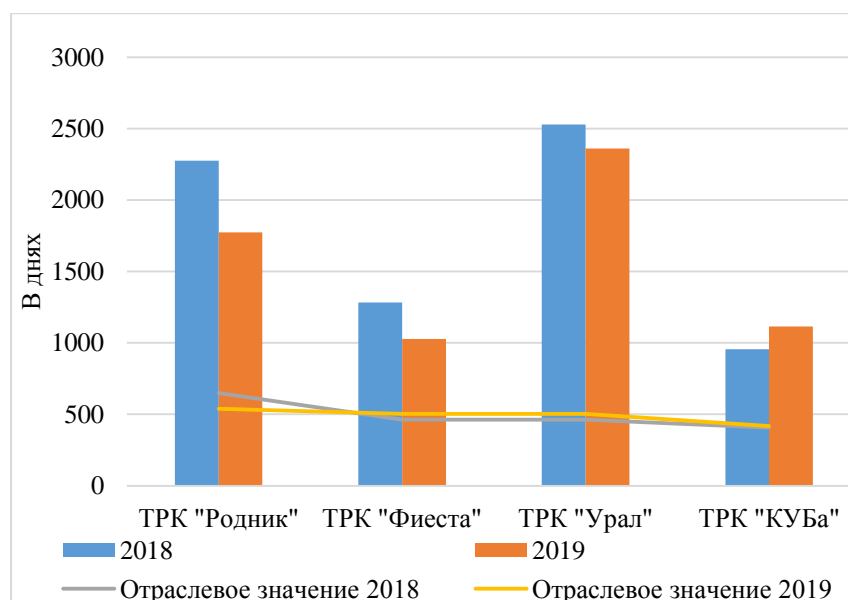


Рисунок 2.12 – Оборачиваемость активов за 2018 и 2019 год

Проведем анализ оборачиваемости дебиторской задолженности в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели дебиторской задолженности представлены в таблицах 2.23 – 2.24.

Таблица 2.23 – Оборачиваемость дебиторской задолженности 2018

		Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
ТРК	Показатели фирмы	1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	42			84
ТРК "Фиеста"	92		88	
ТРК "Урал"	19		88	
ТРК "КУБа"	893	95		

Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях показывает в течение какого времени дебиторская задолженность остаётся непоплаченной. У ТРК «КУБа» период оборота в днях очень высокий, это говорит о том, что дебиторам тяжело выполнять свои обязательства перед поставщиком. Значит за оказанные услуги ТРК «Куба» не получает возврат затраченных ресурсов на предоставление их. Тогда как у двух конкурентов более низкие показатели, чем даже отраслевые это значит, что у них не копится задолженность и что у арендаторов конкурентов ситуация лучше, чем у наших арендаторов. У одной компании-конкурента выше

отраслевого ненамного. Это означает, что в определенный срок потребители оплачивают свою задолженность.

Таблица 2.24 – Оборачиваемость дебиторской задолженности 2019

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	43			84
ТРК "Фиеста"	48		91	
ТРК "Урал"	23		91	
ТРК "КУБа"	1055	96		

Согласно показателям, за 2019 год можно сделать вывод что у ТРК «КУБа» данный показатель растет, это значит, что с каждым годом обстановка у дебиторов становится хуже. Тем самым предприятия не могут вовремя выполнять свои обязательства. Других компаний-конкурентов показатель падает, это значит, что они более эффективно работают и быстрее могут воспользоваться данными поступлениями. На рисунке 2.13 представлена диаграмма показателей оборачиваемости дебиторской задолженности за 2018 и 2019 года.

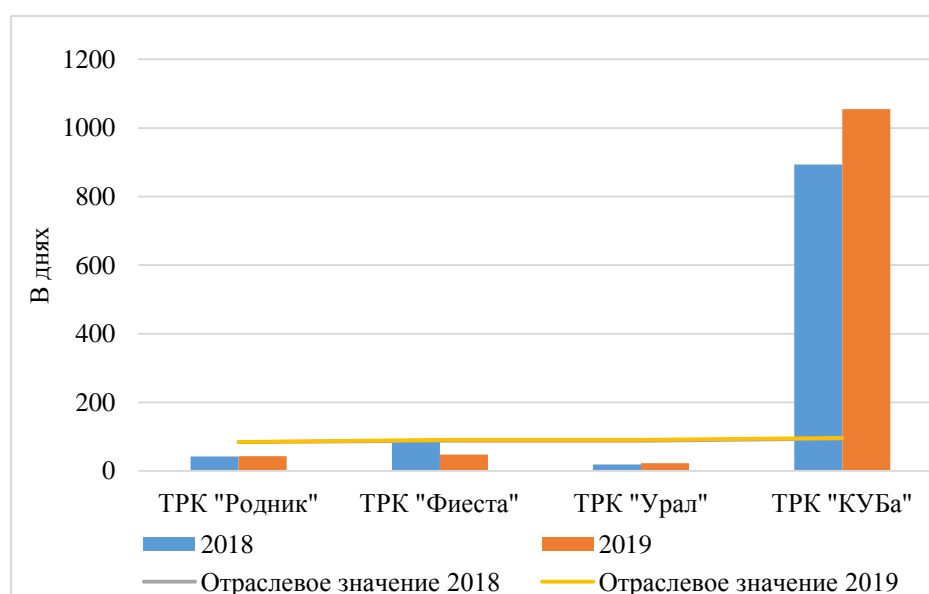


Рисунок 2.13 – Оборачиваемость дебиторской задолженности за 2018 и 2019 год

Проведем анализ оборачиваемости запасов в 2018 и в 2019 году для ТРК «КУБа» и ее конкурентов. Показатели оборачиваемости запасов представлены в таблицах 2.25 – 2.26.

Таблица 2.25 – Оборачиваемость Запасов 2018

В днях

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0			2
ТРК "Фиеста"	0		2	
ТРК "Урал"	0		2	
ТРК "КУБа"	2	0		

Оборачиваемость запасов показывает сколько дней хватит имеющихся запасов у предприятия. У ТРК «Куба» имеются ресурсы, но в данном случае они не нужны, тем самым идет переизбыток, отраслевое значение показателя 0. У компаний конкурентов данный показатель должен быть 2, но у них показатели по 0, это значит, что не хватает запаса ресурсов на предоставление своих услуг.

Таблица 2.26 – Оборачиваемость Запасов 2019

В днях

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России		
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2
ТРК "Родник"	0			2
ТРК "Фиеста"	0		2	
ТРК "Урал"	0		2	
ТРК "КУБа"	2	0		

В 2019 году данные показатели не изменились и остались на том же уровне, что и в 2018 году. Ниже представлена диаграмма 2.14 с отраженными показателями.

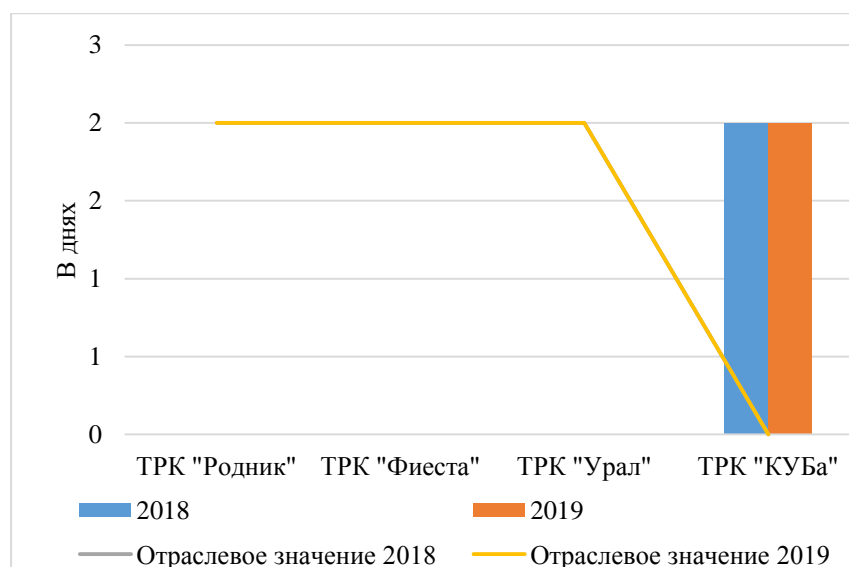


Рисунок 2.14 – Оборачиваемость запасов за 2018 и 2019 год

На основе проведенных расчетов финансовых коэффициентов мы рассчитаем отклонения от отраслевых показателей соответствующих групп за два года, и составим рейтинговые показатели по всем компаниям. Для удобства была выбрана методика интегральных показателей, где выставлялись «+» или «-» согласно показателям компании. Ниже представлены таблицы 2.27, 2.28, 2.29, 2.30 по каждой компании.

Таблица 2.27 – Показатели ТРК «КУБа»

Компания	ТРК "КУБа"								
	2018	Отраслев ой показател ь группы	Отклоне -ния	Интегральны й показатель за 2018 год	2019	Отраслевой показатель группы	Отклоне -ния	Интегральн ый показатель за 2019 год	Соотношение 2019 к 2018 году
Рентабельность Активов	4,12	6,60	-2,48	-	1,74	6,60	-4,86	-	-
Рентабельность Продаж	12,25	12,70	-0,45	-	7,15	12,90	-5,75	-	-
Рентабельность Капитала	19,00	19,90	-0,90	-	7,84	19,10	-11,26	-	-
Текущая Ликвидность	1,31	1,67	-0,36	-	1,27	1,73	-0,46	-	-
Абсолютная Ликвидность	0,08	0,14	-0,06	-	0,05	0,16	-0,11	-	-
Быстрая Ликвидность	1,30	1,50	-0,20	+	1,26	1,57	-0,31	+	-
Коэффициент Автономии	0,24	0,51	-0,27	-	0,21	0,52	-0,31	-	-
Коэффициент фин. левериджа	3,23	0,40	2,83	-	3,75	0,39	3,36	-	-
Коэффициент моб. имущества	1,00	0,74	0,26	+	0,99	0,73	0,26	+	+
Коэффициент маневренности СК	1,00	0,51	0,49	+	1,00	0,51	0,49	+	+
Оборачиваемость активов	955	407	548	-	1115	419	696	-	-
Оборачиваемость ДЗ	893	95	798	-	1055	96	959	-	-
Оборачиваемость Запасов	2	0	2	-	2	0	2	-	-
Итог				3				3	2

Таблица 2.28 – Показатели ТРК «Родник»

Компания	ТРК "Родник"								
	2018	Отраслевой показатель группы	Отклоне- ния	Интегральный показатель за 2018 год	2019	Отраслевой показатель группы	Отклоне- ния	Интегральный показатель за 2019 год	Соотношение 2019 к 2018 году
Рентабельность Активов	-2,55	1,50	-4,05	-	9,92	2,30	7,62	+	+
Рентабельность Продаж	27,00	13,10	13,90	+	33,50	9,60	23,90	+	+
Рентабельность Капитала	30,00	16,60	13,40	+	68,00	18,30	49,70	+	+
Текущая Ликвидность	0,10	1,12	-1,02	-	0,32	1,12	-0,80	-	+
Абсолютная Ликвидность	0,03	0,16	-0,13	-	0,04	1,07	-1,03	-	+
Быстрая Ликвидность	0,10	0,96	-0,86	-	0,32	1,01	-0,69	-	+
Коэффициент автономии	0,09	0,13	-0,04	-	0,20	0,15	0,05	+	+
Коэффициент фин. левериджа	9,54	1,97	7,57	-	3,95	2,28	1,67	-	+
Коэффициент моб. имущества	0,03	0,59	-0,56	-	0,02	0,64	-0,62	-	-
Коэффициент Маневренности СК	-9,20	-0,19	-9,01	-	-3,81	-0,21	-3,60	-	+
Оборачиваемость активов	2276	650,00	1626	-	1773	538	1235	-	+
Оборачиваемость ДЗ	42	84	-42	+	43	84	-41	+	+
Оборачиваемость Запасов	0	2	-2	-	0	2	-2	-	+
Итого				3				5	12



Таблица 2.29 – Показатели ТРК «Фиеста»

Компания	ТРК "Фиеста"								
	2018	Отрасле вой показате ль группы	Отклоне -ния	Интегральны й показатель 2018	2019	Отраслево й показатель группы	Отклоне -ния	Интегральны й показатель 2019	Соотношение 2019 к 2018
Рентабельность Активов	2,52	1,50	1,02	+	9,66	2,40	7,26	+	+
Рентабельность Продаж	37,19	8,10	29,09	+	68,67	10,70	57,97	+	+
Рентабельность Капитала	11,00	13,70	-2,70	-	79,38	16,40	62,98	+	+
Текущая Ликвидность	0,49	1,12	-0,63	-	0,57	1,17	-0,60	-	+
Абсолютная Ликвидность	0,30	0,11	0,19	+	0,15	0,13	0,02	+	-
Быстрая Ликвидность	0,50	1,03	-0,53	-	0,57	1,05	-0,48	-	+
Коэффициент Автономии	0,12	0,19	-0,07	-	0,12	0,22	-0,10	-	+
Коэффициент фин. левериджа	7,40	1,10	6,30	-	7,05	1,14	5,91	-	-
Коэффициент моб. имущества	0,06	0,68	-0,62	-	0,09	0,65	-0,56	-	+
Коэффициент маневренности СК	-6,85	0,16	-7,01	-	-6,30	0,14	-6,44	-	-
Оборачиваемость активов	1284	462	822	-	1028	504	524	-	+
Оборачиваемость ДЗ	92	88	4	-	48	91	-43	+	+
Оборачиваемость Запасов	0	2	-2	-	0	2	-2	-	-
Итого				3				5	9

Таблица 2.30 – Показатели ТРК «Урал»

Компания	ТРК "Урал"								
	2018	Отраслевой показатель группы	Отклонения	Интегральный показатель за 2018 год	2019	Отраслевой показатель группы	Отклонения	Интегральный показатель за 2019 год	Соотношение 2019 к 2018 году
Рентабельность Активов	-9,84	1,50	-11,34	-	7,12	2,40	4,72	+	+
Рентабельность Продаж	-1,92	8,10	-10,02	-	0,59	10,70	-10,11	-	+
Рентабельность Капитала	82,00	13,70	68,30	+	-51,19	16,40	-34,79	-	-
Текущая Ликвидность	0,04	1,12	-1,08	-	0,08	1,17	-1,09	-	+
Абсолютная Ликвидность	0,003	0,11	-0,11	-	1,00	0,13	0,87	+	+
Быстрая Ликвидность	0,04	1,03	-0,99	-	0,08	1,05	-0,97	-	+
Коэффициент Автономии	-0,17	0,19	-0,02	-	-0,11	0,22	-0,11	-	+
Коэффициент фин. левериджа	-6,90	1,10	-5,8	-	-10,42	1,14	-9,28	-	-
Коэффициент моб. имущества	0,01	0,68	-0,67	-	0,01	0,65	-0,64	-	+
Коэффициент маневренности СК	7,00	0,16	6,84	+	10,30	0,14	10,16	+	+
Оборачиваемость активов	2528	462	2066	-	2360	504	1856	-	+
Оборачиваемость ДЗ	19	88	-69	+	23	91	-68	+	-
Оборачиваемость Запасов	0	2	-2	-	0	2	-2	-	-
Итого				3				4	9

Проведя рейтинговый анализ, мы видим, что по отношению к отраслевым показателям группы у ТРК «КУБа» за период с 2018 по 2019 год изменений нет. Но после проведенного рейтингового анализа отношения 2019 к 2018 году мы видим ухудшение ситуации. (таблица 2.27)

На основе данных таблицы 2.28 мы видим, что финансовая ситуация в динамике несколько улучшилась, так как показатели компании подросли относительно отраслевых показателе группы. Так же по отношению 2019 к 2018 году, у ТРК «Родник» почти все коэффициенты увеличились, пусть и не на сильно большой процент, на в динамике это уже лучше показатели.

Согласно представленным в таблице 2.29 расчетам показателей по отношению к отраслевым мы видим, что в 2019 году ситуация у компании улучшилась. После проведенного анализа отношения 2019 года к 2018 году мы видим значительные улучшения.

Согласно таблице 2.30 мы видим улучшение в 2019 году показателей по отношению к отраслевым. Так же в динамике показатели по отношению 2019 к 2018 году значительно улучшились.

Ниже идет таблица 2.31 итогового рейтинга показателей. В данной таблице представлены проценты положительных коэффициентов, полученные путем сложения общего количества коэффициентов, разделенного на суммарное количество плюсов, полученных после сравнения показателей ТРК с отраслевыми, а также соотношение между показателями 2018 и 2019 годов.

Таблица 2.31 – Итоговые рейтинговые показатели по компаниям

В процентах

Компания	Рейтинг 2018	Рейтинг 2019	Итоговый рейтинг отклонения
ТРК "КУБа"	23,08	23,08	15,40
ТРК "Родник"	23,08	38,50	92,31
ТРК "Фиеста"	23,08	38,50	69,23
ТРК "Урал"	23,08	30,80	69,23

Согласно данным таблицы 2.31 мы видим, что у компаний-конкурентов ситуация с 2018 года изменилась в лучшую сторону по отношению к отраслевым показателям соответствующих групп, в том числе в динамике за 2018-2019 гг. Тогда как у ТРК «КУБа» показатели на протяжении 2018 и 2019 года оставались на одном уровне. Так же у рассматриваемой компании показатели 2019 года по отношению к показателям 2018 ухудшились.

Согласно проведенным расчетам можно сказать, что у ТРК «КУБа» ситуация очень плачевная. Рейтинговый анализ показал, что коэффициенты, по которым были проведены расчеты, падают, тогда как у компаний-конкурентов ситуация улучшается, что по отношению к отраслевым показателям их групп, что по отношению к предыдущему году. Произошло сильное падение рентабельности активов, рентабельности продаж и капитала, данные изменения могут быть вызваны увеличением заемного капитала, и увеличением дебиторской задолженности. Так же произошел рост оборачиваемости активов, а это значит, что предприятие стало медленно превращать свои активы в денежную массу, возможно из-за роста использования активов. Основной проблемой, на которую нужно обратить внимание компании, является увеличение выручки, что позволит создать резерв для роста прибыльности, а также покрывать основные потребности предприятия. Также стоит ужесточить контроль над дебиторской задолженностью, так как период покрытия дебиторами своих задолженностей очень большой, там самым предприятие теряет денежные средства и вынуждено брать заемные средства для выполнения своих обязательств.

### 2.3 Конкурентный анализ ТРК «КУБа»

Составление плана маркетинга, рассчитанного на надежный спрос, выделение и поддержание конкурентных возможностей, соблюдение надежности взаимоотношений с потребителями – вот основные догмы предприятий в современных рыночных условиях.

Определение ассортимента товара и объёма продаж осуществляется на основе учета запроса покупателя, расчёта периодов поставок и учету цен. Расчёт себестоимости изготовления одного изделия, оценка качества товара, выбор производителя комплектующих, а также определение покупательского спроса напрямую влияет на количество производимой партии товара. Организация вынуждена всегда работать в условиях постоянно растущей конкуренции, что само по себе подразумевает опасность убытков и рисков при совершении ошибки при неправильном выборе ассортимента и(или) количества товара. Тем самым становится очевидно, что квалификация руководства, опыт работы в производственно-коммерческой деятельности, а также профессиональные способности имеют огромное значение в работе всего предприятия.

Сильные и слабые стороны можно выделить в работе любого предприятия. Сильными сторонами для ООО УК «Молния-Инвест» являются:

- близкое расположение к центру города;
- высококвалифицированный персонал;
- долгий опыт работы с арендаторами на взаимовыгодных условиях;
- высокая степень соблюдения договорных обязательств;
- наличие системы скидок.

Слабыми сторонами в работе ООО УК «Молния-Инвест» являются:

- ограниченность арендных площадей - предложение всегда имеет определённые границы;
- отсутствие стратегического планирования;
- при наличии высококвалифицированного персонала выделяется слабая компетенция ответственных лиц.

На показатели работы предприятия оказывают положительное действие такие факторы как:

- наличие постоянных арендаторов;
- большой опыт предоставления услуги специализированным клиентам;
- удобное расположение предприятия;

– наличие складских помещения для арендаторов.

Но хотя эти факторы и относятся к положительным, есть и обратная сторона медали - отрицательное влияние на работу предприятия. Надо помнить, что ООО УК «Молния-Инвест» оказывает услуги по управлению коммерческой недвижимостью и данные услуги компания оказывает не в любой местности, а лишь на определённой территории, у неё очень ограничены возможности. Расширение собственных возможностей и перенесение своего качества работы на новые объекты из вне определённого ареала практически невозможно, слишком затратное по временным и финансовым ресурсам.

ООО УК «Молния-Инвест» занимается оказанием услуг по управлению коммерческой недвижимостью. Отметим, что рынок управления коммерческой недвижимостью как одна из сфер функционирования предпринимателей, является одним из важнейших факторов развития предпринимательства. С точки зрения социологии целью, по мимо основной цели предпринимательской деятельности в виде получения прибыли и расширения рынков сбыта, являются создание новых рабочих мест, создание новых и реконструкция площадей, техническое перевооружение уже действующих основных фондов. При этом, на первое место ставится, высокая эффективность работы всей организации.

Для оценки микроокружения отрасли предлагается использовать модель анализа пяти конкурентных сил (в соответствии с рисунком 2.15, таблица 2.27).

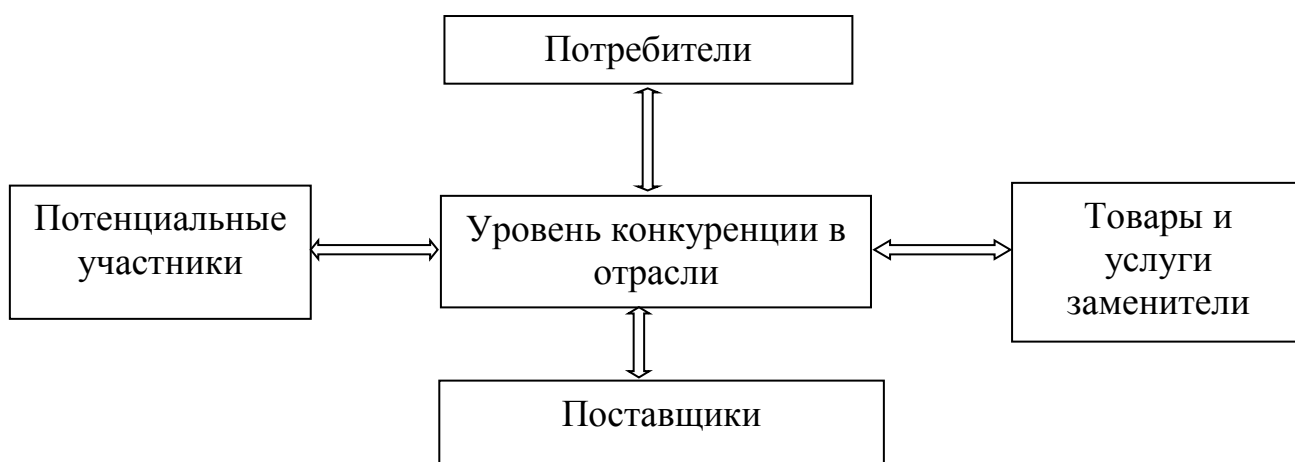


Рисунок 2.15 – Анализ пяти конкурентных сил Портера

Пять конкурентных сил:

1. Угроза появления новых конкурентов в отрасли (потенциальные участники);
2. Угроза появления товаров или услуг-заменителей;
3. Рыночная власть поставщиков (давление со стороны поставщиков);
4. Рыночная власть потребителей;
5. Уровень конкуренции в отрасли.

Взяв за основу «Анализ пяти конкурентных сил Портера» можно выделить степень влияние каждой силы на конкретное предприятие. Данный анализ позволяет оценить расположение компании в отрасли в рамках качественной оценке стратегической позиции.

Рассмотрев анализ по ТРК «КУБа» не сложно понять, что наибольшее влияние на компанию имеет сила - «Уровень конкуренции в отрасли», это связано с тем, что большое количество конкурентов на рынке, осложняет возможность организации быть конкурентоспособной.

У потребителей постоянно происходит смена предпочтений (в нашем случае ТРК), поэтому дальше идёт сила «Потребитель». Влияние данной силы из-за смены предпочтений характерна не только для нашего ранка, а обусловлено всемирной тенденцией.

Далее выделим «Потенциальные конкуренты». Не взирая на все экономические и социальные невзгоды в обществе, год от года на рынке появляется всё больше торгово-развлекательных комплексов, каждый из которых пытается превзойти своих предшественников своей развитой технологичностью или индивидуальной концепцией.

Менее важную роль имеют «Поставщики», в данной отрасли мы можем легко менять одного поставщика на другого, не теряя на этом практически ничего.

В конце списка важности влияния сил, согласно Анализу сил Портера стоит «Товары и услуги заменителя», так как на наше предприятие большой роли оно не имеет.

Ниже представлена таблица 2.32 определяющая конкурентные силы.

Таблица 2.32 – Факторы, определяющие конкурентные силы

Угрозы появления новых конкурентов (потенциальные участники)	Угрозы появления товаров или услуг-заменителей
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Капитальные издержки входа в отрасль.</li> <li>2. Верность бренду и расходы на переманивание потребителей.</li> <li>3. Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов.</li> <li>4. Доступность каналов поставки и распределения.</li> <li>5. Сопротивление, оказываемое существующими фирмами.</li> <li>6. Административные и законодательные барьеры.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Степень соответствия цены и характеристики товаров – заменителей и основных товаров.</li> <li>2. Готовность покупателя перейти на товар – заменитель.</li> </ol>
Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителя
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество потребителей и объем их покупок.</li> <li>2. Количество фирм – поставщиков</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уникальность и дефицит поставляемого ресурса.</li> <li>2. Расходы по переходу на другой ресурс.</li> <li>3. Количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе.</li> <li>4. Количество и размер фирм – поставщиков ресурса.</li> </ol>
Уровень конкуренции в отрасли	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрация</li> <li>2. Многообразие конкурентов</li> <li>3. Дифференциация продукта.</li> <li>4. Избыточные производственные мощности</li> <li>5. Структура затрат.</li> </ol>	

1. Местный рынок работы ТРК в первую очередь характеризуется высоким уровнем конкуренции. Такой уровень конкуренции объясняется тем, что на территории Уральской зоны, помимо чисто Уральских игроков появляются иные крупные конкуренты, к примеру Сибирские компании, и компании из Центральной России, в основном из Московского региона. Если сравнивать с конкурентами из Центрального региона, то амбиции Уральских и Сибирских компаний в сфере управления коммерческой недвижимостью более скромны и сдержаны.

2. Угроза появления новых конкурентов или потенциальных участников, оценивается как низкая. Сам по себе рынок ТРК специфичен и его основной чертой является очень большие издержки при входе на рынок, именно поэтому степень влияния угрозы появления новых конкурентов считается низкой.



Существующие участники рынка, в погоне за покупателями пойдут на многое и даже снизят цены, чтобы новые конкуренты, потеряв рентабельность, не смогли выйти на рынок торгово-развлекательной сферы Челябинска. Длительные отношения с существующими клиентами, более выгодные предложения, снижение цен и налаженные по всем фронтам каналы сбыта помогут существующим компаниям в этом. Однако, если не забывать о возможности прихода более обеспеченных игроков из Центрального региона, угроза появления новых конкурентов всё-таки реальна и существует.

3. Угроза появления товаров или услуг-заменителей не велика в принципе. В данном случае мы говорим именно об услуге, об услуге-заменителе. Если рассматривать данный вопрос с точки зрения экономической теории, да и реальной жизни, то на сегодня заменителей, в полном смысле данного понятия, в отрасли нет и не представляется возможным. Но в теоретическом и дальновидном прогнозе самым главным заменителем скоро может стать интернет-продажа, которая с каждым годом все больше развивается, однако это лишь продажи, не имеющие за собой развлекательных или досуговых функций.

4. Рыночная власть поставщиков – низкая, однако не стоит забывать о поставщиках монополистах. Предприятие ООО УК «Молния-Инвест» (ТРК «КУБа») на рынке существует давно, у нее сложились хорошие отношения с поставщиками таких услуг. Именно благодаря этому можно сказать, что поставщики таких монопольных услуг как тепло, связь, электроэнергия, ежегодно ужесточают условия работы с ними, повышая цены. Данный факт показывает наличие самой власти у поставщиков.

5. Не маловажной силой обладает Рыночная власть потребителей. Как только на рынке находится большое количество конкурентов, то и клиент сразу начинает обладать большим выбором, как следствие он становится более требовательным и придирчивым. У него есть уникальная возможность, клиент больше не выбирает лучшего, он отбирает лучшего из лучших. Не редко многие компании вынуждены идти на поводу у избалованных клиентов - искать какие-либо компромиссы ради

хороших отношений. ТРК, к примеру, для арендаторов могут пойти на снижение арендной платы. ТРК «КУБа» для своих посетителей предоставляет широкий спектр различных услуг в сфере торгово-развлекательного бизнеса, так же организовывает различные мероприятия и общественные акции. Таким образом, на конкретном рынке, степень влияния потребителей оценивается, как высокая.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что одна из наиболее мощных сил влияния – это уровень конкуренции в отрасли ТРК по городу Челябинску. Однако не отстаёт от неё и сила влияния власти потребителей, о которой не стоит забывать.

В настоящих условиях, связанных именно с внешними воздействиями, зачастую меняется предпочтения населения, что влечёт за собой гонку услуг между всеми ТРК рынка. Однако это не покрывает все запросы, приводя тем самым к потерям продаж в торгово-развлекательном комплексе, потерям арендаторов, снижению размера арендной платы.

Что бы провести полноценный анализ конкурентов и конкурентоспособности ООО УК «Молния-Инвест» необходимо точно сравнить показатели некоторых предприятий. Конкурентами ООО УК «Молния-Инвест» (ТРК «КУБа») являются 1. ТРК «Родник» ООО «Родник»; 2. ТК «Фиеста» ООО ТК «Стрела»; 3. ТРК «Урал» ООО УМ «Школьник».

Рассчитаем относительный показатель, который отражает среднюю выручку на квадратный метр. Торговая площадь ТРК «Родник» составляет 58 000 кв.м, площадь ТРК «Фиеста» 31 000 кв.м, площадь ТРК «КУБа» 29 000 кв.м, площадь ТРК «Урал» 25 000 кв.м. Ниже представлена таблица 2.33 и рисунок 2.16 с показателями.

Таблица 2.33 – Таблица с показателями 2018 год.

В тысячах рублей

ТРК	ТРК "Родник"	ТРК "Фиеста"	ТРК "Урал"	ТРК "КУБа"
Выручка	1 717 049 000,00	222 688 000,00	128 709 000,00	21 551 000,00
Площадь	58 000,00	31 000,00	25 000,00	29 000,00

Выручка за 1 кв.м	29 604,29	7 183,48	5 148,36	743,14
-------------------	-----------	----------	----------	--------

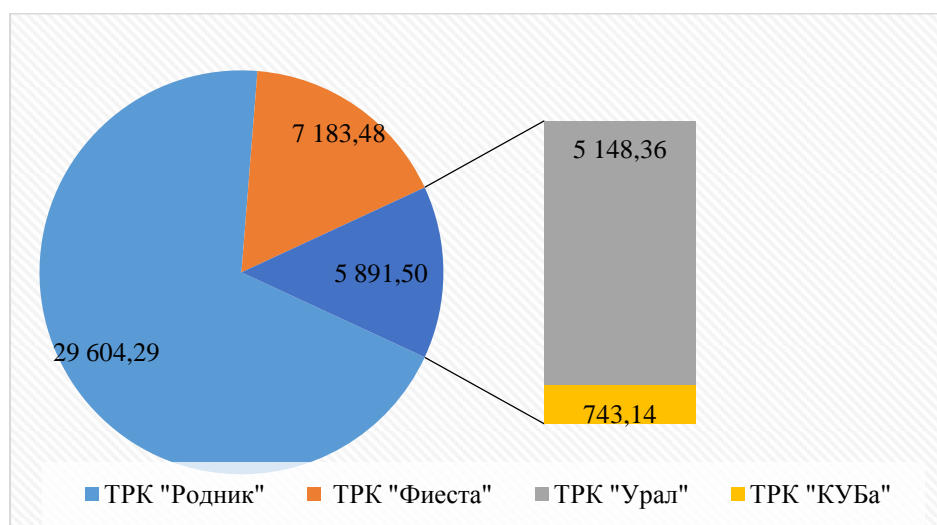


Рисунок 2.16 – Выручка за 1 кв.м в 2018 году

Согласно таблице 2.33 и рисунку 2.16 можно сделать вывод что самые высокие ставки за 1 кв.м торговой площади у ТРК «Родник» и ТРК «Фиеста», ставка ТРК «Урал» занимает средние позиции среди равнозначных комплексов. Тогда как самая низкая ставка за 1 кв.м у ТРК «КУБа». Такие показатели связаны с изменениями условий договора аренды с действующими арендаторами.

Так же проведем расчеты за 2019 год. Данные показатели представлены в таблице 2.34

Таблица 2.34 – Таблица с показателями доли рынка за 2019 год.

В тысячах рублей

ТРК	ТРК "Родник"	ТРК "Фиеста"	ТРК "Урал"	ТРК "КУБа"
Выручка	1 802 984 000	239 379 000	133 309 000	20 557 000
Площадь	58 000,00	31 000,00	25 000,00	29 000,00
Выручка за 1 кв.м	31 085,93	7 721,90	5 332,36	708,86

После расчёта доли рынка для каждого предприятия, можно сделать вывод что у всех ТРК ставка за 1 кв.м. увеличилась, а у ТРК «КУБа» уменьшилась. Ниже на рисунке 2.17 представлена выручка за 1 кв.м.

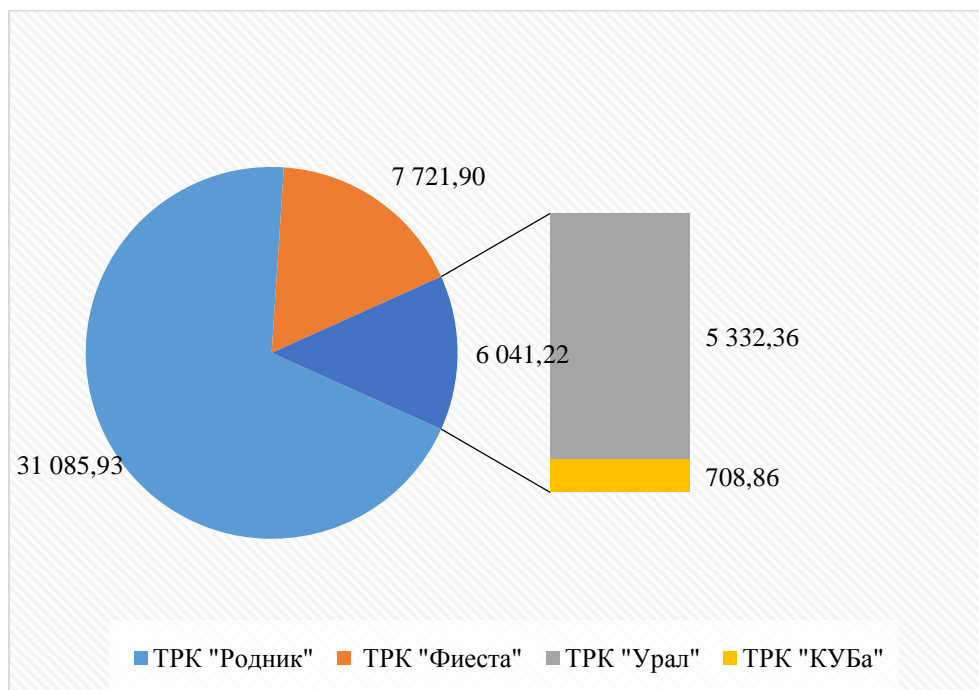


Рисунок 2.17 – Выручка за 1 кв.м в 2019 году

Исходя из представленного графика следует вывод, что особых изменений не наблюдалось. ТРК «КУБа» по-прежнему находится на последнем месте среди рассмотренных комплексов.

Этот факт ещё раз подчёркивает острую необходимость в разработке и внедрении новых решений по улучшению работы ООО УК «Молния-Инвест». Принимаемые маркетинговые действия недостаточны, так как остальные участники рынка тоже не стоят на месте и чётко держат свои позиции.

Показатель выручки за определённый период времени наиболее чутко отражает изменения на рынке и эффективность принимаемых мер. Однако стабильность показателей, которую мы видим, означает наполненность и ограниченность данного рынка. Но данный показатель не раскрывает все аспекты, которые необходимо проанализировать для решения ряда проблем.

Далее представлена оценка конкурирующей продукции ТРК, которые являются самыми значимыми в данном бизнесе. Оценка значимости и составления основных конкурентных позиции в данной сфере были продуманны отделом аренды и отделом маркетинга ТРК «КУБа».

Показатели конкурентоспособности продукции представлены в таблице 2.35.

Таблица 2.35 – Единичные показатели конкурентоспособности компаний ТКР

Характеристика конкурирующей продукции	Коэффициент значимости конкурентного преимущества $a_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^m r_{ij}}{m}$	ТРК «Родник» (K1)		ТРК «Фиеста» (K2)		ТРК «Урал» (K3)		ТРК «КУБа» (K4)	
		Экспертная оценка преимуществ	Экспертная оценка с учетом значимости	Экспертная оценка преимуществ	Экспертная оценка с учетом значимости	Экспертная оценка преимуществ	Экспертная оценка с учетом значимости	Экспертная оценка преимуществ	Экспертная оценка с учетом значимости
Арендная плата	0,17	0,5	0,085	0,6	0,102	0,7	0,14	0,9	0,18
Качество предоставляемых услуг	0,18	1	0,18	1	0,18	0,8	0,144	0,7	0,126
Лояльность к арендаторам	0,10	0,4	0,04	0,5	0,05	0,5	0,08	0,8	0,128
Брендовые арендаторы	0,13	1	0,13	0,8	0,104	0,7	0,07	0,6	0,06
Стабильные арендные отношения	0,13	0,9	0,117	0,6	0,078	0,5	0,04	0,4	0,032
Проходимость	0,20	0,9	0,18	0,4	0,08	0,2	0,016	0,1	0,008
Наличие рекламного	0,09	0,8	0,072	0,6	0,054	0,4	0,08	0,1	0,02

обеспечения							
Итого:	1	0,804	0,648	0,545	0,518		

Рассмотрим расчет групповой оценки конкурирующей продукции;

$$K1 = 0,17 \times 0,5 + 0,18 \times 1,0 + 0,10 \times 0,4 + 0,13 \times 1,0 + 0,13 \times 0,9 + 0,20 \times 0,9 + 0,09 \times 0,8 = 0,804$$

$$K2 = 0,17 \times 0,6 + 0,18 \times 1,0 + 0,10 \times 0,5 + 0,13 \times 0,8 + 0,13 \times 0,6 + 0,20 \times 0,4 + 0,09 \times 0,6 = 0,648$$

$$K3 = 0,17 \times 0,7 + 0,18 \times 0,8 + 0,10 \times 0,5 + 0,13 \times 0,7 + 0,13 \times 0,5 + 0,20 \times 0,2 + 0,09 \times 0,4 = 0,545$$

$$K4 = 0,17 \times 0,9 + 0,18 \times 0,7 + 0,10 \times 0,8 + 0,13 \times 0,6 + 0,13 \times 0,4 + 0,20 \times 0,1 + 0,09 \times 0,1 = 0,518$$

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наиболее низкую оценку от специалистов имеют такие показатели, как:

- брендовые арендаторы (основные крупные сетевые бренды переходят к сокращению количества отделов, в связи с чем становятся более «капризными» при выборе места);
- проходимость (из-за постоянного развития сферы развлечений у потребителей постоянно происходит смена предпочтений при выборе ТРК);
- стабильные арендные отношения (малые и средние арендаторы способны быстро и часто менять место своей дислокации, ради поиска более прибыльной точки).

Следовательно, при оценке конкурентоспособности ТРК «КУБа» главной проблемой является проходимость, так как для увеличения доли на рынке она играет не мало важную роль. Для основных крупных арендаторов показатель проходимости в торгово-развлекательном центре играет решающую роль при выборе места для размещения нового отдела. На данное направление мы будем ориентироваться при составлении плана повышения конкурентоспособности.

На основании выше изложенного, можно сделать вывод, что ТРК «КУБа» по некоторым характеристикам конкурентных преимуществ, не обладает превосходством перед прямыми конкурентами.

Чтобы наглядно воспринимать картину, отметим основные показатели конкурентоспособности компании, представив их в сравнении с главными конкурентами и построим многоугольник конкурентоспособности ТРК «КУБа» (в соответствии с рисунком 2.18).

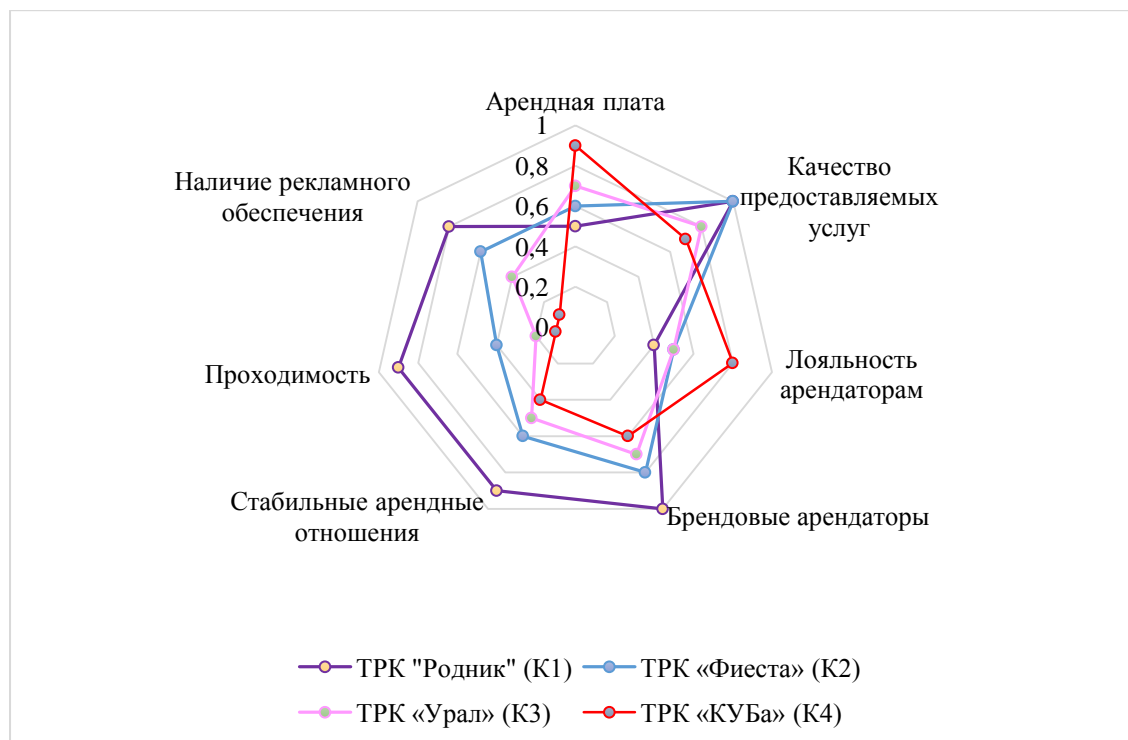


Рисунок 2.18 – Многоугольник конкурентоспособности

#### Выводы по разделу два

Проанализировав организационную структуру и систему управления ООО УК «Молния-Инвест», можно сказать что, на настоящем этапе развития предприятия линейно-функциональная структура управления является эффективной для данного предприятия.

Согласно проведенным расчетам можно сказать, что у ТРК «КУБа» ситуация очень плачевная. Рейтинговый анализ показал, что коэффициенты, по которым были проведены расчеты, падают, тогда как у компаний-конкурентов ситуация

улучшается, что по отношению к отраслевым показателям их групп, что по отношению к предыдущему году. Произошло сильное падение рентабельности активов, рентабельности продаж и капитала, данные изменения могут быть вызваны увеличением заемного капитала, и увеличением дебиторской задолженности. Так же произошел рост оборачиваемости активов, а это значит, что предприятие стало медленно превращать свои активы в денежную массу, возможно из-за роста использования активов. Основной проблемой, на которую нужно обратить внимание компании, является увеличение выручки, что позволит создать резерв для роста прибыльности, а также покрывать основные потребности предприятия. Также стоит ужесточить контроль над дебиторской задолженностью, так как период покрытия дебиторами своих задолженностей очень большой, тем самым предприятие теряет денежные средства и вынуждено брать заемные средства для выполнения своих обязательств.

Мы рассчитали относительный показатель, который отражает среднюю выручку на квадратный метр. На основании него можно сделать вывод, что самая высокая ставка за аренду помещений находится у Родника, тогда как самая низкая ставка за 1 кв.м у Кубы. Данные показатели связаны с изменениями условий договора аренды с действующими арендаторами.

Рассчитав единичные показатели конкурентоспособности у ТРК «КУБа» мы получили самый низкий показатель из представленных к рассмотрению компаний. Можно сделать вывод, что ТРК «КУБа» по некоторым характеристикам конкурентных преимуществ не обладает превосходством перед прямыми конкурентами.

Проведя конкурентный анализ можно сделать вывод, что ТРК «КУБа» нужно в первую очередь увеличить поток покупателей, для того чтобы арендаторы начали вовремя выполнять свои обязательства, появились якорные арендаторы, появились стабильные арендаторы и для того чтобы занять свою нишу.



### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ООО УК «МОЛНИЯ-ИНВЕСТ»

#### 3.1 Разработка плана по повышению конкурентоспособности ТРК «КУБа»

Проведенное исследование показало, что ООО УК «Молния-Инвест» активно развивается, занимает и эффективно удерживает значительную рыночную нишу оказания услуг по управлению коммерческой недвижимостью (торгово-развлекательного комплекса КУБа).

Исследование конкурентных преимуществ компании ООО УК «Молния-Инвест» выявило, что компания является конкурентоспособной на рынке оказания услуг по управлению коммерческой недвижимостью, а также имеет резервы роста конкурентоспособности в направлениях увеличения продвижения собственных услуг на рынке.

Оценка проблем в формировании конкурентных преимуществ компании ООО УК «Молния-Инвест» представлена на рисунке 3.1

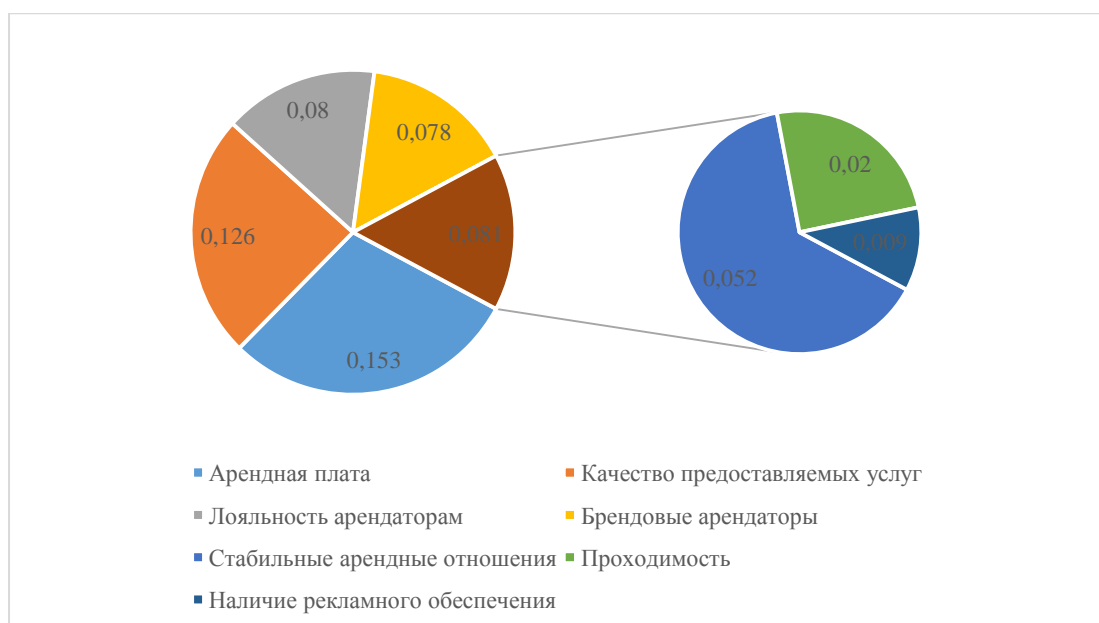


Рисунок 3.1 – Оценка проблем формирования конкурентных преимуществ  
ТРК «КУБа»

Основными проблемами являются проходимость, брендовые арендаторы. Плохое состояние данных показателей отрицательно влияет на загруженность торговых площадей ТРК «КУБа», что приводит к потерям прибыли компании.

Для разработки мероприятий по увеличению проходимости мы провели опрос покупателей ТРК. Опрос проводили в период до пандемии с 10.03.2020 по 20.03.2020. В опросе участвовало 150 человек.

Согласно рисунку 3.2 ТРК «КУБа» посещает в основном средний класс по заработку. Так же после проведения опроса, было выявлено, что ТРК чаще всего посещают мужчины.

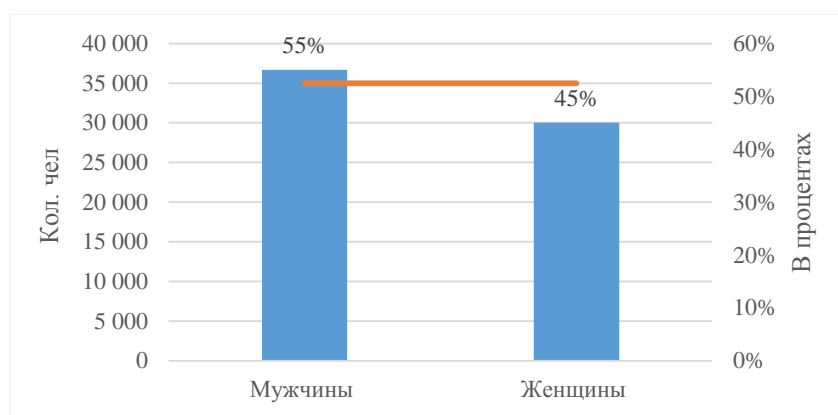


Рисунок 3.2 – Распределение по полу и доходной части

На рисунке 3.3 представлена диаграмма отражающая данные анкет по гендерным и социальным признакам. Нам стало понятно, что ТРК в большей части посещают покупатели из соседних офисных центров, которые занимают высокие должности.

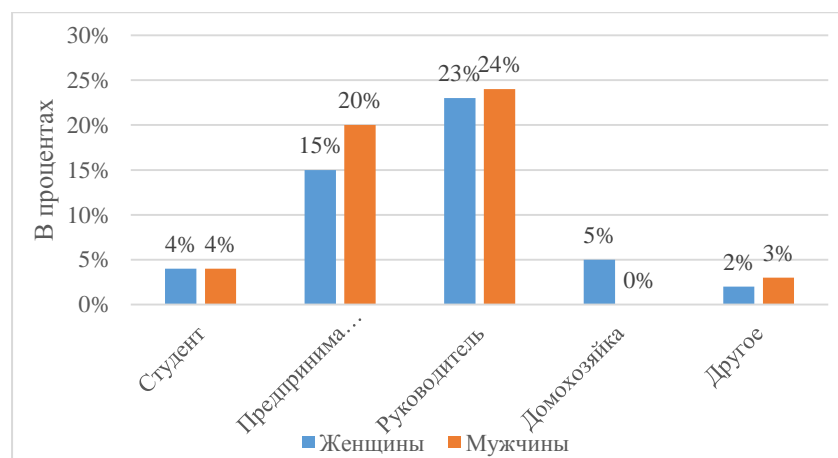


Рисунок 3.3 – Социальный анализ посетителей комплекса

На рисунке 3.4 представлена диаграмма по цели посещения покупателями ТРК. Из нее мы видим, что ТРК чаще всего посещают ради покупок в магазине SPAR.

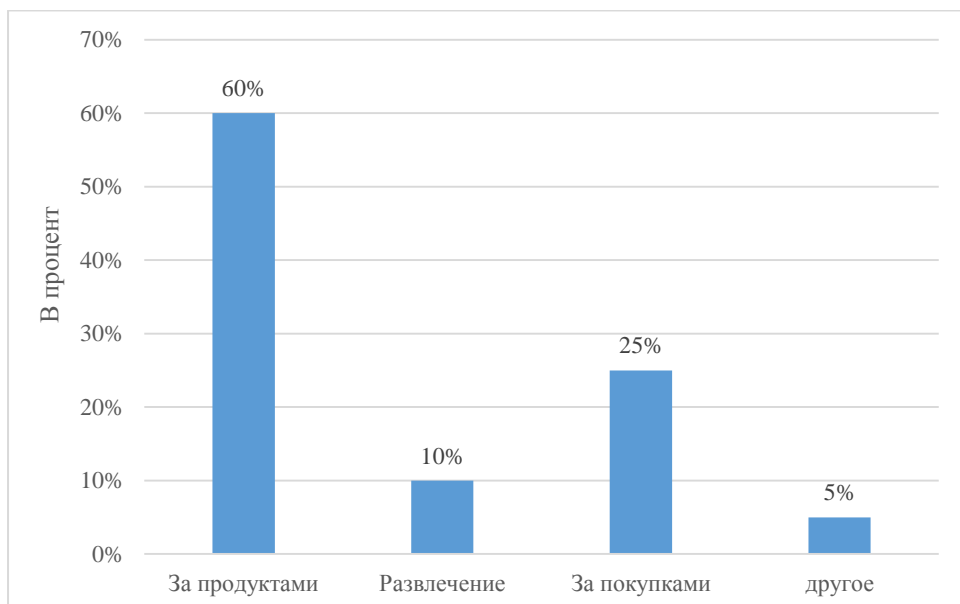


Рисунок 3.4 – Цель посещения

Согласно рисунку 3.5 можно сказать наш ТРК чаще всего посещают семейные люди. Достаточно небольшой показатель людей в гражданском браке.

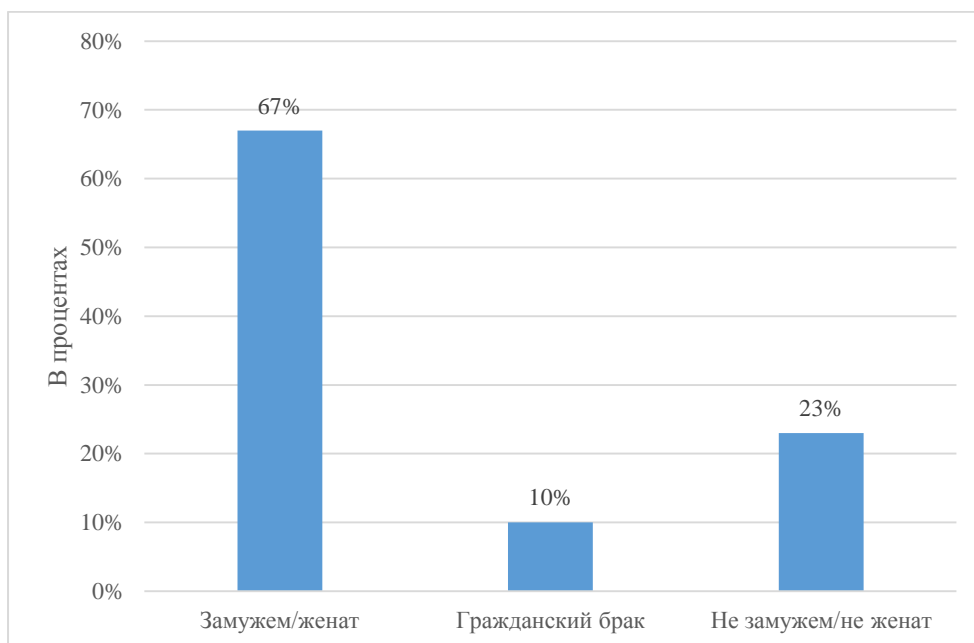


Рисунок 3.5 – Семейное положение посетителей комплекса

Согласно рисунку 3.6 посещают ТРК чаще всего люди в возрасте от 36 до 45 лет.

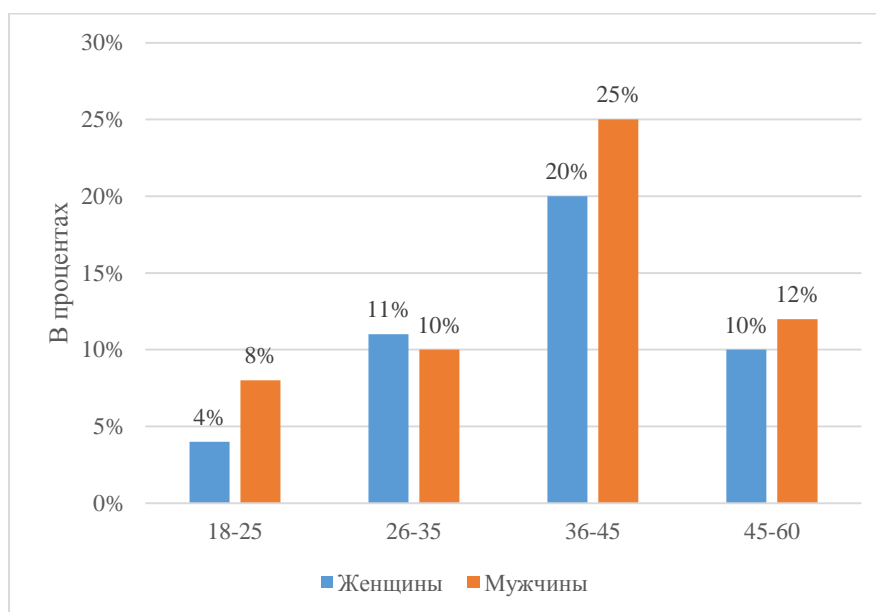


Рисунок 3.6 – Анализ возрастного соотношения

Согласно рисунку 3.7 чаще всего ТРК посещают 1-2 раза в месяц. Для ТРК важна посещаемость. Показатель каждый день очень низкий.

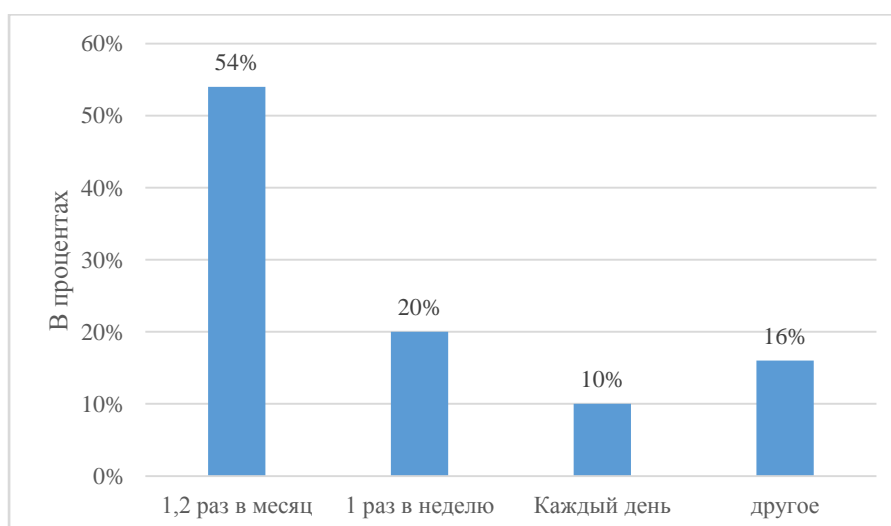


Рисунок 3.7 – Частота посещения

На рисунке 3.8 видно, что чаще всего согласно проведенному опросу встречаются показатели доходности выше среднего.

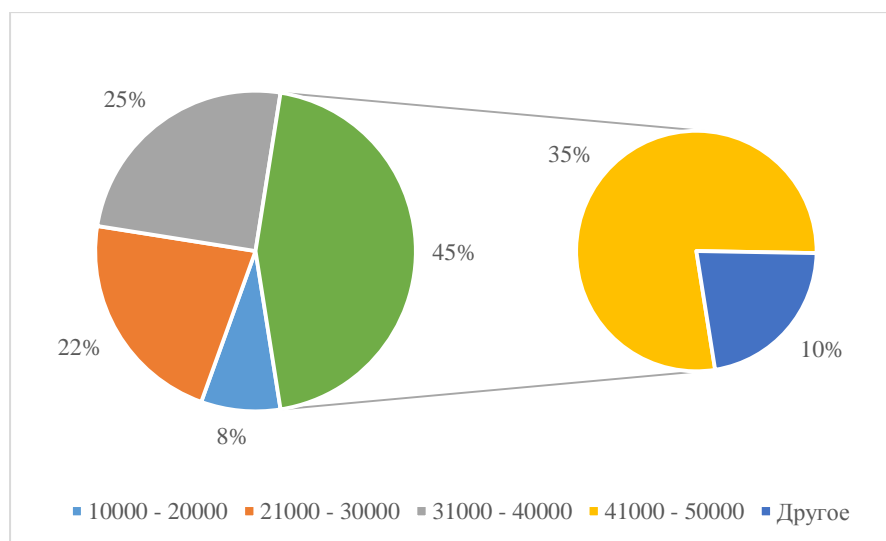


Рисунок 3.8 – Уровень дохода

Проведя опрос посетителей ТРК «КУБа», мы смогли получить полную картину того, кто чаще посещает комплекс и какие товары пользуются наибольшим спросом у них. В данный момент комплекс посещают ради покупки продуктов в магазине Spar. Таким образом, для повышения конкурентоспособности комплекса необходимо заняться развитием направлений одежды, электроники и развлекательной части, то есть сделать более привлекательными для наших текущих и новых потенциальных посетителей. Также планируется привлечение молодежи. Доля данной категории посетителей является маленькой. Стоит отметить, что вкусы молодого поколения прогнозируемы и, как правило, в какой-то степени постоянны. Таким образом, мы можем смело опираться на молодежь для повышения посещаемости ТРК «Куба». На основе рисунка 1.1 можно увидеть основные направления для совершенствования работы ТРК и повышения его конкурентоспособности в глазах посетителей.

Одним из направлений совершенствования развития ООО УК «Молния-Инвест» – является привлечение новых арендаторов в торгово-развлекательный комплекс: медицинский центр, обновлённый фуд-корт и развитие

развлекательной частью как для детей, так и для взрослых. Данные изменения должны привлечь новых посетителей. Тем самым мы увеличим проходимость, что создаст предпосылки для заключения договоров аренды с крупными популярными брендами в будущем.

### 3.2 Мероприятия по репозиционированию ТРК «КУБа»

Комплекс находится в центре города и в его зону влияния попадает большое количество офисных зданий, деловых центров и Администрация Челябинской области. Улицы Цвиллинга и Коммуны являются визитной карточкой города, так как данные улицы входят в состав главного гостевого маршрута.

В связи с этим, ТРК «КУБа» будет целесообразно выбрать стратегию позиционирования как комплекс нацеленный на деловую аудиторию.

Для этого необходимо привлечь новых арендаторов: на 1 этаже переместить действующих арендаторов в свободные помещения таким образом, чтобы освободить 260 кв.м. для размещения медицинской лаборатории, на 4 этаже добавить ресторан для проведения бизнес встреч и конечно же просто приятного времяпрепровождения, так же на 4 этаж необходимо найти (организовать) нового арендатора – площадку для минигольфа, и провести небольшую реконцепцию развлекательной зоны для детей. Так же предстоит перестройка и привлечение новых игроков в зону фуд-корта.

Выбор арендаторов нестандартный и не встречается в действующих комплексах Челябинска. Наше предложение состоит в том, что посетители не только могли произвести покупки и отдохнуть, но и позаботиться о своем здоровье или же провести серьезные переговоры в более неформальной обстановке. То есть провести время с пользой.

Для размещения лаборатории нам необходимо 260 кв.м. На данный момент в той части комплекса где мы запланировали размещение данного арендатора имеется свободное помещение №15 общей площадью 160 кв.м. Для получения необходимой площади мы переместим арендатора «Marco Tozzi» из №14 общей

площадью 100 кв.м. в помещение №7 общей площадью 90 кв.м, расположенном на 1 этаже комплекса в первой линии. На рисунке 3.9 представлена планировка 1 этажа комплекса.

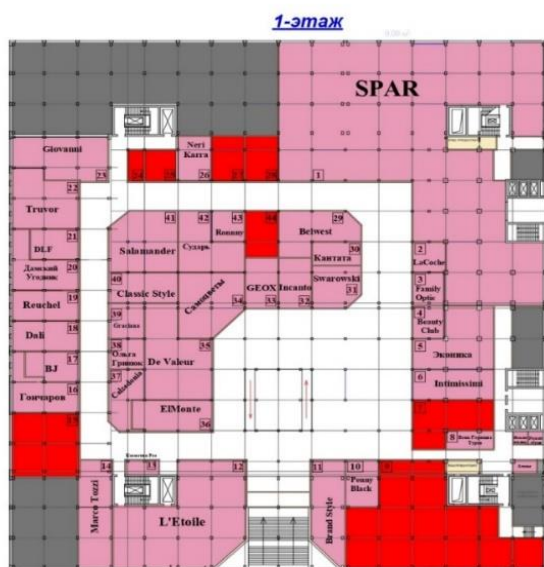


Рисунок 3.9 – Планировка 1 этажа ТРК «КУБа»

Для внесения изменений на 4 этаже, мы вынуждены изменить площадь детского центра. Для расположения ресторана нам необходимо свободное помещение в размере 450 кв.м. Данное помещение расположено в углу 4 этажа, (на данной планировке оно без номера, после изменений присваивается номер №3) планируемое под использование для ресторана со спецификой отдельных комнат для проведения бизнес встреч, является идеальным вариантом.

Так же на 4 этаже на данный момент есть свободные места. Нами было принято решение: помещение №8, которое в дальнейшем по новой планировке будет №9 переоборудовать под пивной бар общей площадью 460 кв.м. Данное заведение будет гармонично находиться в этом месте, так как рядом расположен боулинг и бильярд. Так же рядом будет располагаться мини гольф. Помещение для него потребует изменения площади детского парка. Нам потребуется площадь 700 кв.м. Мини гольф будет располагаться напротив эскалаторов на месте аттракционов.

На данный момент фуд зона ТРК находится в очень плачевном состоянии. Для улучшения проходимости нам необходимо изменить её кардинально. Нами предложен вариант добавления фастфуда на 4 этаж. Так как в шаговой доступности с комплексом находится пешеходная улица – достопримечательность города, и там проводит свободное время много молодежи, их можно завлечь в комплекс. Так как технически помещения достаточно маленькие, мы решили уменьшить столовую зону, но увеличить технические помещения в длину. Помещение №4 мы объединим с помещением №3, тем самым общая площадь помещения будет составлять 200 кв.м, данное помещение мы отдадим известному бренду «Бургер Кинг». После изменений данному помещению присвоим №4. Помещение №5 и №6 мы так же объединим общая площадь помещения составит 170 кв.м. данное помещение мы передадим в аренду «Макдональдс». После изменений данному помещению присвоим №5. Помещение №7 где на данный момент находятся «Уральские пельмени» мы поделим на три помещения, предварительно расторгнув договор аренды. Отказ от «Уральских пельменей» связан с потерей актуальности данным предприятием. Тем самым №6 помещение будет 100 кв.м, его сдадим в аренду «KFC», помещение №7 которое произошло в связи с разделением №7 помещения будет составлять 80 кв.м его передадим под «Блинофф», №8 общей площадью 60 кв.м. передадим действующему арендатору, которого мы перенесли из №5 помещения «Comedy Cafe». На рисунке 3.10 представлена действующая планировка 4 этажа до предложенных нами изменений.



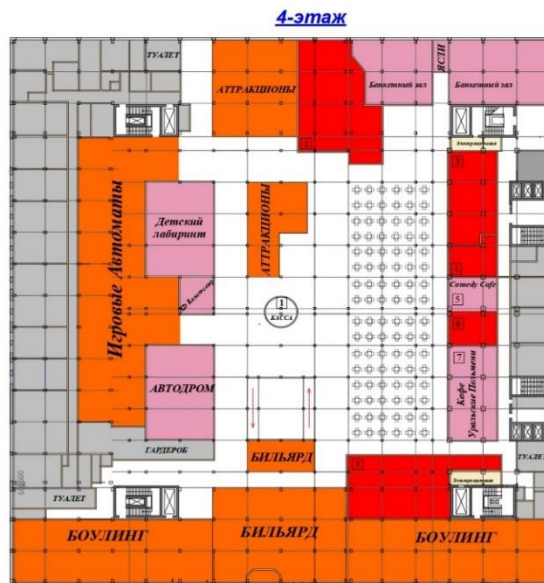


Рисунок 3.10 – Действующая планировка 4 этажа ТРК «КУБа»

В связи с тем, что у комплекса на сегодняшний день низкий уровень посещаемости по сравнению с другими ТРК города и для привлечения новых арендаторов в комплекс, необходимо предложить выгодные условия.

Поэтому, на период равный году новым арендаторам будут установлены сниженные арендные ставки:

- для медицинской лаборатории вместо 700 руб. за 1 кв.м. будет предложена ставка 500 руб. за 1 кв.м.;
- для арендатора «Marco Tozzi» который мы перемести вместо ставки 1 700 руб. за 1 кв.м. мы предложим 1000 руб. за 1 кв.м.;
- для арендаторов фуд корта 4 этажа вместо ставки 1 500 руб. за 1 кв.м. будет предложена ставка 1 200 руб. за 1 кв.м., для пивного бара вместо ставки 1 200 руб. за 1 кв.м будет 1 000 руб. за 1 кв.м.;
- для ресторана вместо ставки 1 700 руб. за 1 кв.м будет предложена 1 200 руб. за 1 кв.м.;
- для площадки для мини гольфа вместо 1 200 руб. за 1 кв.м будет предложена 800 руб за 1 кв.м.

Предполагаемые новые арендаторы – это крупнейшие российские и зарубежные сети, открытие новых отделов которых всегда сопровождается

активной рекламной поддержкой. Это позволит комплексу компенсировать снижение арендной ставки за счёт экономии на рекламе. Так же открытие данных арендаторов (к примеру мини гольф) – это нечто новое для Челябинской области конкретно в сфере ТРК. Это поможет комплексу вдохнуть в себя новую жизнь, привлечь посетителей и конечно же, что самое главное, найти новых арендаторов. На данный момент посещаемость ТРК «КУБа» в среднем варьируется от 20 000 до 35 000 человек в месяц.

По оценкам экспертов, реклама при открытии нового магазина в торговом центре начинает действовать приблизительно спустя три месяца. Это только в том случае, если торговая марка нового магазина достаточна известная и пользуется популярностью. В противном случае, реклама может начать действовать в разные сроки или вообще может не привести к результату. Поэтому, предположим, что в первый месяц от среднего числа посетителей в комплекс придет 30-40%, во второй – 50-60% и в третий – 70-80%. Так же посещаемость представленных нами потенциальных арендаторов мы рассчитывали самостоятельно.

Первый этап.

1) В помещении №4 которое образовалось после внесенных изменений и будет передано «Бургер Кинг» общей площадью 200 кв.м Предполагаемое заключение договора аренды май – июнь 2021 года.

Средняя посещаемость примерно от 3 000 до 3 500 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 720 000 руб.

В таблице 3.1 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.1 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Июль 2021	Август 2021	Сентябрь 2021
Посещаемость	1 500 – 2 000	2 000 – 2 500	2 500 – 3 000

2) Помещение № 5 будет передано «Макдональдс» общей площадью 170 кв.м. Предполагаемое заключение договора аренды май – июнь 2021 года.

Средняя посещаемость примерно от 2 500 до 3 000 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 612 000 руб.

В таблице 3.2 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.2 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Июль 2021	Август 2021	Сентябрь 2021
Посещаемость	1 000 – 1 500	1 500 – 2 000	2 000 – 2 500

3) Помещение № 6 будет передано «KFC» общей площадью 100 кв.м. Предполагаемое заключение договора аренды май – июнь 2021 года.

Средняя посещаемость примерно от 2 000 до 2 800 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 30 000 руб.

В таблице 3.3 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.3 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Июль 2021	Август 2021	Сентябрь 2021
Посещаемость	800 – 1 200	1 200 – 1 800	1 800 – 2 500

4) Помещение №7 будет передано «Блинофф» общей площадью 80 кв.м. Предполагаемое заключение договора аренды май – июнь 2021 года.

Средняя посещаемость примерно от 1 000 до 1 800 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 24 000 руб.

В таблице 3.4 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.4 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Июль 2021	Август 2021	Сентябрь 2021
Посещаемость	500 – 800	800 – 1 100	1 100 – 1 300

5) Помещение № 8 будет передано «Comedy Cafe» общей площадью 60 кв.м. Предполагаемое заключение договора аренды май – июнь 2021 года.

Средняя посещаемость примерно от 800 до 1 500 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 18 000 руб.

В таблице 3.5 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.5 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Июль 2021	Август 2021	Сентябрь 2021
Посещаемость	200 – 500	500 – 700	700 – 900

б) Помещение № 9 будет передано пивному бару общей площадью 460 кв.м. Предполагаемое заключение договора аренды май – июнь 2021 года.

Средняя посещаемость примерно от 2 000 до 2 500 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 1 104 000 руб.

В таблице 3.6 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.6 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Июль 2021	Август 2021	Сентябрь 2021
Посещаемость	1 000 – 1 500	1 500 – 1 700	1 700 – 2 000

Предполагается, что после внесенных изменений по 4 этажу в отношении фаст-фуда посещаемость вырастет примерно на 10% в первые три месяца. В дальнейшем примерно на 20%. Если считать по нижней границе посещаемости в месяц количество человек будет составлять 22 000 в первые 3 месяца, далее 24 000 человек в месяц.

Второй шаг.

Следующий этап самый затратный и тяжёлый, так как нужно привести помещение для медицинской лаборатории в тот вид, который требуется для открытия в ТРК. Так же важно привести в соответствие с требованиями арендаторов помещения для Ресторана и Мини гольфа.

1) Так как помещение №14 и №15 на 1 этаже общей площадью 260 кв.м. будет

передано Медицинской лаборатории.

Планируемый период для заключения договора и открытия отдела – февраль – сентябрь 2021 года. Период выбран большой так как подобная лаборатория будет впервые размещать непосредственно в ТРК. Из-за этого возможны увеличения сроков открытия. В данный момент произведем расчет в благополучной обстановке без увеличения сроков.

Средняя посещаемость таких лабораторий варьируется между 1 800 и 2 400 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 624 000 руб.

В таблице 3.7 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.7 – Прогнозируемая посещаемость

	Количество человек		
Месяц	Октябрь 2021	Ноябрь 2021	Декабрь 2021
Посещаемость	1 200 – 1 300	1 400 – 1 600	1 700 – 1 850

2) Помещение №4 на 4 этаже общей площадью 450 кв.м. будет переоборудовано по Ресторан.

Планируемый период для заключения договора и открытия отдела – февраль – сентябрь 2021 года. Период так же выбран большой так как будут вноситься изменения в саму планировку ТРК. То есть установлены стены самого помещения, стены, отделяющие кухню от общего зала с клиентами. Непосредственно арендатор будет возводить стены кабинок и проводить дополнительную вентиляционную систему для безопасности работы и по нормам ГОСТ.

Средняя посещаемость таких ресторанов варьируется между 1 000 и 1 500 человек в месяц.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 225 000 руб.

В таблице 3.8 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.8 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Октябрь 2021	Ноябрь 2021	Декабрь 2021
Посещаемость	500 – 800	800 – 1000	1 000 – 1 200

3) Помещение, расположенное на 4 этаже, где ранее располагались Атракционы, будет переоборудовано под площадку для мини-гольфа общей площадью 700 кв.м.

Планируемый период для заключения договора и открытия отдела – май – август 2021 года. Данный вид развлекательно части в ТРК в Челябинской области нет. Тем самым может привлечь куда больше людей в комплекс.

Среднюю посещаемость конкретно данного проекта тяжело выделить, мы воспользуемся открытыми источниками по другим регионам не в ТРК.

Средняя посещаемость таких мини-гольфов варьируется между 1 680 и 2 000.

В связи с пониженной ставкой на год, ТРК теряет в выручке 280 000 руб.

В таблице 3.9 представлена прогнозируемая посещаемость потенциального арендатора.

Таблица 3.9 – Прогнозируемая посещаемость

Количество человек

Месяц	Сентябрь 2021	Октябрь 2021	Ноябрь 2021
Посещаемость	800 – 1 000	1 000 – 1 200	1 200 – 1 700

Предполагаться что после внесенных изменений, поток посетителей возрастёт примерно на 15% за первые три месяца, в дальнейшем на 30%. В среднем по численности человек посещающих комплекс в первые три месяца увеличение произойдет до 23 000 человек, далее до 26 000 человек.

Ниже представлена таблица 3.10 по каждому потенциальному арендатору с итоговой цифрой по посещаемости их отделов по нижней границе за три месяца работы в комплексе.

Таблица 3.10 – График изменений ТРК

Количество человек

Арендатор	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итог
-----------	------	--------	----------	---------	--------	---------	------

«Бургер Кинг»	1 500	2 000	2 500				6 000
«Макдональдс»	1 000	1 500	2 000				4 500
«КФС»	800	1 200	1 800				3 800
«Блинофф»	500	800	1 100				2 400
«Камеди»	200	500	700				1 400
«Пивной бар»	1 000	1 500	1 700				4 200
«Лаборатория»				1 200	1 400	1 700	4 300
«Ресторан»				500	800	1 000	2 300
«Мини-гольф»			800	1 000	1 200		3 000
Итого общий							31 900

Таким образом, после проведения изменений в ТРК, общее количество посещаемости каждого арендатора показывает нам что за три месяца работы каждого отдела они принесут в комплекс 31 900 человек. Это достаточно высокий показатель, так как расчеты проводились по минимальной проходимости каждого отдела. Такие показатели получились благодаря появлению в комплексе совершенно новых направлений деятельности арендаторов для Челябинской области. Так как в комплексе ранее была проведена реконструкция второго этажа, есть надежда, что предлагаемые нововведения помогут заполнить новым пулом арендаторов пустующие площади во всем комплексе в целом. Можно сказать, что предложенные изменения нам помогают решить сразу несколько поставленных задач, первая задача — это посещаемость ТРК; вторая задача – брендовые арендаторы; и третья задача – это повышение качества предоставляемых услуг.

### 3.3 Экономические показатели проведенных изменений

После репозиционирования комплекса, нужно рассчитать целесообразность проведенных мероприятий. Для начала рассчитаем какую выручку мы получим с каждого нового арендатора с момента открытия и до окончания года. Ниже представлена таблица 3.11 с итоговой выручкой ТРК по новым арендаторам.

Таблица 3.11 – Итоги по выручке ТРК по новым арендаторам

В тысячах рублей

Арендатор	Месячная ставка с учетом скидки	Итог выручки с момента открытия до 31.12.21, с учетом скидки	Месячная ставка без скидки	Итог выручки по истечению льготного периода до 31.12.22
«Бургер Кинг»	240 000,00	1 440 000,00	300 000,00	1 800 000,00
«Макдональдс»	204 000,00	1 224 000,00	255 000,00	1 530 000,00
«КФС»	120 000,00	720 000,00	150 000,00	900 000,00
«Блинофф»	96 000,00	576 000,00	120 000,00	720 000,00
«Камеди»	72 000,00	432 000,00	90 000,00	540 000,00
«Пивной бар»	460 000,00	2 760 000,00	552 000,00	3 312 000,00
«Лаборатория»	130 000,00	390 000,00	182 000,00	546 000,00
«Ресторан»	540 000,00	1 620 000,00	765 000,00	2 295 000,00
«Мини-гольф»	560 000,00	2 240 000,00	840 000,00	3 360 000,00
Итог	2 422 000,00	11 402 000,00	3 254 000,00	15 003 000,00

Из таблицы 3.11 мы видим, что в месяц прирост выручки составит с учетом льготной ставки 2 422 000 руб., а до 31.12.21 выручка за всех новых арендаторов составит 11 402 000 руб., можно сделать вывод, что с точки зрения выручки это хороший показатель, при условии открытия данных отделов не с начала года. Так же мы провели расчет показателей после окончания льготного периода тем самым итоговая выручка составляет 15 003 000 руб., то есть за тот же период увеличиться на 24%.

Далее мы рассчитали приблизительные показатели выручки за 2021 год при условии открытия данных магазинов. После открытия данных магазинов и до 31.12.21 выручка должна увеличиться на 11 402 000,00 руб., тогда итоговая выручка за весь 2021 год должна составить 27 847 600,00 руб. В случае если будет объявлена пандемия и ТРК обяжут закрыть, то за период закрытия, ТРК «КУБа» выставляет эксплуатационные расходы всем арендаторам. Эксплуатационные расходы – это обслуживание всего комплекса, мест общего пользования, охрана и тд. Для расчета возьмем условия, что ТРК закрыли на три с половиной месяца, как это было в 2020 году, выручка составит 15 508 560,00 руб. Данный показатель мы взяли на основе показателей за 2020 год. Так как в 2020 году примерно потеря выручки за весь год составила около 60%. Ниже представлена таблица 3.12.

Таблица 3.12 – Смета затрат на подготовку помещений для арендаторов



В тысячах рублей

Арендатор	Наименование работ	Стоимость за выполненную работу
«Бургер Кинг»	Возведение стен	88 432,00
«Макдональдс»	Возведение стен	44 216,00
«КФС»	Возведение стен	44 216,00
«Блинофф»	Возведение стен	44 216,00
«Камеди»	Возведение стен	44 216,00
«Пивной бар»	В прежнем варианте	0,00
«Лаборатория»	Снос стен	55 780,20
	Проведение канализации и подключение воды	50 000,00
«Ресторан»	Возведение стен	210 100,00
	Проведение канализации и подключение воды	10 000,00
«Мини-гольф»	Возведение стен из оргстекла	870 500,00
«Marco Tozzi»	Перенос арендатора	0,00
УК Молния-Инвест	Снос стен, 4 этаж фуд зона	122 745,00
Итого		1 584 421,20

На таблице 3.12 Представлена смета работ по приведению помещений к требованиям арендаторов. Данные суммы рассчитаны согласно представленному прайсу на проведение работ. Выбор компании-подрядчика, прайс которой взять за основу, складывался из двух факторов: демократичные и средние цены на рынке и доверие с нашей стороны, так как мы имели опыт работы с ними. Стоимость возведения стены за 1 кв.м. составляет 800 руб., стоимость сноса стены за 1 кв.м составляет 700 руб. По арендатору «Marco Tozzi» изменений в помещении не будет, помещение передаётся в том формате которое есть. Мы единственное в связи с перемещением арендатора, теряем в выручке. На прежнем месте у арендатора за всю площадь ставка составляла 120 000,00 руб., в новом помещении первый год ставка будет составлять 90 000,00 руб., тем самым потеря в выручке в месяц составит 30 000,00 руб. Самым затратным оказалась площадка под «Мини-гольф» там наше предложение установить стены из оргстекла. В данном формате помещение будет безопасным, визуально не ограничивать пространство 4 этажа, а также эффектно смотреться, привлекая новых игроков на площадку «Мини-гольфа».

Темп прироста за 2021 год будет составлять 79%, такой показатель мы получили благодаря новым арендаторам, тогда как прирост в 2019 год по

отношению к 2018 составил -30%. Далее мы рассчитаем прогнозный баланс на 2021 год на основании показателей отчета о прибылях и убытках за 2019 год. Для того чтобы можно было понять полную картину изменений и просчитать финансовые показатели и доказать эффективность наших изменений.

Таблица 3.13 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках 2021 года

В тысячах рублей

Наименование	Код строки	2019	Прирост, %	2021	Прирост, %
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
Выручка	2110	20 557 000	-4,61	25 847 600	26%
Себестоимость продаж	2120	19 014 000	0,55	21 628 342	14%
Прибыль (убыток) от продажи	2200	1 543 000	-41,58	4 219 258	173%
Операционные доходы и расходы					
Прочие доходы	2340	17 000	-67,92	17 000	
Прочие расходы	2350	218 000	1 111,11	218 000	0%

Окончание таблицы 3.13

Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 342 000	-49,85	4 018 258	
Текущий налог на прибыль	2410	248 000	-29,55	602 739	143%
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 094 000	-52,93	3 415 519	212%

Согласно таблице 3.13 мы видим, что произошёл прирост выручки в размере 26% по отношению к 2019 году. Данные изменения произошли благодаря заключению договоров аренды с новыми арендаторами. Так же увеличилась чистая прибыль в 212%, данный показатель говорит об эффективном применении наших предложений. У компании есть возможность данную прибыль использовать для реконструкции всего комплекса в целом и улучшение имиджа компании, что приведет к повышению конкурентоспособности ТРК на локальном рынке. Представим прогнозный бухгалтерский баланс таблица 3.14.

Таблица 3.14 – Прогнозный бухгалтерский баланс 2021 года

В тысячах рублей

Наименование	Код строки	2019	Прирост, %	2021	Прирост, %
Актив					
Основные средства	1150	71 000	-47,79	71 000	0%
Внеоборотные активы	1100	71 000	-47,79	71 000	0%
Запасы	1210	87 000	0,00	87 000	0%
Дебиторская задолженность	1230	65 980 000	24,94	83 134 800	26%
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 800 000	-23,12	3 528 000	26%
Оборотные активы	1200	68 867 000	21,80	86 749 800	26%
Активы всего	1600	68 938 000	21,64	86 820 800	25,9%
Пассив					
Капитал и резервы	1300	14 504 000	8,15	19 013 519	31%
Кредиторская задолженность	1520	54 434 000	25,82	67 807 281	25%
Краткосрочные обязательства	1500	54 434 000	25,82	67 807 281	25%
Пассивы всего	1700	68 938 000	21,64	86 820 800	26%

На таблице 3.14 представлен бухгалтерский прогнозный баланс. Были изменены не все показатели. Показатель Основных средств остался на прежнем уровне, Запасы так же не изменились, так как наша компания занимается предоставлением услуг, и в целом запасов у нас как токовых нет, в данной сроке разнесены расходные материалы для обслуживания комплекса. Так же в активе баланса была изменена дебиторская задолженность и денежные средства пропорционально изменению выручки. В пассиве баланса изменился капитал и резерв, так как он высчитывается с учетом нераспределенной прибыли прошлых периодов и текущих.

Ниже представим расчеты эффективности проведенных мероприятий по улучшению финансового и конкурентного состояния ТРК «КУБа» таблицы 3.15 – 3.21, рисунок 3.11.

Таблица 3.15 – Рентабельность активов прогнозный баланс 2021

В процентах

		Значение по отрасли, Объем выручки компаний России			
ТРК	Показатели фирмы	1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2	Прогноз 2021
ТРК "Родник"	9,92			2,3	
ТРК "Фиеста"	9,66		2,4		
ТРК "Урал"	7,12		2,4		
ТРК "КУБа"	1,74	6,6			1,04

Таблица 3.16 – Рентабельность продаж прогнозный баланс 2021

В процентах

		Значение по отрасли, Объем выручки компаний России 2019			
ТРК	Показатели фирмы	1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2	Прогноз 2021
ТРК "Родник"	33,50			9,6	
ТРК "Фиеста"	68,67		10,7		
ТРК "Урал"	0,59		10,7		
ТРК "КУБа"	7,15	12,9			16,32

Таблица 3.17 – Текущая ликвидность прогнозный баланс 2021

В долях единиц

		Значение по отрасли, Объем выручки компаний России			
ТРК	Показатели фирмы	1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2	Прогноз 2021
ТРК "Родник"	0,32			1,12	
ТРК "Фиеста"	0,57		1,17		
ТРК "Урал"	0,08		1,17		
ТРК "КУБа"	1,27	1,73			1,28

Таблица 3.18 – Абсолютная ликвидность прогнозный баланс 2021

В долях единиц

		Значение по отрасли, Объем выручки компаний России			
ТРК	Показатели фирмы	1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2	Прогноз 2021
ТРК "Родник"	0,04			1,07	
ТРК "Фиеста"	0,15		0,13		
ТРК "Урал"	1,00		0,13		
ТРК "КУБа"	0,05	0,16			0,05

Таблица 3.19 – Коэффициент автономии прогнозный баланс 2021

В процентах

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России			Прогноз 2021
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2	
ТРК "Родник"	0,20			0,15	
ТРК "Фиеста"	0,12		0,22		
ТРК "Урал"	-0,11		0,22		
ТРК "КУБа"	0,21	0,52			0,22

Таблица 3.20 – Оборачиваемость активов прогнозный баланс

В днях

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России			Прогноз 2021
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2	
ТРК "Родник"	1773			538	
ТРК "Фиеста"	1028		504		
ТРК "Урал"	2360		504		
ТРК "КУБа"	1115	419			1100

Таблица 3.21 – Оборачиваемость дебиторской задолженности прогнозный баланс

В днях

ТРК	Показатели фирмы	Значение по отрасли, Объем выручки компаний России			Прогноз 2021
		1 группа 10-120	2 группа 120-800	3 группа 800-2	
ТРК "Родник"	43			84	
ТРК "Фиеста"	48		91		
ТРК "Урал"	23		91		
ТРК "КУБа"	1055	96			1053

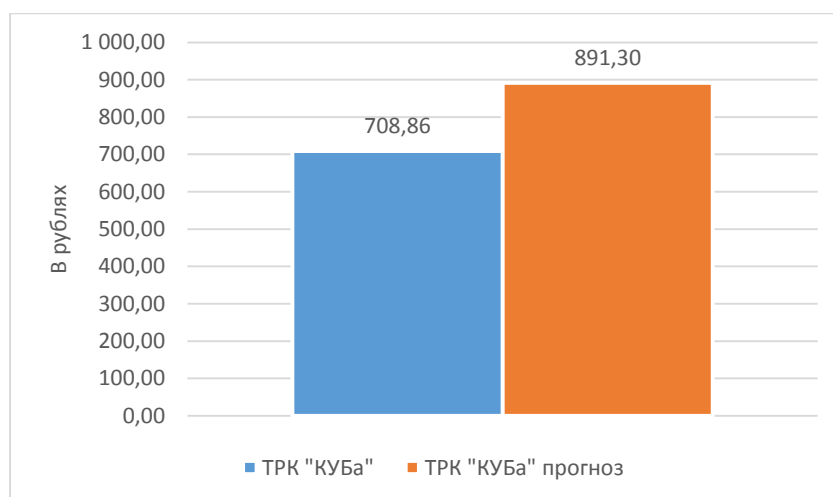


Рисунок 3.11 – Выручка за 1 кв.м. за 2019 и 2021 год

### Выводы по разделу три

В работе был описан проект повышения конкурентоспособности ТРК «Куба».

В данном проекте мы предлагаем:

- размещение частной медицинской лаборатории на 1 этаже комплекса(особо актуально в условиях пандемии);
- реконструкция пивного бара (позволит увеличить количество посетителей в развлекательно части комплекса: бильярд, боулинг и т.д.);
- реконструкция фуд-корта и столовой зоны (для привлечения молодежи);
- открытие ресторана на 4 этаже комплекса (благодаря закрытым зонам в ресторане увеличиться поток посетителей из офисных и административных центров);
- площадка для «мини-гольфа» (уникальное развлечение для ТРК).

По мимо перечисленных в проекте действий не стоит забывать, что плане развития ТРК «КУБа» на ближайшие года заложена реконструкция все комплекса. Данный проект предусматривает плановые технические изменения, к примеру, замена ламп, обновление эскалатора, модернизация парковки и т.д. Наш проект не противоречит этим планам, а дополняет, добиваясь поставленных целей.

Все изменения направлены на достижения нескольких целей:

- 1) увеличение проходимости;
- 2) привлечение новых уникальных арендаторов;
- 3) повышение имиджа ТРК;
- 4) увеличение конкурентоспособности ТРК.

Достижение всех этих целей позволит добиться привлечение новых потенциальных арендаторов и повышение прибыли компании. Особо следует отметить что в проекте отсутствует попытки привлечения арендаторов, торгующих одеждой и обувью. Это связано с изменения в законодательстве в части правил чипирования и лицензирования. Рынку легкой промышленности потребуется время для определенного перестроения, на мой взгляд нам следует потратить данное время на улучшение привлекательности комплекса.

Как мы видим из расчетов выручка увеличиться на 26% благодаря заведению новых арендаторов. Тем самым чистая прибыль так же увеличиться, что позволит использовать ее для улучшения в дальнейшем имиджа ТРК. Согласно проведенным расчетам финансовых показателей, оборот ДЗ уменьшиться не значительно, но со временем ситуация будет меняться в лучшую сторону. Рентабельность продаж увеличиться, Рентабельность активов уменьшиться, Оборот активов так же уменьшиться. Так же выручка за 1 кв.м увеличиться, все изменения благоприятно влияют на развитие ТРК особенно в нынешних условиях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, подводя итог данной работе, можно отметить, что на сегодняшний день Россия является одним из лидеров по количеству строящихся ТРК. Наибольшая доля торгово-развлекательных комплексов располагается в Москве, Санкт-Петербурге, а также городах-миллионниках. В Европе, в отличие от России, продолжается тенденция на строительство наиболее крупных ТРК, с

наибольшим количеством магазинов и развлекательных центров.

Анализ показал, что в отличие от торгового центра, торгово-развлекательные комплексы имеет целый ряд преимуществ, обусловленных совмещением торговой и развлекательной функций, что ведет к существенному увеличению клиентов и повышению уровня конкурентоспособности.

Проанализировав организационную структуру и систему управления ООО УК «Молния-Инвест», можно сказать что, на настоящем этапе развития предприятия линейно-функциональная структура управления является эффективной для данного предприятия.

Согласно проведенным расчетам можно сказать, что у ТРК «КУБа» ситуация плачевная. Рейтинговый анализ показал, что коэффициенты, по которым были проведены расчеты, падают, тогда как у компаний-конкурентов ситуация улучшается, что по отношению к отраслевым показателям их групп, что по отношению к предыдущему году. Произошло сильное падение рентабельности активов, рентабельности продаж и капитала, данные изменения могут быть вызваны увеличением заемного капитала, и увеличением дебиторской задолженности. Так же произошел рост оборачиваемости активов, а это значит, что предприятие стало медленно превращать свои активы в денежную массу, возможно из-за роста использования активов. Основной проблемой, на которую нужно обратить внимание компании, является увеличение выручки, что позволит создать резерв для роста прибыльности, а также покрывать основные потребности предприятия. Также стоит ужесточить контроль над дебиторской задолженностью, так как период покрытия дебиторами своих задолженностей очень большой, тем самым предприятие теряет денежные средства и вынуждено брать заемные средства для выполнения своих обязательств.

Мы рассчитали относительный показатель, который отражает среднюю выручку на квадратный метр. На основании него можно сделать вывод, что самая высокая ставка за аренду помещений находится у Родника, тогда как самая



низкая ставка за 1 кв.м у Кубы. Такие показатели связаны с изменениями условий договора аренды с действующими арендаторами.

Рассчитав единичные показатели конкурентоспособности у ТРК «КУБа» мы получили самый низкий показатель из представленных к рассмотрению компаний. Можно сделать вывод, что ТРК «КУБа» по некоторым характеристикам конкурентных преимуществ не обладает превосходством перед прямыми конкурентами.

Проведя конкурентный анализ можно сделать вывод, что ТРК «КУБа» нужно в первую очередь увеличить поток покупателей, для того чтобы арендаторы начали вовремя выполнять свои обязательства, появились якорные арендаторы, появились стабильные арендаторы и для того чтобы занять свою нишу.

В работе был описан проект повышения конкурентоспособности ТРК «Куба». В данном проекте мы предлагаем:

- размещение частной медицинской лаборатории на 1 этаже комплекса(особо актуально в условиях пандемии);
- реконструкция пивного бара (позволит увеличить количество посетителей в развлекательно части комплекса: бильярд, боулинг и т.д.);
- реконструкция фуд-корта и столовой зоны (для привлечения молодежи);
- открытие ресторана на 4 этаже комплекса (благодаря закрытым зонам в ресторане увеличиться поток посетителей из офисных и административных центров);
- площадка для «мини-гольфа» (уникальное развлечение для ТРК).

Помимо перечисленных в проекте действий не стоит забывать, что плане развития ТРК «КУБа» на ближайшие года заложена реконструкция все комплекса. Данный проект предусматривает плановые технические изменения, к примеру, замена ламп, обновление эскалатора, модернизация парковки и т.д. Наш проект не противоречит этим планам, а дополняет, добиваясь поставленных целей.

Все изменения направлены на достижение нескольких целей:

- 1) увеличение проходимости;
- 2) привлечение новых уникальных арендаторов;
- 3) повышение имиджа ТРК;
- 4) увеличение конкурентоспособности ТРК.

Достижение всех этих целей позволит добиться привлечения новых потенциальных арендаторов и повышение прибыли компании. Особо следует отметить что в проекте отсутствует попытки привлечения арендаторов, торгующих одеждой и обувью. Это связано с изменениями в законодательстве в части правил чипирования и лицензирования. Рынку легкой промышленности потребуется время для определенного перестроения, на мой взгляд нам следует потратить данное время на улучшение привлекательности комплекса.

Как мы видим из расчетов выручка увеличиться на 26% благодаря появлению новых арендаторов. Тем самым чистая прибыль так же увеличится, что позволит использовать ее для улучшения в дальнейшем имиджа ТРК. Согласно проведенным расчетам финансовых показателей, оборот ДЗ уменьшится незначительно, но со временем ситуация будет меняться в лучшую сторону. Рентабельность продаж увеличится, рентабельность активов уменьшиться, оборот активов так же уменьшится. Так же выручка за 1 кв.м увеличится, все изменения благоприятно влияют на развитие ТРК особенно в нынешних условиях.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абалакина, Т. В. Механизм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия в рыночных условиях / Т. В. Абалакина // Финансовая стратегия предприятий в условиях нестабильности экономики. – 2019. – С. 9-11.

2 Абрамов, А. В. Конкурентоспособность предприятия: понятие и сущность / А. В. Абрамов // Наука. Технологии. Инновации: сборник научных трудов: в 10 частях. – 2017. – С. 345-348.

3 Аврамова, О. С. Формирование стратегии как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / О. С. Аврамова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1-7. – С. 153-155.

4 Асаул, В. В. Оценка конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики / В. В. Асаул // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10. – № 1. – С. 533-548.

5 Бакунов, А. А. Обоснование конкурентных стратегий предприятия на основе разработки системы сбалансированных показателей предприятия / А. А. Бакунов // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 3-8.

6 В Хельсинки открылся самый крупный в Северной Европе торговый комплекс Mall of Tripla [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arenda-trk.ru/otkrytie-v-xelsinki-otkrylsya-samyj-krupnyj-v-severnoj-evrope-torgovyj-kompleks-mall-of-tripla/>

7 Вышегородских, В. А. Факторы повышения конкурентоспособности организации в условиях рынка / В. А. Вышегородских // Будущее управления персоналом: позиция молодых. Сборник научных статей по материалам межвузовской научно-практической конференции. – 2015. – С. 119-123.

8 Гавшина, В. Е. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / В. Е. Гавшина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №5. – С. 47-49.

9 Гилязетдинова, Г. Р. Подходы к понятию конкурентоспособности организации / Г. Р. Гилязетдинова // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2020. – № 3. – С. 61-68.

10 Глушкова, Ю. О. Теоретические подходы к анализу креативных индустрий Ю. О. Глушкова // Beneficium. – 2019. – № 3 (32). – С. 14-24.

11 Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 18. – С. 12-18.

12 Горячева, Е. В. Выбор методики системы оценки конкурентоспособности организации с использованием экономико-математической модели принятия решения / Е. В. Горячева // Modern Economy Success. – 2019. – № 1. – С. 14-19.

13 Грахов, В. П. Конкурентоспособность торгово-развлекательных центров региона / В. П. Грахов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2019. – № 7 (429). – С. 139-151.

14 Гырдымова, О. П. Анализ теоретических подходов к рассмотрению понятий конкуренции и конкурентоспособности организации / О. П. Гырдымова // Менеджмент: теория и практика. – 2020. – № 1-3. – С. 132-137.

15 Дьяков, А. Ю. Методика оценки уровня конкурентоспособности организаций в условиях рыночной экономики / А. Ю. Дьяков // Colloquium-journal. – 2019. – № 8-7 (32). – С. 40-43.

16 Ермакова, И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / И. А. Ермакова. // Молодой ученый. — 2017. — № 16 (150). — С. 256-259.

17 Иващенко, Н. С. Направления совершенствования существующих подходов к оценке уровня конкурентоспособности организаций / Н. С. Иващенко // Актуальные вопросы экономики, коммерции и сервиса. Сборник научных трудов кафедры коммерции и сервиса. Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина. – М., 2019. – С. 64-67.

18 Ковтун, Н. Эксперты СВRE составили рейтинг самых больших торговых центров России на начало 2019 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://marketmedia.ru/media-content/top-10-samykh-bolshikh-torgovykh-tsentrov-rf/>

19 Куликов, Д. С. Конкуренентоспособность организации / Д. С. Куликов // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем в условиях цифровизации. Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции. – 2020. – С. 63-65.

20 Курмантайулы, Д. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений / Д. Курмантайулы // Молодой ученый. – 2015. – № 9 (89). – С. 646-651.

21 Лозик, Н. Ф. Формирование конкурентоспособных систем управления организацией / Н. Ф. Лозик // Транспортное дело России. – 2015. – № 5. – С. 80-82.

22 Надеин, В. В. Понятие конкурентоспособности как объекта управления коммерческих организаций / В. В. Надеин // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2016. – № 1. – С. 26-28.

23 Около 600 тыс. кв.м торговых площадей планируется построить в России в 2020 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arenda-trk.ru/okolo-600-tys-kv-m-torgovykh-ploshhadej-planiruetsya-postroit-v-rossii-v-2020-godu/>

24 Попов, В. В. Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности организации / В. В. Попов // Экономика и управление в контексте реиндустриализации: теория и практика. Сборник материалов Международной заочной научно-практической конференции. Ответственный за выпуск Т.А. Церфус. – 2016. – С. 183-187.

25 Россия заняла второе место в Европе по строительству торговых центров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arenda-trk.ru/rossiya-zanyala-vtoroe-mesto-v-evrope-po-stroitelstvu-torgovykh-centrov/>

26 Рыбин, Д. С. Виды конкурентных стратегий предприятия / Д. С. Рыбин // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народнохозяйственных комплексов. сборник статей X Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 234-237.

27 Серегин, С. С. Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия/

С. С. Серегин // Отраслевые особенности развития экономики регионов. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. – 2016. – С. 84-87.

28 Сухова, Е. А. Эволюция подходов к определению уровня конкурентоспособности организации / Е. А. Сухова // Вестник магистратуры. – 2019. – № 4-3 (91). – С. 100-103.

29 Тлеубергенов, А. Факторы и условия повышения конкурентоспособности организации / А. Тлеубергенов // Развитие интеграционных процессов в экономике России. – М., 2018. – С. 208-212.

30 ТОП 10 торговых центров мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/id/5da32f58a660d76450fd55ee/top-10-torgovyh-centrov-mira-5df8ac3df9614900acbd0ca7>

31 Фасхиев, С. А. Конкурентоспособность организации: оценка и управление / С. А. Фасхиев. – Уфа, 2018. – С. 44.

32 Федотова, А. А. Развлекательно-торговые комплексы сегодня и завтра / А. А. Федотова // Весенние дни науки ВШЭМ. Сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых. – 2019. – С. 643-644.

33 Чкалова, О. В. Опыт развития торгово-развлекательных центров в России / О. В. Чкалова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/>

34 Ширяева, Н. В. Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / Н. В. Ширяева // Экономика и социум. – 2015. – № 1-4 (14). – С. 1324-1327.

35 Школьник, Е. В. Конкурентоспособность организации и совершенствование условий выхода организации на внешний рынок / Е. В. Школьник // Учет, анализ и аудит в условиях цифровой экономики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – 2018. – С. 432-438.

36 Яшин, И. А. Подходы к исследованию конкурентоспособности организации / И. А. Яшин // Цифровая трансформация сельского хозяйства: проблемы и перспективы. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – 2020. – С. 412-417.

[https://studbooks.net/1694088/finansy/prognoznyu\\_balans](https://studbooks.net/1694088/finansy/prognoznyu_balans)

38 Электронный ресурс: <http://1fin.ru/>

39 Интернет-сайт ТРК «Урал» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://trk-ural.ru/>.

40 Интернет-сайт ТРК «Фиеста» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://fiesta74.com/>.

41 Интернет-сайт ТРК «Родник» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.trkrodnik.ru/>.