

**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 «Экономическая безопасность»**

**ВКР ПРОВЕРЕН**

Рецензент,

\_\_\_\_\_/Т.В. Иванова /

« 25 » июня 2021 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. Кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/А.В. Карпушкина/

« 24 » июня 2021 г.

Формирование конкурентных преимуществ организации как фактор  
повышения экономической безопасности (на примере ООО «Элемент-Трейд»)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ–38.05.01.2021.531.ВКР**

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Руководитель ВКР** к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/О.В. Рязанцева/

« 22 » июня 2021 г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Автор**

студентка группы ЭУ–568

\_\_\_\_\_/В. А. Мешалкина/

« 22 » июня 2021 г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Нормоконтролер,** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/Е.В. Курьшова/

« 23 » июня 2021 г.

## АННОТАЦИЯ

Мешалкина В.А. «Формирование конкурентных преимуществ организации как фактор повышения экономической безопасности (на примере ООО «Элемент-Трейд»)». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-568, 2021, 107 с., 16 ил., 29 табл., библиогр. список – 40 наим.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена анализу экономической безопасности и конкурентоспособности ООО «Элемент-Трейд» с целью разработки предложений по повышению конкурентных преимуществ.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты и подходы к исследованию экономической безопасности и конкурентоспособности организации. Приведена краткая характеристика предприятия и выполнен анализ его финансово- хозяйственной деятельности, а также проведена оценка угроз и уровня экономической безопасности и конкурентоспособности.

На основе изучения различных научных подходов были определены направления совершенствования деятельности предприятия, путём разработки мероприятий, направленных на устранение угроз экономической безопасности и повышение конкурентных преимуществ, с целью укрепления его финансового положения, а также проведена оценка их эффективности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК ФАКТОРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1 Условия обеспечения экономической безопасности предприятия.....	11
1.2 Конкурентоспособность и её роль в обеспечении экономической безопасности.....	20
1.3 Понятие конкурентных преимуществ предприятия.....	24
1.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	27
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЭЛЕМЕНТ-ТРЕЙД».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Элемент-Трейд».....	34
2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «Элемент- Трейд».....	39
2.3 Состояние отрасли и основные конкуренты.....	57
2.4 Диагностика конкурентоспособности ООО «Элемент-Трейд».....	63
3 ОЦЕНКА РИСКОВ И УГРОЗ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО ИХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ И ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ЭЛЕМЕНТ-ТРЕЙД».....	77
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности организации как фактор повышения экономической безопасности ООО «Элемент- Трейд».....	77
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А. АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ.....	96

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ.....	106

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** выпускной квалификационной работы определяется тем, что экономическая безопасность имеет ключевое значение для обеспечения общей безопасности предприятия, поскольку без поддержания на высоком уровне финансово-экономического потенциала и конкурентоспособности не может идти речь о безопасности предприятия в целом.

**Степень разработанности к моменту начала исследования** позволяет рассматривать экономическую безопасность предприятия с точки зрения различных подходов. В последние годы данной проблеме уделяли внимание Сергеев А.А., Терехова Г.В., Кохно Н.О., Чичиренко М.А., Чайникова Л.Н., Зборина И.М., Савельева, Н. А. и многие другие. Анализ факторов конкурентоспособности проведен в трудах Ю.С. Нанакиной, Л.А. Сафоновой, Г.Н. Смолвик и так далее.

**Цель и задачи исследования.** Цель дипломной работы – исследование конкурентных преимуществ организации с целью повышения экономической безопасности в современном мире на примере ООО «Элетент-Трейд».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучение условий обеспечения экономической безопасности предприятия;
- анализ роли конкурентоспособности в обеспечении экономической безопасности предприятия;
- изучение и анализ методологий оценки конкурентоспособности предприятия;
- описание и анализ деятельности ООО «Элемент-Трейд»;
- описание отрасли и основных конкурентов ООО «Элемент-Трейд»;
- анализ основных результатов деятельности ООО «Элемент-Трейд»;
- диагностика конкурентоспособности ООО «Элемент-Трейд»;
- разработка предложений по повышению конкурентоспособности и уровня экономической безопасности ООО «Элемент-Трейд»;

– оценка эффективности мероприятий по совершенствованию конкурентных преимуществ ООО «Элемент-Трейд».

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является деятельность ООО «Элемент-Трейд». Предметом исследования выступают конкурентные преимущества организации и возможные пути повышения уровня конкурентоспособности.

**Научная новизна полученных результатов исследования** состоит в том, что подробному анализу подвергается деятельность организаций - крупнейших ритейлеров на российском рынке в связи с выявлением их конкурентных преимуществ в условиях снижения темпов роста располагаемого дохода населения и снижения покупательского спроса в разрезе обеспечения их экономической безопасности.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в разработке рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности крупнейших ритейлеров на российском рынке.

**Методология и методы исследования.** В выпускной квалификационной работе использованы следующие методы: аналитический и статистический методы, метод сравнительных исследований и метод графических и табличных интерпретаций данных, ранжирование показателей на основе экспертных оценок.

**Информационной базой исследования** являются законодательные акты, учебная литература, работы отечественных и зарубежных ученых-финансистов, электронные ресурсы.

**Положения, выносимые на защиту:**

- 1) анализ условий обеспечения экономической безопасности предприятия;
- 2) анализ роли конкурентоспособности в обеспечении экономической безопасности предприятия;
- 3) анализ методологий оценки конкурентоспособности предприятия;
- 4) описание и анализ деятельности ООО «Элемент-Трейд»;
- 5) описание отрасли и основных конкурентов ООО «Элемент-Трейд»;

- 6) анализ основных результатов деятельности ООО «Элемент-Трейд»;
- 7) диагностика конкурентоспособности ООО «Элемент-Трейд»;
- 8) разработка предложений по повышению конкурентоспособности и уровня экономической безопасности ООО «Элемент-Трейд»;
- 9) оценка эффективности мероприятий по совершенствованию конкурентных преимуществ ООО «Элемент-Трейд».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУПЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК ФАКТОРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Условия обеспечения экономической безопасности предприятия

В связи с нестабильностью современной мировой экономики одно из ключевых задач науки и практики является разработка и реализация системы обеспечения экономической безопасности предприятий. В связи с этим, многим субъектам хозяйствования необходимо адаптироваться к различным условиям политической и социально-экономической нестабильности, а также, вести поиск действенных решений различных сложнейших проблем с целью устранения угроз своему функционированию.

Благодаря реализации направлений обеспечения экономической безопасности, многие предприятия имеют возможность создавать условия не только для стабильности его функционирования, но и для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Кроме того, предприятия будут иметь возможность повышать экономический потенциал промышленности и экономики страны в целом.

Под экономической безопасностью предприятия принято понимать совокупность некоторых факторов, которые связаны не с внутренним состоянием самого предприятия, сколько с влиянием на него внешней среды, субъектами, которые взаимодействуют с ним. Внутренние угрозы предприятия являются не менее значимым в сравнении с внешними факторами. Это связано с тем, что экономическая безопасность предприятия тесно связывается с обеспечением безопасности государства<sup>1</sup>.

На уровень экономической безопасности предприятия влияет эффективность предотвращения появления внутренних и внешних угроз, ликвидации вредных последствий отдельных негативных влияний внешней и внутренней среды со стороны руководства.

---

<sup>1</sup> Валько, Д.В. Экономическая безопасность: учеб. пособие для вузов / Д. В. Валько. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 150 с.



Ключевыми целями в управлении экономической безопасностью предприятия являются формирование его устойчивого и эффективного функционирования в современных условиях, а также, потенциал его развития и роста в планируемом периоде<sup>2</sup>. Основными функциональными целями в управлении экономической безопасностью предприятия принято считать:

- разработка важных корпоративных ресурсов, таких как капитал, персонал, права, информация и технологии;
- стратегическое и тактическое планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- тактическое планирование экономической безопасности по ее функциональным составляющим;
- осуществление функционального анализа уровня экономической безопасности<sup>3</sup>.

Важнейшим элементом в системе безопасности предприятия принято считать механизмы ее обеспечения, к которым относят законодательные акты, мотивацию и стимулы, различные меры и средства, благодаря которым обеспечивается достижение поставленных целей в сфере безопасности, решаются поставленные задачи<sup>4</sup>. Действие всех механизмов на предприятии направлено должно быть на обеспечение экономической безопасности в деятельности самого предприятия, как в настоящее время, так и на перспективу. В настоящее время под обеспечением безопасности предполагаются действенные условия минимизации затрат и расширения сферы использования различных услуг инфраструктуры предприятия, в то время как работа на перспективу предполагает адаптацию предприятия к различным нововведениям, расширение производства<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Сергеева, И.А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия : учеб. пособие / И. А. Сергеева, А.Ю. Сергеев. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2017. – 124 с.

<sup>3</sup> Луппол, Е.М. Обеспечение финансовой безопасности предприятия // Коллект. монография по матер. междунар. науч. интернет-симпозиума «Научные ответы на вызовы современности» (16-23 февраля 2016 г.), 2016. – 120 с.

<sup>4</sup> Сергеев, А.А. Экономическая безопасность предприятия : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 273 с.

<sup>5</sup> Волков, О.И. Экономика предприятия: учеб. пособие / О.И. Волков, В.К. Складенко. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 264 с.

Считается, что, благодаря именно таким условиям реализуется наиболее значимое влияние на формирование прибыли организации, обеспечивая тем самым его экономическую безопасность.

Тем самым, минимизацию затрат торгового предприятия можно достичь благодаря усилиям организационного характера, которые обеспечивают соблюдение действующего режима экономии ресурсов, внесение изменений в систему организации бизнес-процессов, реализация излишних запасов и так далее. После достижения поставленного уровня на предприятии необходимо внедрение новых техник и технологий, которые будут обеспечивать ощутимое снижение затрат на доставку, хранение и реализацию продукции.

Важнейшими условиями для обеспечения экономической безопасности принято считать меры, которые используются в кадровой работе, информационной деятельности, связанной с обеспечением безопасности зданий, сооружений, помещений и имущества. К функциональным составляющим экономической безопасности предприятия можно отнести:

- финансовую (эффективное использование корпоративных ресурсов);
- интеллектуальную (сохранение и развитие интеллектуального потенциала предприятия);
- кадровую (эффективное управление персоналом);
- технико-технологическую (степень соответствия применяемых на предприятии технологий современным мировым аналогам в разрезе оптимизации затрат ресурсов);
- нормативно-правовую (правовое обеспечение деятельности предприятия);
- экологическую (соблюдение действующих экологических норм, минимизация потерь от загрязнения окружающей среды);
- информационную (эффективное информационно-аналитическое обеспечение хозяйственной деятельности предприятия);
- рыночную (степень соответствия внутренних возможностей развития предприятия внешним возможностям, которые складываются в рыночной среде);

– силовую (обеспечение физической безопасности работников предприятия и сохранность его имущества)<sup>6</sup>.

Основной характеристикой всей системы экономической безопасности принято считать постоянное ее обновление и возможность быстро реагировать на меняющуюся обстановку.

Кроме того, необходимо принимать во внимание важный аспект механизма экономической безопасности, заключающийся в постоянном мониторинге угроз, направленных на непрерывную диагностику деятельности организации по разного рода показателям, учитывающим специфические особенности отраслевого рынка.

Таким образом, разработка и реализация комплексной системы обеспечения экономической безопасности предприятий, позволяющая прогнозировать угрозы и оперативно регулировать затратность на обеспечение безопасности, позволит качественно воздействовать на общее финансовое состояние конкретного предприятия, что, в конечном итоге, положительным образом отразится не только на деятельности самого предприятия, но и окажет влияние на оздоровление экономики страны в целом.

Товарный обмен, осуществляемый по формуле: Т-Т, изначально предполагает участие в нем двух хозяйствующих субъектов, каждый из которых является одновременно производителем одного товара и потребителем другого.

Товарный обмен, совершаемый посредством денег по формуле: Т-Д-Т, распадается на два последовательных акта: продажу и покупку. Товаропроизводитель в данном случае выступает в роли продавца-производителя и покупателя-потребителя. На этом этапе развития товарного обмена торговая деятельность уже отделилась от покупки товара, но пока еще не отделилась от самого товаропроизводителя.

---

<sup>6</sup>Сергеева, И.А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия : учеб. пособие / И. А. Сергеева, А. Ю. Сергеев. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2017. – 124 с.

Дальнейшее развитие товарно-денежных отношений привело к появлению еще одного участника процесса обмена — торгового посредника, который связывает производителя и потребителя, попеременно выступая покупателем и продавцом. Посредник приобретает товар не для потребления, а для перепродажи. Товарный обмен осуществляется по формуле: Д-Т ... Т-Д. В результате производитель получает целый ряд выгод:

- гарантированный сбыт;
- возможность продавать большие партии товаров;
- возможность избежать общения с огромным количеством потребителей.

В свою очередь, покупатель также получает определенные выгоды от появления торгового посредника и согласен оплачивать его услуги в виде надбавки к цене производителя товара.

Первостепенное значение имеет также структура отношений обмена между двумя субъектами по поводу объектов обмена, которыми они владеют. Содержание этого отношения составляет приравнивание разнородных объектов. Совокупность единичных актов обмена между двумя субъектами составляет рыночные отношения.

Объектами рыночных отношений являются средства удовлетворения потребностей людей. Поскольку процессу движения продукта от производителя к потребителю присуще материальное (вещественное) и экономическое содержание, то существуют два основных условия рыночного обмена: они должны удовлетворять различные потребности, т.е. быть качественно различными и эквивалентными (равными) с экономической точки зрения.

Иными словами, объекты обмена качественно различны как потребительные стоимости (иначе нет смысла производить обмен), но равны как стоимости.

На определенном этапе экономического развития внешним выражением стоимости товара становятся деньги - всеобщий эквивалент. Экономическое содержание, собственно суть обмена, заключается в смене форм стоимости или перемене состояния.

В актах купли и продажи, опосредствованных деньгами, происходит движение потребительных стоимостей, реализация товаров.

Проблема реализации с точки зрения общественного воспроизводства не сводится лишь к обеспечению продажи созданного продукта. Единство натуральной и стоимостной форм продукта в этом процессе предполагает регулирование соответствия денежной массы определенному количеству средств производства, предметов потребления и услуг.

Далее проведем анализ экономических методов регулирования товарного обращения.

Анализ сложившихся структур сферы товарного обращения показывает, что новые системообразующие элементы, действующие в настоящее время на рынке, сформировались в сложных условиях переходного периода при отсутствии адекватного хозяйственного механизма, способного в достаточной мере обеспечить взаимоувязку интересов товаропроизводителей, предприятий оптовой и розничной торговли, потребителей товаров. В силу функциональных возможностей и экономико-правового статуса торговые организации не в состоянии решить задачи, возложенные на них обществом<sup>7</sup>.

Значительные структурные изменения в системе управления торговлей как единой отраслью в ходе экономических реформ негативно повлияли на состояние потребительского рынка, так как во многом была утрачена возможность координации деятельности по товарному наполнению рынка и движению товаропотоков.

Эффективного функционирования предприятий различных форм собственности в рыночных условиях, а также обеспечения социальных приоритетов с точки зрения общественного развития можно достичь при помощи регулирования процессов, происходящих в сфере товарного обращения, что органично присуще развитому рыночному механизму.

---

<sup>7</sup> Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд. -М.: ИНФРА-М, 2017. – 378 с.

Регулирование товарного обращения осуществляется в форме сочетания государственного регулирования как целевого воздействия на все уровни управления, вплоть до самых нижних, и внутрисистемного саморегулирования предприятий оптовой и розничной торговли.

Необходимость государственного регулирования на рынке потребительских товаров определяется такими факторами, как:

- отсутствие адекватного рыночного механизма, заменяющего систему централизованного доведения товаров до потребителей;

- различный уровень развития рыночных отношений в сфере производства и сфере обращения;

- значительная дифференциация потребительского рынка, связанная с резким социальным расслоением населения;

- требование координации формирования и распределения товарных ресурсов в связи со значительными объемами их завоза из стран СНГ и по импорту;

- незаинтересованность коммерческих структур в обеспечении потребности рынка в товарах, как по объему, так и по ассортименту.

Существуют экономические, административные, организационные методы государственного регулирования товарного обращения, что обусловлено спецификой переходного периода. Однако в соответствии с рыночными законами хозяйствования основным методом является экономический, т.е. непосредственное или косвенное воздействие на товарное обращение как систему с помощью различных экономических инструментов. Непосредственная форма воздействия связана с государственным управлением формированием товарных ресурсов (прежде всего по социально значимым товарам первой необходимости и товарам массового спроса).

Прямое воздействие государства на формирование товарного обеспечения происходит путем установления определенных объемов закупок и поставок товаров в первую очередь для государственных нужд, являющихся обязательными к исполнению для предприятий любых форм собственности, и обеспечения некоторых объемов поставок и реализации товаров в целях поддержания необходимого уровня потребления товаров населением.

Государство принимает непосредственное участие в установлении хозяйственных связей, а также сохраняет в собственности ряд предприятий сферы товарного обращения, обеспечивающих общегосударственные интересы (например, оптовые предприятия, обеспечивающие товародвижение продукции, имеющей стратегическое значение: накопительные склады для снабжения районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, холодильники и объекты складского хозяйства для формирования федеральных фондов, оптовые предприятия, осуществляющие хранение мобилизационных запасов и резервов правительства, и др.).

Государство в лице уполномоченных на это органы координирует деятельность всех участников процесса по формированию товарных ресурсов и стабилизации положения на потребительском рынке, том числе: поставки товаров по федеральным фондам и фондам для иных государственных нужд; завоз товаров по межправительственным соглашениям из стран СНГ; закупки по импорту за счет централизованно выделяемых валютных средств. Эта работа осуществляется на основе соглашений, которые определяют механизм взаимодействия государства и коммерческих структур различных форм собственности и сфер деятельности по выполнению целевых государственных программ, а также разграничивают функции и определяют права и обязанности сторон по деятельности на рынках определенных групп товаров.

Косвенное воздействие государства на товарное обращение происходит путем применения экономических рычагов стимулирования промышленных и торговых предприятий, использования кредитно–финансовой системы, тарифов на услуги, влияния на ценовую политику предприятия. К участию в реализации социально значимых программ (например, по снабжению районов Крайнего Севера) привлекаются предприятия, которым обеспечивается финансовая поддержка через предоставление целевых или льготных кредитов, они получают также определенные налоговые льготы, что способствует пополнению собственных оборотных средств.

В то же время оптимальное сочетание экономических, административных и организационных методов регулирования товарного обращения определяется на региональных уровнях в соответствии с особенностями хозяйствования субъектов системы.

Местные органы власти вправе решать вопросы о предоставлении целевых кредитов и формировании заказа на товары массового спроса и социально значимые товары, об освобождении от уплаты налога на прибыль, зачисляемого в местный бюджет, местных налогов и сборов, коммунальных платежей при закупках, накоплении и реализации этих товаров. Возможно также установление обязательного ассортиментного перечня для оптовых и розничных предприятий, действующих в регионе.

При этом обязательны контроль за качеством реализуемых товаров, ассортиментом, соблюдением правил торговли, выполнением условий договоров и норм законодательных актов и применение установленных законами санкций к предприятиям-нарушителям.

Филипп Котлер, известный специалист в области рыночных отношений, считает, что рынок – это «совокупность существующих и потенциальных покупателей товара». Подобное утверждение не вызывает возражений, если рассматривать рынок лишь как место реализации маркетинговых устремлений производителей товаров и услуг.



Хозяйственный механизм рыночной модели экономического развития включает три основных элемента: предложение, спрос, цену. Наряду с этими элементами существует нечто, выступающее катализатором, «вечным» двигателем, питательной средой жизнедеятельности рынка, — это конкуренция.

Сущность конкуренции заключается в свободе выбора экономических решений участниками рыночных отношений в условиях соперничества за максимизацию личной выгоды. Необходимыми предпосылками возникновения конкуренции являются:

- наличие достаточно большого числа независимо действующих продавцов и покупателей, имеющих свободный доступ на рынок;
- отсутствие преград (экономических, юридических, политических, социальных) для мобильности ресурсов: материальных, финансовых, трудовых;
- доступность информации, генерируемой рынком.

Можно сделать вывод о большом значении товарного обращения для устойчивого развития экономики и необходимости государственной поддержки и регулирования данной сферы.

## 1.2 Конкурентоспособность и её роль в обеспечении экономической безопасности

Под конкурентоспособностью предприятия принято считать такие свойства объекта, которые характеризуют степень удовлетворенности определенной потребности потребителей в сравнении с любыми возможными аналогичными объектами сторонних компаний, представленных на рынке. Кроме того, это можно считать способностью выдерживать необходимый уровень конкуренции в сравнении с другими аналогичными продуктами.

Конкурентоспособность предприятия считают залогом национальной конкурентоспособности, которая положительным образом сказывается на экономическом росте и обеспечении экономической безопасности. Решающей ролью являются создаваемые факторы производства, например, научный потенциал производства, образование, квалификация рабочей силы и т.д.<sup>8</sup>.

Конкуренция, как стимул и мерило эффективности рыночного хозяйства, предполагает свободный рынок с соответствующим ценообразованием. Большинство стран мира обеспечивают повышение конкурентоспособности товаров за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала<sup>9</sup>.

Экономическая безопасность и конкурентоспособность - взаимосвязанные и взаимозависимые параметры. Сохранение и укрепление позиций предприятий реализуется через повышение их конкурентоспособности.

Экономическая безопасность обеспечивает всевозможные условия для способности предприятия и выпускаемой им продукции конкурировать с производителями аналогичных товаров<sup>10</sup>.

Задача формирования системы управления конкурентоспособностью, направленной на достижение требуемого уровня экономической безопасности предприятия - задача комплексная и многоплановая.

---

<sup>8</sup>Намазова, С.Н. Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности предприятий / С. Н. Намазова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 1 (343). — С. 187-189. — (дата обращения: 12.03.2021)

<sup>9</sup> De Melo, Martha; CevdetDenizer; Alan Gelb; and Stoyan Tenev. 2016. From Plan to Market: Patterns of Transition. World Bank: Policy Research Working Paper No. 1564.

<sup>10</sup> Терехова, Г.В., Нанакина Ю. С. Конкурентоспособность как основной элемент экономической безопасности // Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития. — 2017. — с. 602.

Помимо кризисных явлений 2020 года на сегодняшний день важно учитывать специфические вызовы, обусловленные переходом к цифровой экономике: рост масштабов киберпреступности, недостаточная эффективность научных исследований, направленных на интеграцию цифровых технологий в аналитическую и управленческую деятельность, проблема обеспечения конфиденциальности и других прав человека и т. д.<sup>11</sup>.

Предприятия должны постоянно поддерживать нормальный, максимально возможный стабильный ритм производства и сбыта продукции, обеспечивать себе финансовую устойчивость и самостоятельность, не допускать несанкционированного доступа к служебной информации, а также бороться с недобросовестной конкуренцией.

Однако в кризисные периоды стоит особо акцентировать внимание на экономической безопасности, так как появляется риск разрушения потенциала предприятия (производственного, научно-технического, технологического, кадрового и т.д.) как главного фактора его жизнедеятельности.

С развитием научно-технического прогресса требования потребителей к качеству товаров и услуг постоянно растут, а по мере роста предприятий и выхода их на новые рынки конкуренция становится все более ожесточенной. Несомненно, конкуренция является двигателем прогресса, который с течением времени перерастает в значительные изменения и выводит соперничающие предприятия на новую ветвь развития.

Но, тем не менее, конкуренция не только содержит в себе способность раскрывать потенциал конкурентов, но и приводит к борьбе между ними, которая может сопровождаться применением жестких мер по отношению к конкуренту в соперничестве за лучшие условия на рынке, нацеленную на опережение конкурентов и увеличение доли на рынке.

---

<sup>11</sup> Безденежных, Т.И., Хорева Л. В. Экономическая безопасность в измерении цифровой экономики //Экономическая безопасность: современные угрозы и пути их нейтрализации. — 2017. — с. 8–16.

Экономическая безопасность предприятия определяет его возможность выполнять свои функции и коммерческие цели на рынке. Конкурентоспособность предприятия, его продукции, являются средствами поддержания экономической безопасности. Исследование и анализ конкурентоспособности важны не только для достижения коммерческих целей, но и для поддержания жизнедеятельности предприятия, его стратегического развития и роста.

Отметим основные пути повышения конкурентоспособности предприятия с целью повышения уровня экономической безопасности предприятия:

- постоянное использование нововведений;
- поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара;
- выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам;
- сбыт товаров в те же сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию;
- использование только высококачественного сырья и материалов;
- постоянное обучение и переподготовка новых кадров;
- повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда;
- проведение маркетинговых исследований рынка для выявления потребностей покупателей;
- анализ конкурентов, для выявления личных сильных и слабых сторон;
- использование наиболее эффективных рекламных мероприятий;
- регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что успешное функционирование и повышение экономической безопасности предприятий может быть достигнуто путем мониторинга внешних угроз, обусловленных ухудшением макроэкономической ситуации в стране.

Динамичный рост конкуренции и смена технологий делают текущую экономическую ситуацию все менее предсказуемой. Необходим полный глубокий анализ всех сторон деятельности предприятия, предусматривающий анализ возможных условий кризиса, инфляции, нестабильности внешней среды предприятия.

### 1.3 Понятие конкурентных преимуществ предприятия

В настоящее время наличие конкурентных преимуществ имеют огромное значение для успешного функционирования предприятия на рынке. Конкурентные преимущества делают предприятие узнаваемым на рынке, обеспечивают стабильность, позволяют предприятию сохранить или увеличить долю рынка.

Конкурентными преимуществами предприятия является его способность разрабатывать, изготавливать и предлагать конкурентоспособную продукцию, обеспечивая тем самым коммерческую эффективность своей производственной деятельности в условиях рыночной экономики, т.е. при наличии конкуренции и постоянного изменения внешней среды маркетинга<sup>12</sup>.

Конкурентные преимущества формируются в процессе развития сильных сторон предприятия над его недостатками и могут быть реализованы одним субъектом конкуренции перед другими в условиях рынка.

Можно выделить следующие особенности процессов управления конкурентными преимуществами в современных условиях:

1. Надежность и характер конкурентных преимуществ определяется системностью и комплексностью работы предприятия в этом направлении.

2. Развитие и усложнение внешней среды определяет необходимость поиска новых источников конкурентных преимуществ.

---

<sup>12</sup>Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия. – Тамбов: Издательство Тамбовского государственного университета, 2016. – 207 с.

3. Многоуровневость развития мировых рынков предопределяет желание предприятий одновременно использовать и факторы высокого уровня (инновации, квалификация, технологии), и традиционные факторы (доступ к дешевым источникам сырья, расширения рынков сбыта, наращивание объемов производства).

4. Технологические конкурентные преимущества становятся все более доступными для предприятий из стран, которые развиваются.

5. Достаточно большой перечень конкурентных преимуществ требует формирования значительных финансовых и уникальных кадровых ресурсов, что ограничивает возможности динамичного развития предприятий из стран, которые развиваются<sup>13</sup>.

Конкурентное преимущество направлено на удовлетворение потребностей покупателя и получение за это премий (более высоких, чем у конкурентов). Необходимо отделить конкурентов и предоставить на рынок то, что будет существенно отличаться от их предложений набором нестандартных свойств. В каждый конкретный момент предприятие может выбрать либо лидерство в издержках, либо дифференциацию в ценах.

Любое предприятие обладает конкурентным преимуществом, если оно функционирует лучше своих соперников, преодолевая силы внешнего конкурентного давления, и выполняет работу по привлечению новых потребителей. Важно не только иметь навык использования конкурентных преимуществ, но и необходимо его поддерживать, укреплять и стабилизировать.

Для сохранения или изменения конкурентных преимуществ в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

---

<sup>13</sup> Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник – М.: Феникс, 2016. – 384 с.

Таким образом, чтобы механизмы улучшения конкурентных преимуществ смогли себя проявить максимально эффективно, предприятию необходимо сосредоточить свое внимание на тех подходах, которые позволят реализовать стратегию развития предприятия максимально эффективно, с наименьшими затратами<sup>14</sup>.

Главной целью российских предприятий на пути обеспечения определенных конкурентных преимуществ является освоение новых рынков сбыта, повышения имиджа компании, привлечения новых инвесторов, обеспечение ориентации на развитие в долгосрочной перспективе. Для реализации этой цели на данном этапе можно предложить следующие методы:

- оптимизация распределения ресурсов компании для обеспечения их лучшей эффективности использования и минимизации непроизводительных затрат;
- определение содержания и характера возможных конкурентных преимуществ определенного предприятия (оценка степени конкурентоспособности);
- формирование стратегического планирования на предприятии, что обеспечит системное видение содержания необходимых мероприятий для формирования комплексных конкурентных<sup>15</sup>.

Чтобы сформировать и удержать конкурентные преимущества предприятию нужно не только реагировать на вызовы внешней среды, которые постоянно меняются, но и обеспечивать развитие ресурсного потенциала, применяя новейшие подходы к повышению конкурентных преимуществ, внедряя современные технологии, проводя постоянные планируемые рыночные исследования.

Подводя итог, можно сделать вывод, что не существует единственно правильного подхода к определению конкурентных преимуществ предприятия. При оценке, прогнозировании и управлении конкурентоспособностью

---

<sup>14</sup> Campos, J. Edgardo; Donald Lien; and Sanjay Pradhan. 2012. The Impact of Corruption on Investment: Predictability Matters. *WorldDevelopment*, Vol. 27, No. 6

<sup>15</sup> Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник – М.: Феникс, 2016. – 384 с.

предприятия необходимо учитывать всю совокупность внутренних и внешних факторов, которые повлияли или могут повлиять на ее формирование. Что касается получения конкурентных преимуществ, то существуют три основных подхода: акцентированный на потребителях, акцентированный на конкурентах и традиционный ресурсный подход. В целом для обеспечения конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе компаниям необходимо сформировать действенную систему управления конкурентными преимуществами предприятия.

#### 1.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Одним из главных условий управления конкурентоспособностью предприятия является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою очередь позволит управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка. Поэтому, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Метод сравнительных преимуществ. Основная идея этого метода - производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов<sup>16</sup>.

2. Метод равновесия фирм и отрасли. В данном методе рассматривается такое положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно максимальной производительностью.

3. Метод, исходящий из эффективности конкуренции. Он делится на два подхода, которые рассмотрим далее:

– структурный подход, который подразумевает крупномасштабное и эффективное производство. Основным критерием конкурентоспособности выступает концентрация производства и капитала, и барьеры для вновь вступающих фирм;

---

<sup>16</sup>Кохно, Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 2. С. 102-104.



– функциональный подход, за счет которого конкурентоспособность функционирует на основе соотнесения экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используются соотношение цены, затрат, объемов выпуска продукции, нормы прибыли и загрузки производственных мощностей<sup>17</sup>.

4. Метод «профилей» и качества. Выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей относительно какого-либо продукта устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах тех характеристик, которые может оценить потребитель. В разрезе этого метода различают единичные, сводные и интегральные индексы.

5. Матричный метод. В основе данной методики служит концепция жизненного цикла товара и технологии. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке<sup>18</sup>.

6. Метод «профиль требований», который заключается в шкале экспертных оценок, благодаря которой можно наглядно проследить продвижение организации и вычисляется наиболее сильный конкурент. Главным преимуществом является наглядность конкурентоспособности.

7. Метод «профиль полярностей», предполагающий определение показателей по которым изучаются сильные и слабые стороны предприятия, а именно насколько и как данное предприятие лучше или хуже своих конкурентов<sup>19</sup>.

8. Метод «бенчмаркинга». Идея метода заключается в выявление лучших практических методов, которые могут быть взяты на вооружение с целью совершенствования производительности данной компании<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup>Чичиренко, М.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М.А. Чичиренко // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 59.

<sup>18</sup>Сафонова, Л.А., Смолвик Г.Н. Управление конкурентоспособностью организации. – Новосибирск: СибГУТИ, 2016. – 154 с.

<sup>19</sup>Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия. – Тамбов: Издательство Тамбовского госуд.университета, 2016. – 207 с.

<sup>20</sup>Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 63 с.

9. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Благодаря этому методу определяется наиболее конкурентоспособное предприятие, где хорошо построена работа всех подразделений и служб. Анализ определяет эффективность использования каждым подразделением ресурсов.

10. Метод «SWOT-анализ», который заключается в анализе слабых и сильных сторон внутри предприятия, а также прогноз возможных угроз внешней среды и по итогу выявление различных возможностей для улучшения деятельности предприятия и его развития<sup>21</sup>.

11. Метод пяти сил М. Портера<sup>22</sup>. В основе базовых стратегий М. Портера заложена модель пяти сил конкуренции, с помощью которых определяется уровень прибыли в отрасли и взаимодействие которых организует процесс повышения конкурентоспособности (рисунок 1.1).

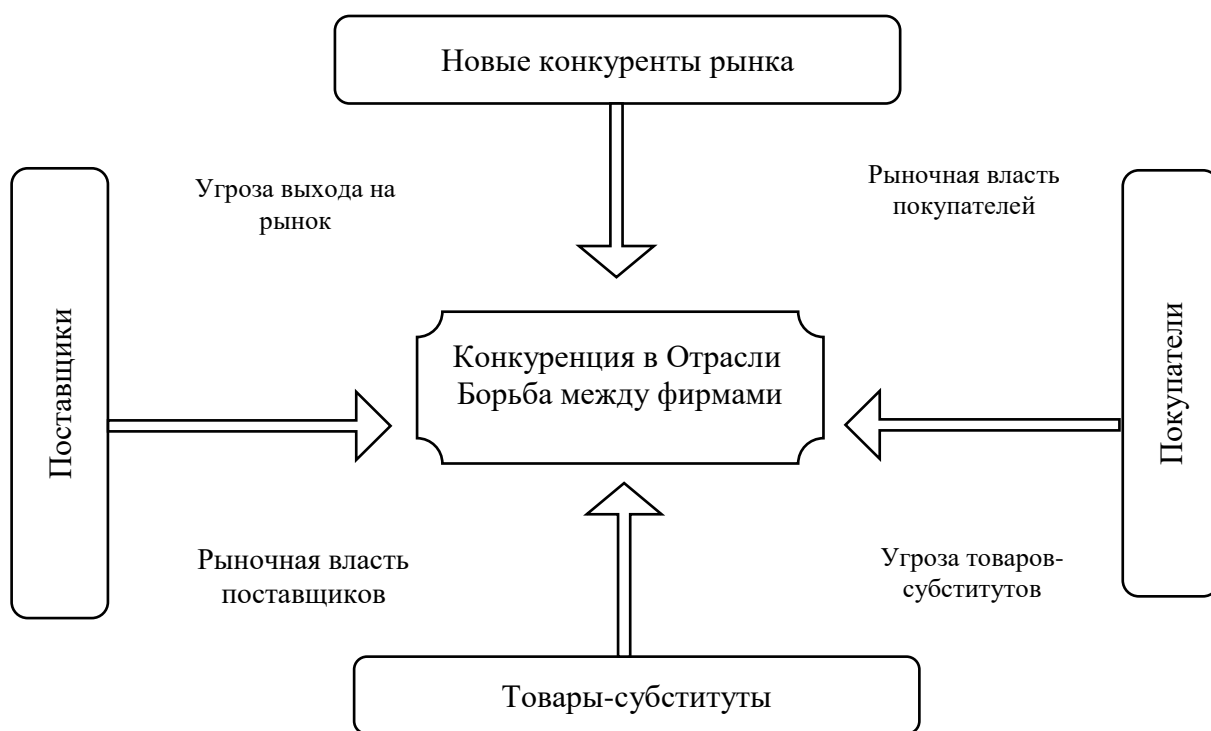


Рисунок 1.1 – Модель «Пяти сил» М. Портера

<sup>21</sup> Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник – М.: Феникс, 2016. – 384 с.

<sup>22</sup> Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

Суммарное действие этих пяти факторов определяет способность компаний в отрасли добиваться определенной доходности инвестиций в обмен на стоимость капитала. Выраженность действия «пяти сил» варьирует от отрасли к отрасли и может измениться в результате происходящих в отрасли перемен.

Модель М. Портера является одним из наиболее часто используемых инструментов для разработки индивидуальной бизнес-стратегии.

12. Метод построения многоугольника конкурентоспособности. Метод довольно прост и понятен, т.к. дает возможность сравнить предприятия или товары/услуги. Отображение данным методом находит в чертеже, который показывает положения сравниваемых элементов по каждому показателю<sup>23</sup>.

Данный многоугольник строится из различных показателей, которые представлены векторами и направлены хаотично в разные стороны из одной точки, а именно такие показатели:

- цена продукта (услуги);
- определяющая концепция товара, услуги;
- уровень обслуживания и подготовки персонала;
- сервисное обслуживание и поддержка (доставка, сборка, гарантия, ремонт);
- рынок сбыта продукции (фирменные магазины, салоны, шоу-румы и т.д.);
- финансы, которыми располагает предприятие;
- новизна продукта или опытность предприятия;
- уровень развитой рекламы, вебсайтов, баннеров и т.д.

В зависимости от направления деятельности предприятия, его возможностей показатели могут меняться и добавляться<sup>24</sup>. Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 1.2).

---

<sup>23</sup>Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 63 с.

<sup>24</sup> Labardini R. The Fight Against Corruption in Mexico. // 11 United States-Mexico Law journal 195 (2003), The University of New Mexico School of Law, Albuquerque, New Mexico, 2003, V. 11, №4, pp.195-206.

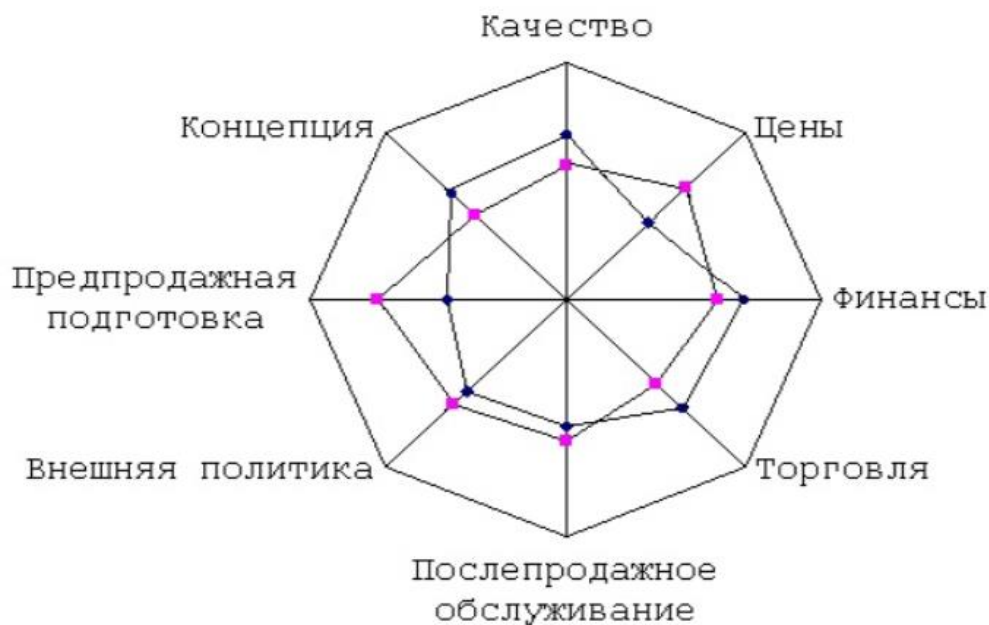


Рисунок 1.2 – Многоугольник конкурентоспособности

Помимо законных и правовых методов ведения конкурентоспособности существует также и недобросовестная конкуренция. Недобросовестная конкуренция – методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции<sup>25</sup>. К таким методам относятся:

- демпинг, установление контроля над деятельностью конкурента с целью прекращения этой деятельности;
- злоупотребление господствующим положением на рынке;
- установление дискриминационных цен или коммерческих условий;
- тайный сговор на торгах и создание тайных картелей;
- распространение ложной информации и рекламы;
- заимствование товарных знаков, копирование (имитация) продуктов конкурентов;
- нарушения качества, стандартов и условий поставок товаров и услуг.

<sup>25</sup> Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 496 с. – (Высшее образование).

Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработали множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

Таким образом, можно подытожить все ранее рассмотренное и сделать общий вывод. С целью поддержания экономической безопасности субъекта предпринимательства важно придерживаться стратегии развития, направленной на рост социально-экономического потенциала предприятия, устойчивое развитие и умение адаптироваться в изменяющейся среде хозяйствования. Основными условиями обеспечения безопасности являются меры, используемые в кадровой работе, информационной деятельности по обеспечению безопасности зданий, сооружений, имущества и помещений. К реагирующей деятельности относят выполнение комплекса мероприятий, направленных на выявление факторов нарушения режима безопасности и проверку соблюдения требований режима безопасности и сигналов в отношении конкретных лиц, фактов, организаций, событий. Конкурентные преимущества формируются ради расширения и закрепления своей доли на рынке. Потенциал рынка показывает степень его притягательности, что помогает определить те средства, которые разумно потратить ради его захвата и удержания.

На сегодняшний день разработано множество различных методов оценки конкурентоспособности предприятия, каждый из них имеет свои особенности. Оценка конкурентоспособности является частью маркетинговых исследований, которые подразумевают объективный и систематический сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности функционирования предприятия<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2015. — 296 с.

## Выводы по разделу один

В связи с нестабильностью современной мировой экономики одно из ключевых задач науки и практики является разработка и реализация системы обеспечения экономической безопасности предприятий. В связи с этим, многим субъектам хозяйствования необходимо адаптироваться к различным условиям политической и социально-экономической нестабильности, а также, вести поиск действенных решений различных сложнейших проблем с целью устранения угроз своему функционированию.

Благодаря реализации направлений обеспечения экономической безопасности, многие предприятия имеют возможность создавать условия не только для стабильности его функционирования, но и для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Кроме того, предприятия будут иметь возможность повышать экономический потенциал промышленности и экономики страны в целом.

Под экономической безопасностью предприятия принято понимать совокупность некоторых факторов, которые связаны не с внутренним состоянием самого предприятия, сколько с влиянием на него внешней среды, субъектами, которые взаимодействуют с ним.

Конкурентоспособность предприятия принято считать залогом национальной конкурентоспособности, которая положительным образом сказывается на экономическом росте и обеспечении экономической безопасности. Решающей ролью являются создаваемые факторы производства, например, такие как научный потенциал производства, образование, квалификация рабочей силы и так далее

Одним из главных условий управления конкурентоспособностью предприятия является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою очередь позволит управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка.

## 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЭЛЕМЕНТ-ТРЕЙД»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Элемент-Трейд»

По данным ЕГРЮЛ организация ООО «Элемент–Трейд» зарегистрирована 5 августа 2003 по адресу 620076, Россия, Свердловская область, г Екатеринбург, ул. Щербакова, 4.

Юридическому лицу присвоены ОГРН 1036605217252, ИНН 6674121179, КПП 667901001.

Основной вид деятельности – торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах.

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Элемент-Трейд».

Полное фирменное наименование на английском языке: LimitedliabilityCompany «Element-Trade».

Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «Элемент-Трейд».

Сокращенное фирменное наименование на английском языке: LLC «Element-Trade».

Общество является юридическим лицом, действует на основании настоящего устава и законодательства Российской Федерации.

Основной целью общества является извлечение прибыли. Владельцами 100% уставного капитала ООО «ФОКУС-РИТЕЙЛ» (основная операционная компания ООО «Монетка») является Заболотнов Роман Николаевич -0.1% и ООО «PM Групп» – 99,9%. При этом ООО «PM Групп» принадлежит Кипрскому офшору «LimitedliabilitycompanyBontalTradingLimited» (Компания с ограниченной ответственностью БонталТрейдинг Лимитед) на 99,77%.

Самый большой магазин находится в Екатеринбурге на ул. Пехотинцев, 7а. Кроме этого, торговая сеть «Монетка» представлена в следующих регионах: Челябинская область, Томская область, Свердловская область, Кемеровская область, Курганская область, Новосибирская область, Тюменская область, Пермский край, Ямало-Ненецкий АО, Ханты-Мансийский АО, Республика Башкортостан. По состоянию на январь 2020 года – число продовольственных магазинов 1074(из них 43 – универсамы «Монетка Супер» и 1002 – дискаунтеры «Монетка», 29 магазинов – супермаркеты «Райт»). Организационная структура управления торговой сети «Монетка» (ООО «Элемент-Трейд») представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления торговой сети «Монетка» (ООО «Элемент-Трейд»)



Торговая сеть «Монетка» – это магазины самообслуживания шаговой доступности, предлагающие покупателям товары первой необходимости и продукты питания по низкой цене за счет минимальных торговых наценок, а также за счет продажи продуктов собственного производства и собственных торговых марок.

Основной вид деятельности – торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах. Также осуществляет следующие виды деятельности:

- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- оптово-розничная торговля продовольственными и непродовольственными продуктами;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
- осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);
- иные виды деятельности, не противоречащие законодательству.

Далее проведем анализ технико-экономических показателей организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. Данные для анализа представлены в бухгалтерской (финансовой) отчетности организации (приложение А).

Таблица 2.1 – Анализ основных показателей организации ООО «Элемент–Трейд» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	Год			Изменения	
	2018	2019	2020	абс., +/-	темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	89922273	103942993	120782127	30859854	34,32
Себестоимость продаж, тыс. руб.	67229214	78207594	89861078	22631864	33,66
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	22693059	25735399	30921049	8227990	36,26
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2274902	2219248	4687832	2412930	106,07

## Окончание таблицы 2.1

Показатель	Год			Изменения	
	2018	2019	2020	абс., +/-	темп прироста, %
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1894828	2938097	5057720	3162892	166,92
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,75	0,75	0,74	0,00	-0,49
Чистая прибыль, тыс. руб.	1478438	2328919	3935431	2456993	166,19
Рентабельность продаж, %	2,53	2,14	3,88	1,35	53,42
Основные средства, тыс. руб.	5527757	5566866	5590687	62 930	1,14
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	5149793,5	5547311,5	5578776,5	428 983	8,33
Фондоотдача, руб./руб.	17,46	18,74	21,65	4	23,99
Фондоёмкость, руб./руб.	0,06	0,05	0,05	-0,01	-19,35
Численность персонала, чел.	4216	4205	4146	-70	-1,66
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	21328,8	24718,9	29132,2	7 803,4	36,59
Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	1221,5	1319,2	1345,6	124,1	10,16

На основании данных таблицы 2.1, можно сформулировать следующие выводы. Выручка за анализируемый период увеличилась на 30 859 854 тыс. руб., а в динамике на 34,32%, данное увеличение выручки говорит о повышении спроса на товары и услуги организации, не смотря на экономическую обстановку на рынке (пандемия).

Себестоимость продаж за анализируемый период увеличилась на 22631864 тыс. руб., в динамике увеличение показателя составило 33,66%. Увеличение себестоимости более низкими темпами, чем показатель выручки, является положительным фактором для организации.

Показатель валовой прибыли за анализируемый период увеличился на 8227990 тыс. руб., а в динамике на 36,26%. Прибыль (убыток) от продаж за 2018 – 2020 гг., увеличилась на 2412930 тыс. руб., а в динамике на 106,07%.

Прибыль (убыток) до налогообложения увеличилась на 3162892 тыс. руб. за 2018 – 2020 гг.

Показатель чистой прибыли увеличился на 2456993 тыс. руб. в 2020 году по отношению к 2018 году, что свидетельствует о эффективной организации внутренних хозяйственных процессов<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. — М.: Инфра-М, 2017. — 224 с.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму чистой прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции, за анализируемый период значение показателя увеличилось на 1,35 процентных пунктов, а в динамике на 53,42%. Данное увеличение свидетельствует о повышении объемов продаж. Статья бухгалтерского баланса «Основные средства» показала значительное увеличение стоимости основных средств предприятия, на 62 930 тыс. руб., данное увеличение может быть связано с покупкой нового оборудования.

Показатель фондоотдачи увеличился в динамике на 23,99%. Если рассматривать показатель фондоотдачи в динамике, то рост коэффициента говорит о повышении интенсивности (эффективности) использования оборудования. Фондоемкость за 2018 – 2020 гг. в динамике сократилась на 19,35%.

Снижение фондоемкости продукции свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов. Значение показателя фондовооруженности увеличилось на 124,1 тыс. руб., а в динамике 10,16%. В целом, можно сказать, что увеличение эффективности использования производственных фондов отражается увеличением показателя фондовооруженности.

Численность персонала за анализируемый период сократилась на 70 сотрудника, что является отрицательным фактором для предприятия. Производительность труда увеличилась на 36,59 за 2018 – 2020 гг., данное увеличение связано с увеличением выручки и сокращением численности персонала организации.

В результате проведенного технико-экономического анализа показателей ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг., мы получили данные, показывающие увеличение выручки предприятия, не смотря на сокращение численности персонала и эпидемиологическую обстановку, влияющую на состояние экономики (пандемия).

## 2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «Элемент–Трейд»

Анализ основных показателей деятельности организации ООО «Элемент–Трейд» следует провести через оценку финансового состояния за 2018 – 2020 гг.

Анализ имущественного потенциала организации ООО «Элемент-Трейд» с помощью горизонтального и вертикального анализа за 2018 – 2020 гг. (таблицы 2.2 и 2.3). Информация для анализа представлена в бухгалтерской (финансовой) отчетности организации ООО «Элемент-Трейд» (приложение А).

Горизонтальный анализ баланса ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.2.

Внеоборотные активы за 2018 - 2020 гг., сократились на 87424 тыс. руб., в динамике данное уменьшение составило 1,39%. В основном сокращение произошло по статье «нематериальные активы» на сумму 123980 тыс. руб.

Уменьшение нематериальных активов свидетельствует о снижении деловой активности предприятия из-за отсутствия инвестиций в данный вид активов.

Раздел «Оборотные активы» за 2018 –2020 гг., увеличился на 1347988 тыс. руб. или на 6,39%. В данном разделе наибольшее увеличение произошло по статье «запасы» на сумму 2432759 тыс. руб., а в динамике 25,34%, это является отрицательным фактором для организации, так как происходит затоваривание склада.

Однако, положительным является, сокращение дебиторской задолженности, на 1892485 тыс. руб. или на 19,29%, это говорит о том, что покупатели и заказчики быстрее рассчитываются по своим обязательствам перед ООО «Элемент-Трейд» за полученную продукцию.

Раздел «Капитал и резервы» за анализируемый период увеличился на 3609237 тыс. руб., а в динамике 42,98%, увеличение произошло по статье «нераспределенная прибыль» на сумму 3609237 тыс. руб. или на 43,05%.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ баланса организации ООО «Элемент–Трейд» за 2018 –2020 гг.

Статья баланса	Значение, тыс. руб.			Отклонение			
	2018 год	2019 год	2020 год	абсолютное, +/-, тыс. руб.		темп прироста, %	
				2020 / 2019	2020 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
<b>АКТИВ</b>							
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Нематериальные активы	494 435	435 893	370 455	-65 438	-123 980	-15,01	-25,08
Основные средства	5 527 757	5 566 866	5 590 687	23 821	62 930	0,43	1,14
Отложенные налоговые активы	4 816	3 278	1 513	-1 765	-3 303	-53,84	-68,58
Прочие внеоборотные активы	256 540	523 341	233 469	-289 872	-23 071	-55,39	-8,99
Итого по разделу I	6 283 548	6 529 378	6 196 124	-333 254	-87 424	-5,10	-1,39
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	9 598 641	10 314 357	12 031 400	1 717 043	2 432 759	16,65	25,34
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	24 826	18 267	41 593	23 326	16 767	127,69	67,54
Дебиторская задолженность	9 811 463	9 518 794	7 918 978	-1 599 816	-1 892 485	-16,81	-19,29
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	149 650	0	1 017 400	1 017 400	867 750	0,00	579,85
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 506 505	1 145 366	1 410 036	264 670	-96 469	23,11	-6,40
Прочие оборотные активы	12 595	17 541	32 271	14 730	19 676	83,97	156,22
Итого по разделу II	21 103 680	21 014 325	22 451 678	1 437 353	1 347 998	6,84	6,39
<b>БАЛАНС</b>	<b>27 387 228</b>	<b>27 543 703</b>	<b>28 647 802</b>	<b>1 104 099</b>	<b>1 260 574</b>	<b>4,01</b>	<b>4,60</b>
<b>ПАССИВ</b>							
<b>III. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13 291	13 291	13 291	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8 384 466	10 713 385	11 993 703	1 280 318	3 609 237	11,95	43,05
Итого по разделу III	8 397 757	10 726 676	12 006 994	1 280 318	3 609 237	11,94	42,98
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>							
Заемные средства	1665636	527376	0	-527 376	-1 665 636	0,00	0,00

Окончание таблицы 2.2

Статья баланса	Значение, тыс. руб.			Отклонение			
				абсолютное, +/-, тыс. руб.		темп прироста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2020 / 2019	2020 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Отложенные налоговые обязательства	215706	317034	384000	66 966	168 294	21,12	78,02
Итого по разделу IV	1881342	844410	384000	-460 410	-1 497 342	-54,52	-79,59
V. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	3672244	3565548	336299	-3 229 249	-3 335 945	90,57	90,84
Кредиторская задолженность	13019592	12061679	15472077	3 410 398	2 452 485	28,27	18,84
Оценочные обязательства	416293	345390	448432	103 042	32 139	29,83	7,72
Итого по разделу V	17108129	15972617	16256808	284 191	-851 321	1,78	-4,98
БАЛАНС	27 387 228	27 543 703	28 647 802	1 104 099	1 260 574	4,01	4,60

Раздел баланса «Долгосрочные обязательства» за 2018 - 2020 гг. сократился на 1497342 тыс. руб. Уменьшение произошло по статье «заемные средства» на сумму 1665636 тыс. руб.

В разделе «Краткосрочные обязательства» основной статьей являются кредиторская задолженность, которые увеличилась на 2452485 тыс. руб., что является отрицательным фактором для организации, так как увеличивается задолженность предприятия перед поставщиками и подрядчиками. Положительным фактором является сокращение заемных средств на 3335945 тыс. руб., а в динамике на 90,84%.

Далее проведем вертикальный анализ баланса организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 –2020 гг. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 –Вертикальный анализ баланса организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 - 2020 гг., %

Статья баланса	Доля в валюте баланса			Изменение доли	
	2018 год	2019 год	2020 год	2020 / 2019	2020 / 2018
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
Нематериальные активы	1,81	1,58	1,29	-0,29	-0,51
Основные средства	20,18	20,21	19,52	-0,70	-0,67
Отложенные налоговые активы	0,02	0,01	0,01	-0,01	-0,01
Прочие внеоборотные активы	0,94	1,90	0,81	-1,09	-0,12
Итого по разделу I	22,94	23,71	21,63	-2,08	-1,31
<b>II. Оборотные активы</b>					
Запасы	35,05	37,45	42,00	4,55	6,95
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,09	0,07	0,15	0,08	0,05
Дебиторская задолженность	35,82	34,56	27,64	-6,92	-8,18
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0,55	0,00	3,55	3,55	3,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	5,50	4,16	4,92	0,76	-0,58
Прочие оборотные активы	0,05	0,06	0,11	0,05	0,07
Итого по разделу II	77,06	76,29	78,37	2,08	1,31
<b>БАЛАНС</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00

### Окончание таблицы 2.3

Статья баланса	Доля в валюте баланса			Изменение доли	
	2018 год	2019 год	2020 год	2020 / 2019	2020 / 2018
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	30,61	38,90	41,87	2,97	11,25
Итого по разделу III	30,66	38,94	41,91	2,97	11,25
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	6,08	1,91	0,00	-1,91	-6,08
Отложенные налоговые обязательства	0,79	1,15	1,34	0,19	0,55
Итого по разделу IV	6,87	3,07	1,34	-1,73	-5,53
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	13,41	12,95	1,17	-11,77	-12,23
Кредиторская задолженность	47,54	43,79	54,01	10,22	6,47
Оценочные обязательства	1,52	1,25	1,57	0,31	0,05
Итого по разделу V	62,47	57,99	56,75	-1,24	-5,72
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Структуру активов баланса организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 - 2020 гг. представим на рисунке 2.2.

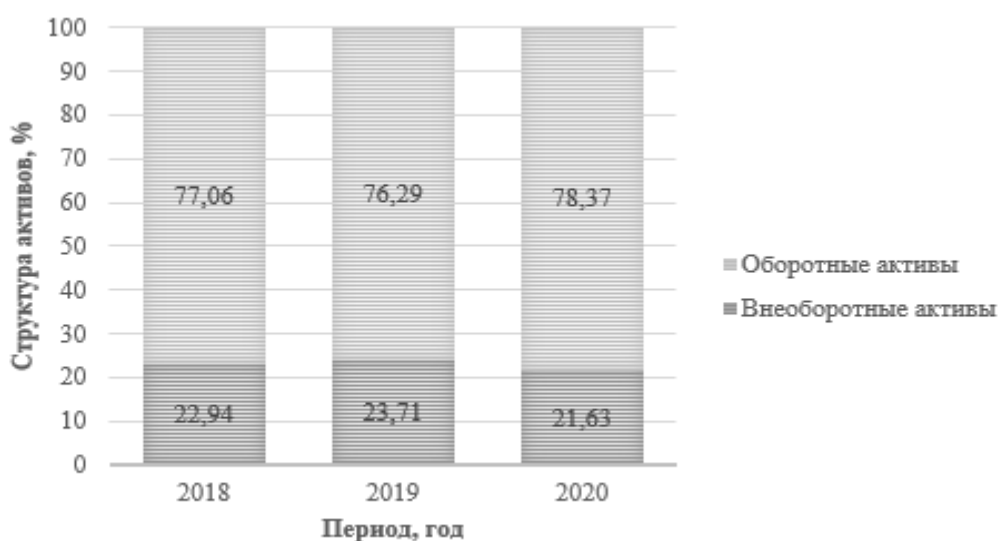


Рисунок 2.2 – Структура активов организации ООО «Элемент-Трейд»

Доля внеоборотных активов в структуре баланса составила в 2018 году – 22,94%, в 2019 году – 23,71% и в 2020 году – 21,63%, в динамике доля внеоборотных активов уменьшилась на 1,31 процентных пункта.



В структуре внеоборотных активов основную долю составляют основные средства в размере 19,52% в 2020 году, в динамике показатель увеличился на 0,67 процентных пункта.

Раздел «Оборотные активы» в динамике структуры баланса сократился на увеличился на 1,31 процентных пункта. Наибольшую долю составляют запасы в размере на 2020 год 42,00%, в динамике показатель увеличился на 6,95 процентных пункта, что является негативным фактором для организации.

Структуру пассивов баланса организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. представим на рисунке 2.3.

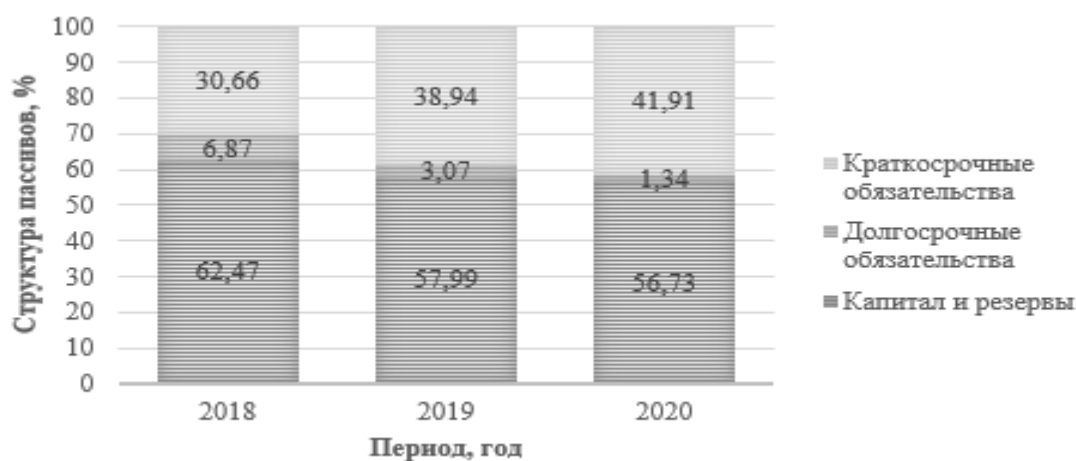


Рисунок 2.3 – Структура пассивов организации ООО «Элемент-Трейд»

Раздел «Капитал и резервы» за анализируемый период увеличился, увеличение произошло по статье «нераспределенная прибыль», доля данной статьи составила 41,87% в 2020 году. В разделе «Долгосрочные обязательства» наибольшую долю в 2018 году составляет статья «заемные средства» 6,08%, однако, в 2020 году доля заемных средств составила 0%. Отложенные налоговые обязательства, доля которых составила в 2018 году – 0,79%, в 2019 году – 1,15% и в 2020 году – 1,34%, в динамике значение увеличилась на 0,55 процентных пункта.

В разделе «Краткосрочные обязательства» основной статьей являются кредиторская задолженность, это является негативным фактором для ООО «Элемент-Трейд», и в динамике данный показатель увеличился на 6,47 процентных пункта.

Далее проведем расчет ликвидности и платежеспособности. Оценка ликвидности бухгалтерского баланса ООО «Элемент-Трейд» провидится на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2018 – 2020 гг. Источник информации для анализа – «Бухгалтерский баланс» (приложение А).

В таблице 2.4 отображена группировка активов ООО «Элемент-Трейд» по степени ликвидности активов.

Таблица 2.4 – Группировка активов (критерий – степень ликвидности имущества), тыс. руб.

Группа	Наименование	Значение		
		2018 год	2019 год	2020 год
A <sub>1</sub>	Наиболее ликвидные (A <sub>1240</sub> +A <sub>1250</sub> )	1 656 155	1 145 366	2 427 436
A <sub>2</sub>	Быстро реализуемые (A <sub>1230</sub> )	9 811 463	9 518 794	7 918 978
A <sub>3</sub>	Медленно реализуемые (A <sub>1210</sub> +A <sub>1220</sub> +A <sub>1260</sub> )	9 636 062	10 350 165	12 105 264
A <sub>4</sub>	Трудно реализуемые (A <sub>1100</sub> )	6 283 548	6 529 378	6 196 124
Баланс (A <sub>1600</sub> )		27 387 228	27 543 703	28 647 802

В таблице 2.5, представлена группировка пассивов ООО «Элемент-Трейд» по степени срочности выполнения долговых обязательств.

Таблица 2.5 – Группировка пассивов (критерий – срочность выполнения обязательств), тыс. руб.

Группа	Наименование	Значение		
		2018 год	2019 год	2020 год
П <sub>1</sub>	Наиболее срочные (П <sub>1520</sub> )	13 019 592	12 061 679	15 472 077
П <sub>2</sub>	Краткосрочные (П <sub>1510</sub> +П <sub>1540</sub> +П <sub>1550</sub> )	4 088 537	3 910 938	784 731
П <sub>3</sub>	Долгосрочные (П <sub>1400</sub> )	1 881 342	844 410	384 000
П <sub>4</sub>	Устойчивые (постоянные) (П <sub>1300</sub> +П <sub>1530</sub> )	8 397 757	10 726 676	12 006 994
Баланс (П <sub>1700</sub> )		27 387 228	27 543 703	28 647 802

Баланс не может считаться ликвидным при условии, если не выполняется неравенство:  $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$ .

Определим, является ли баланс абсолютно ликвидным, для этого рассмотрим представленные соотношения (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Оценка платежных возможностей ООО «Элемент-Трейд», тыс. руб.

Платежный баланс						Соотношение
актив			пассив			
2018 год	2019 год	2020 год	2018 год	2019 год	2020 год	
1 656 155	1 145 366	2 427 436	13 019 592	12 061 679	15 472 077	$A1 \leq П1$
9 811 463	9 518 794	7 918 978	4 088 537	3 910 938	784 731	$A2 \geq П2$
9 636 062	10 350 165	12 105 264	1 881 342	844 410	384 000	$A3 \geq П3$
6 283 548	6 529 378	6 196 124	8 397 757	10 726 676	12 006 994	$A4 \leq П4$
27 387 228	27 543 703	28 647 802	27 387 228	27 543 703	28 647 802	Итого

Баланс организации за 2018 – 2020 гг. невозможно признать абсолютно ликвидным, так как не выполняется первое неравенство.

Далее проведем анализ показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг.

Показатели	Нормативное значение	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение, (+/-)	
					2020 / 2019	2020 / 2018
Коэффициент общей (текущей) ликвидности	1,5-2,5	1,23	1,32	1,38	0,07	0,15
Коэффициент критической ликвидности	0,7-1	0,67	0,67	0,64	-0,03	-0,03
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,10	0,07	0,15	0,08	0,05
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	> 0,1	0,10	0,20	0,26	0,06	0,16
Коэффициент утраты платежеспособности	-	0,62	0,67	0,70	0,03	0,07
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,63	0,68	0,71	0,03	0,07

Динамику показателей ликвидности и платежеспособности представим на рисунке 2.4.

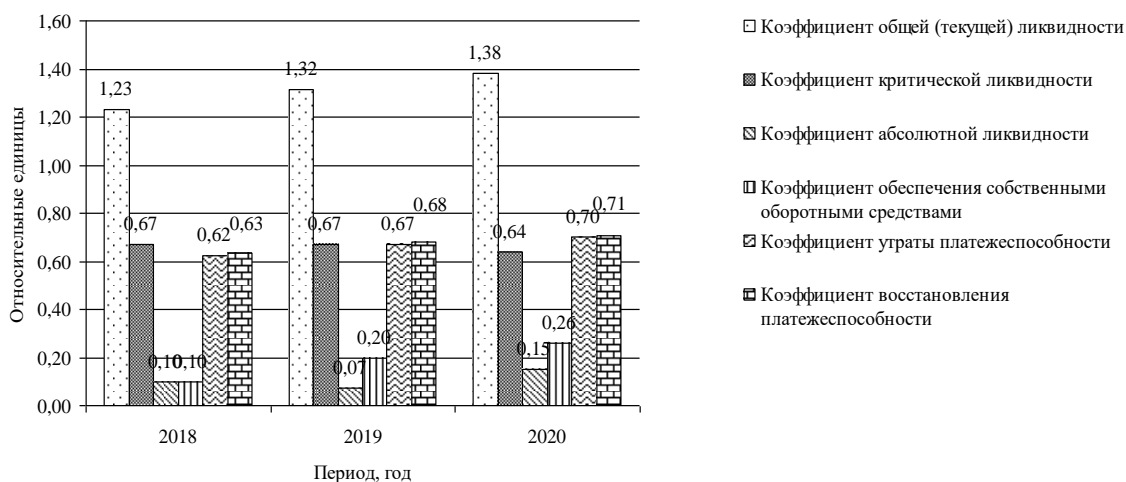


Рисунок 2.4 – Динамика показателей ликвидности и платежеспособности

На основании проведенного анализа, можно сформулировать следующий вывод.

Коэффициент общей (текущей) ликвидности за анализируемый период не соответствует нормативному значению, однако, в динамике увеличивается, что является положительным фактором для организации. Коэффициент критической ликвидности в 2018 – 2020 года находился ниже нормативного значения, значение показателя снизилось на 0,03, коэффициент показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости.

Коэффициент абсолютной ликвидности за 2018 – 2020 гг. находится ниже пределов нормативного значения, в динамике значения показателя увеличивается, что говорит о увеличении ликвидности организации. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, за анализируемый период значительно увеличился и за анализируемый период показатель находится в пределах нормативного значения. Коэффициент утраты платежеспособности за

анализируемый период увеличился. Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время имеется возможность утратить платежеспособность. Коэффициент восстановления платежеспособности также увеличился за 2018-2020 гг., показатель принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время нет возможности восстановить платежеспособность.

Финансовая устойчивость является необходимым условием эффективного стратегического развития предприятия, основой его инвестиционного потенциала<sup>28</sup>. Анализ финансовой устойчивости организации ООО «Элемент-Трейд» за анализируемый период 2018 – 2020 гг., представим в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ финансовой устойчивости организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	Нормативное значение	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение, (+/-)	
					2020 / 2019	2020 / 2018
Коэффициент автономии	> 0,5	0,31	0,39	0,42	0,03	0,11
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	Менее 1	2,26	1,57	1,39	-0,18	-0,88
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	3,36	3,22	3,62	0,41	0,26
Коэффициент финансирования	Более 1	0,44	0,64	0,72	0,08	0,28
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	0,25	0,39	0,48	0,09	0,23
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	0,6-0,8	0,42	0,49	0,51	0,03	0,10
Коэффициент имущества производственного назначения	$\geq 0,6$	0,58	0,61	0,64	0,02	0,06
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	-	0,18	0,07	0,03	-0,042	-0,15
Коэффициент краткосрочных пассивов	-	0,90	0,95	0,98	0,03	0,08

<sup>28</sup> Российская Федерация. Министерство финансов. О формах бухгалтерской отчетности организаций [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 02.07.2010 г. № 66н / Российская Федерация. Министерство финансов. - Доступ из Консультант Плюс (дата обращения: 10.10.2020).

Показатели финансовой устойчивости организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. представлены на рисунке 2.5.

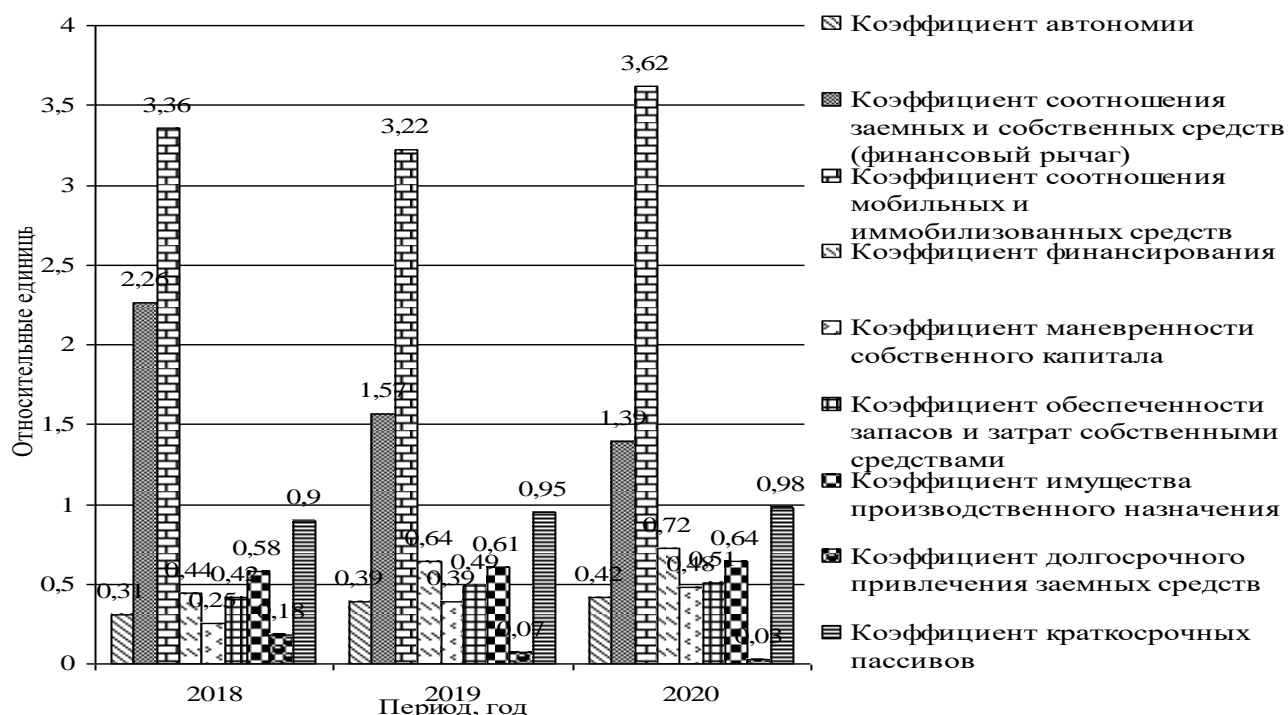


Рисунок 2.5 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Коэффициент автономии за анализируемый период увеличился на 0,11, но находится ниже нормативного значения. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия, повышает гарантии погашения предприятием своих обязательств и расширяет возможности для привлечения средств со стороны. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) за анализируемый период уменьшился на 0,88 и находится выше норматива, что является отрицательным фактором для предприятия, так как, чем выше значение коэффициента, тем выше риск банкротства предприятия, однако показатель за анализируемый период уменьшается. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств за анализируемый период увеличился на 0,26. Если показатель больше 1, это означает, что на предприятии доминируют оборотные активы. В наших расчетах значение показателя выше 1.

Коэффициент финансирования – значение показателя находится ниже нормативного значения, и за анализируемый период показатель увеличился.

Коэффициент маневренности собственного капитала, находится в пределах нормативного значения и продолжает увеличиваться, это говорит о том, что у предприятия нет затруднения с развитием.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами ниже нормативного значения, однако показатель в динамике увеличивается за 2018 – 2020 гг., это говорит о повышении финансовой устойчивости и собственного капитала.

Коэффициент имущества производственного назначения показывает увеличение показателя, но находится в пределах нормативного значения.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств уменьшился за 2018 – 2020 гг. Высокое значение коэффициента показывает низкую зависимость от долгосрочного заемного капитала, что показывает финансовую устойчивость предприятия. Коэффициент краткосрочных пассивов, значение показателя увеличилось на 0,08 за анализируемый период. Чем выше этот показатель, тем больше считается задолженность организации и тем менее стойким будет его финансовое состояние.

Далее на примере расчетов таблицы 2.9, определим тип финансовой устойчивости организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг.

Определяют четыре основных типа финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта<sup>29</sup>:

- абсолютная финансовая устойчивость:  $\bar{S} = \{1; 1; 1\}$ , т. е.  $x_1 > 0$ ,  $x_2 > 0$ ,  $x_3 > 0$ ,
- нормальная финансовая устойчивость:  $\bar{S} = \{0; 1; 1\}$ , т. е.  $x_1 < 0$ ,  $x_2 > 0$ ,  $x_3 > 0$ ,
- неустойчивое финансовое состояние;  $\bar{S} = \{0; 0; 1\}$ , т. е.  $x_1 < 0$ ,  $x_2 < 0$ ,  $x_3 > 0$ ,
- кризисное (критическое) финансовое состояние:  $\bar{S} = \{0; 0; 0\}$ , т. е.  $x_1 < 0$ ,  $x_2 < 0$ ,  $x_3 < 0$ .

---

<sup>29</sup> Красникова Н.В. Теоретические аспекты анализа финансовой устойчивости организации / Н.В. Красникова // Научно-методический журнал «Концепт». 2019. – С. 167.

Таблица 2.9 – Данные для определения типа финансовой устойчивости ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Расчёт		
	2018 год	2019 год	2020 год
Собственный капитал (СК)	8 397 757	10 726 676	12 006 994
Внеоборотные активы (ВОА)	6 283 548	6 529 378	6 196 124
Долгосрочные кредиты и займы (ДКЗ)	1 881 342	844 410	384 000
Краткосрочные кредиты и займы (ККЗ)	17 108 129	15 972 617	16 256 808
Запасы (З)	9 598 641	10 314 357	12 031 400
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	2 114 209	4 197 298	5 810 870
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СДИ)	3 995 551	5 041 708	6 194 870
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОВИ)	21 103 680	21 014 325	22 451 678
Определения типа финансовой устойчивости:			
Излишек (+) или недостаток (-) собственных источников формирования запасов	-7 484 432	-6 117 059	-6 220 530
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	-5 603 090	-5 272 649	-5 836 530
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины формирования запасов	11 505 039	10 699 968	10 420 278
Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости	(0;0;1)	(0;0;1)	(0;0;1)
Тип текущей финансовой ситуации	Неустойчивое финансовое состояние		

Показатели финансовой устойчивости определили «Неустойчивое финансовое состояние».

Анализ и оценка деловой активности предприятия необходимы для получения объективного представления об эффективности экономической деятельности компании и интенсивности использования ее ресурсной базы с целью выявления резервов их повышения<sup>30</sup>.

Анализ оборачиваемости показывает количество оборотов необходимого для окупаемости (погашения) капитала организации (таблица 2.10).

<sup>30</sup> Российская Федерация. Министерство финансов. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) [Текст]: утв. приказом Министерства финансов РФ от 06.07.1999 г. № 43н / Российская Федерация. Министерство финансов - Доступ из Консультант Плюс (дата обращения: 10.10.2020).



Таблица 2.10 – Анализ коэффициентов оборачиваемости организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение, (+/-)	
				2020 / 2019	2020 / 2018
Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала	3,51	3,78	4,30	0,51	0,79
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	11,74	10,87	10,63	-0,24	-1,12
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	4,56	4,94	5,56	0,62	0,99
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	59,73	78,39	94,53	16,14	34,80
Коэффициент оборачиваемости запасов	10,41	10,44	10,81	0,37	0,40
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	9,52	10,75	13,85	3,10	4,34
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,67	8,29	8,77	0,48	1,11
Оборачиваемость совокупного капитала, дни	104,10	96,45	84,90	-11,54	-19,19
Оборачиваемость собственного капитала, дни	31,09	33,58	34,35	0,77	3,26
Оборачиваемость мобильных средств, дни	79,98	73,95	65,68	-8,27	-14,30
Оборачиваемость денежных средств, дни	6,111	4,656	3,861	-0,795	-2,250
Оборачиваемость запасов, дни	35,05	34,96	33,76	-1,20	-1,29
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	38,36	33,94	26,35	-7,59	-12,01
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	47,60	44,04	41,60	-2,43	-6,00
Продолжительность операционного цикла	73,41	68,90	60,11	-8,79	-13,29
Продолжительность финансового цикла	25,81	24,87	18,51	-6,36	-7,30

Прежде чем провести анализ показателей, представим динамику коэффициентов оборачиваемости на рисунке 2.6.

Анализ коэффициентов оборачиваемости показал:

Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько оборотов может сделать актив за определенный период времени. Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала за 2018 – 2020 увеличился на 0,79, а коэффициент оборачиваемости собственного капитала сократился, за тот же период на 1,12.

Коэффициент оборачиваемости мобильных средств увеличился на 0,99, а коэффициент оборачиваемости денежных средств на 34,80.

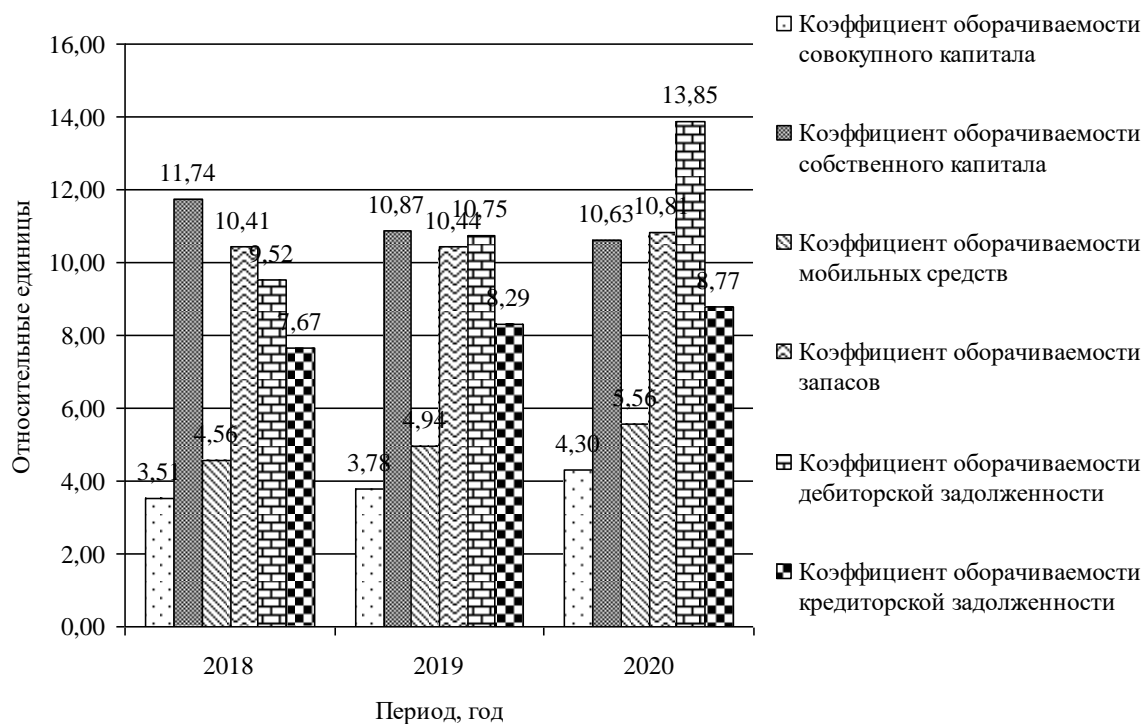


Рисунок 2.6 – Динамика коэффициентов оборачиваемости

Коэффициент оборачиваемости запасов увеличился на 0,40, из чего следует, что организации накапливает запасы, и сокращается продажи.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился на 4,34. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, говорит о увеличении скорости оборота денежных средств между предприятием и покупателями товаров, работ и услуг. То есть покупатели быстрее погашают свою задолженность.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился на 1,11. Увеличение значения показателя, говорит о увеличении оборачиваемости кредиторской задолженности.

На рисунке 2.7 представлена динамика показателей оборачиваемости.

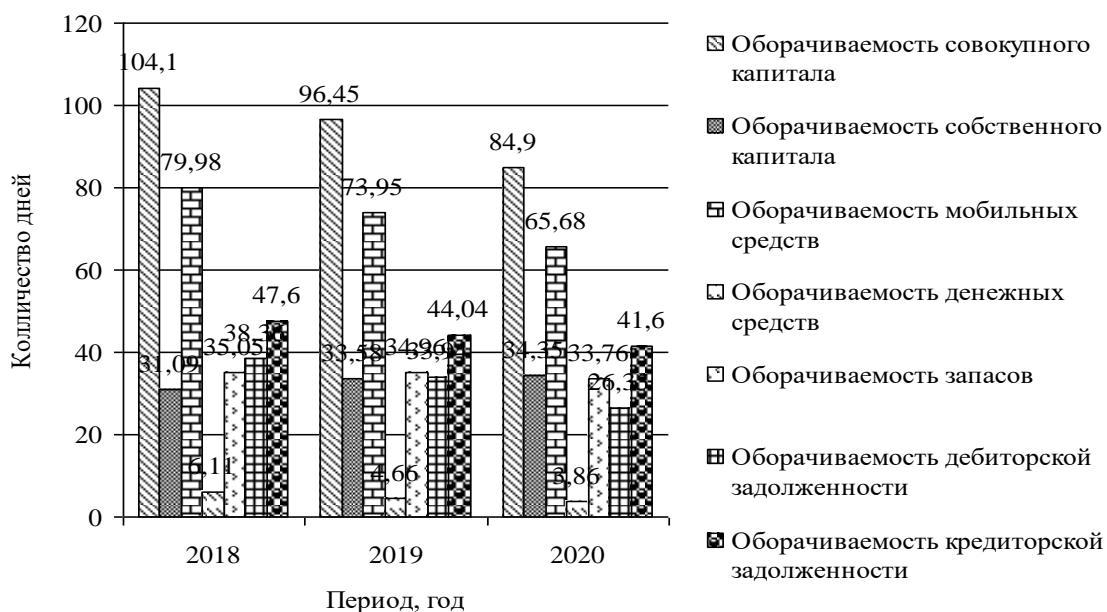


Рисунок 2.7 – Динамика показателей оборачиваемости организации

Показатель оборачиваемости совокупного капитала за анализируемый период уменьшился на 19 дней. Оборачиваемость собственного капитала за 2018 – 2020 гг. увеличилась на 3 дня.

Значение показателя оборачиваемости мобильных средств уменьшилось с 80 дн. до 66 дней., как и оборачиваемость денежных средств за анализируемый период сократилось на 2 дня.

Оборачиваемость запасов, уменьшилось на 1 день, замедление оборачиваемости не позволяет организации высвободить замороженные оборотные средства и вложить эти средства в развитие новых направлений. Оборачиваемость дебиторской задолженности, уменьшилась на 12 дн., как и оборачиваемость кредиторской задолженности на 6 дней. Продолжительность операционного цикла сократилось на 13,29, это значит период, проходящий с момента поступления товарно-материальных ценностей до момента получения оплаты за проданную продукции (работ, услуг) уменьшилось, такой аспект является положительным.

Показатель продолжительности финансового цикла сократился на 7,30, что говорит о замедлении расчетов, и оценивается негативно.

Для полного представления о финансовом состоянии организации ООО «Элемент-Трейд» необходимо провести оценку доходности на основании показателей рентабельности.

Анализ показателей рентабельности организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ показателей рентабельности организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг., %

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение, (+/-)	
				2020/2019	2020/2018
Рентабельность активов	5,76	8,48	14,01	5,53	8,24
Рентабельность собственного капитала	19,30	24,36	34,62	10,27	15,32
Рентабельность заемного капитала	7,79	13,85	23,65	9,80	15,86
Рентабельность производства	3,38	2,84	5,22	2,38	1,83
Рентабельность продаж	2,53	2,14	3,88	1,75	1,35
Рентабельность валовой прибыли	25,24	24,76	25,60	0,84	0,36

Динамику показателей рентабельности организации ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. представим на рисунке 2.8.

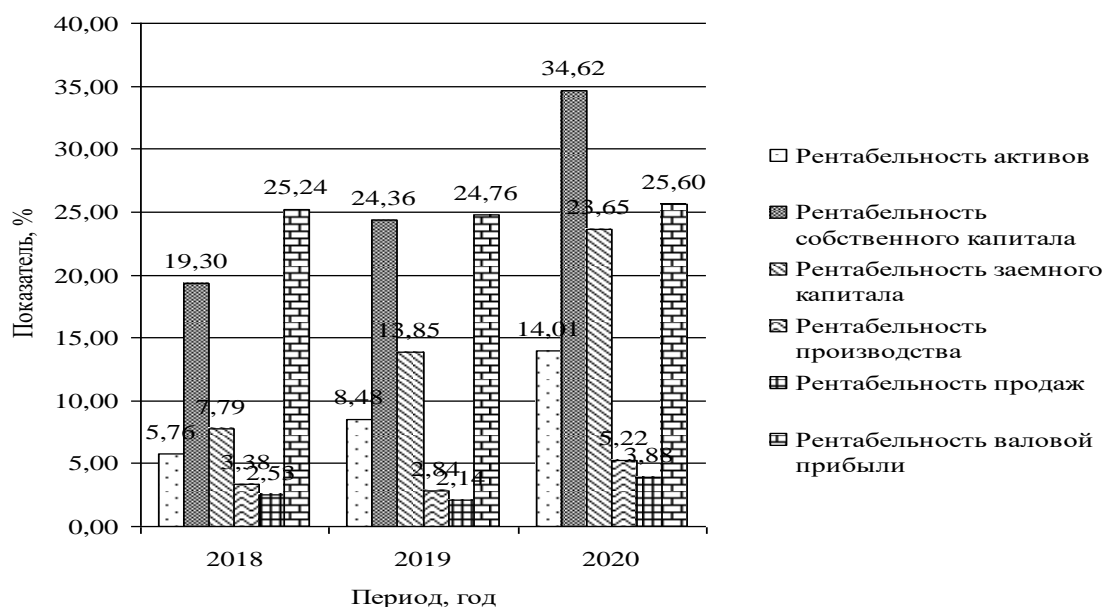


Рисунок 2.8 – Динамика показателей рентабельности

На основании таблицы 2.11, можно сформулировать следующие выводы. Рентабельность активов за анализируемый период значительно увеличилась на 8,24 процентных пунктов, это значит, что идет увеличение доходов организации ООО «Элемент-Трейд», увеличение количество оказываемых услуг.

Рентабельность собственного капитала увеличилась на 15,32, означает увеличение способности предприятия генерировать прибыль собственникам.

Рентабельность заемного капитала, увеличилась за анализируемый период, как и показатель рентабельности производства.

Рентабельность продаж в 2020 году, увеличилась на 1,35 процентных пунктов. Это говорит о том, что увеличивается эффективность деятельности организации.

Рентабельность валовой прибыли за анализируемый период увеличилась на 0,36 процентных пункта, это говорит о том, что увеличивается производственная эффективность, т.е. снижается себестоимость.

Таким образом, на основании проведенного анализа финансового состояния организации ООО «Элемент-Трейд» можно выявить следующие проблемы:

Анализ бухгалтерского баланса предприятия показал, что баланс предприятия, невозможно признать абсолютно ликвидным, так как не выполняется первое неравенство.

Анализ бухгалтерского баланса показал, что статья «запасы» увеличивается, следовательно, происходит затоваривание склада организации, данная проблема возможна из-за снижения продаж или неправильного управления склада.

Так же статья «кредиторская задолженность» показала в динамике увеличение показателя, что является негативным фактором для организации ООО «Элемент-Трейд».

Определение типа финансовой устойчивости показало, что организации ООО «Элемент-Трейд» относится к «Неустойчивому финансовому состоянию».

### 2.3 Состояние отрасли и основные конкуренты

Стратегическим направлением деятельности ООО «Элемент-Трейд» является открытие новых магазинов в городах с численностью населения менее 500 тысяч человек, где проживает 73% городского населения РФ; целевая аудитория «магазина у дома» – клиенты со средним уровнем дохода, что позволяет сети «Монетка» проникать в небольшие города.

Поскольку ООО «Элемент-Трейд» является торгово-розничным предприятием, нормирование запасов является основным фактором, поскольку оптимальный заказ поставки продукции должен ежедневно корректироваться с учетом ежедневного потока потребителей. Заказ производимой продукции позволит предприятию обеспечить дневную потребность в товаре и не допустить переходящего остатка, что позволит сократить количество продукции с истекшим сроком годности, и соответственно снизить потери предприятия. Продукция должна быть высокого качества для широкого круга покупателей. К основным путям сокращения производственных запасов включают их рациональное использование, своевременную ликвидацию некачественной и неликвидной продукции, улучшение организации поставок, в том числе путем установления четких договорных условий поставки и обеспечения их реализации, оптимального выбора поставщиков, налаженной работы транспорта.

В таблице 2.12 представлен анализ состава и структуры товарной продукции предприятия 2018 – 2020 гг.

Таблица 2.12 – Состав и структура товарной продукции ООО «Элемент-Трейд»

Показатель	2018 год		2019 год		2020 год	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Продовольственные товары	4136240	44,95	4548165	45,26	5222398	44,43
Непродовольственные товары	5065628	55,05	5500808	54,74	6531817	55,57
Всего	9201868	100,00	10048973	100,00	11754215	100,00

По данным таблицы 2.12 видно, что удельный вес продовольственных и непродовольственных товаров находятся приблизительно на одном уровне. За анализируемый период удельный вес продовольственных товаров незначительно снизился на 0,52%, соответственно удельный вес непродовольственных товаров увеличился на 0,52%.

Ниже в таблице 2.13 представлены главные конкуренты торговой сети «Монетка» и их доля на рынке по России.

Таблица 2.13 – Состояние конкуренции розничной торговли, 2020 год

Наименование предприятия	Количество магазинов	Предлагаемая продукция	Доля рынка, %
Торговая сеть «Монетка»	1 650	Продовольственные и непродовольственные товары	2,92
Сеть продуктовых супермаркетов «Пятерочка»	16 709	Продовольственные и непродовольственные товары	29,60
Розничная сеть «Магнит»	20 860	Продовольственные и непродовольственные товары	36,96
Торговая сеть «Дикси»	2 500	Продовольственные и непродовольственные товары	4,43
Торговая сеть «Спар»	13 100	Продовольственные и непродовольственные товары	23,21
Сеть продуктовых супермаркетов «Перекресток»	933	Продовольственные и непродовольственные товары	1,65
Торговая сеть «Лента»	380	Продовольственные и непродовольственные товары	0,67
Сеть гипермаркетов «Ашан»	315	Продовольственные и непродовольственные товары	0,56
Итого	56 447		100,00

Ниже, на рисунке 2.9 представлены доли рынка, принадлежащие конкурентам.

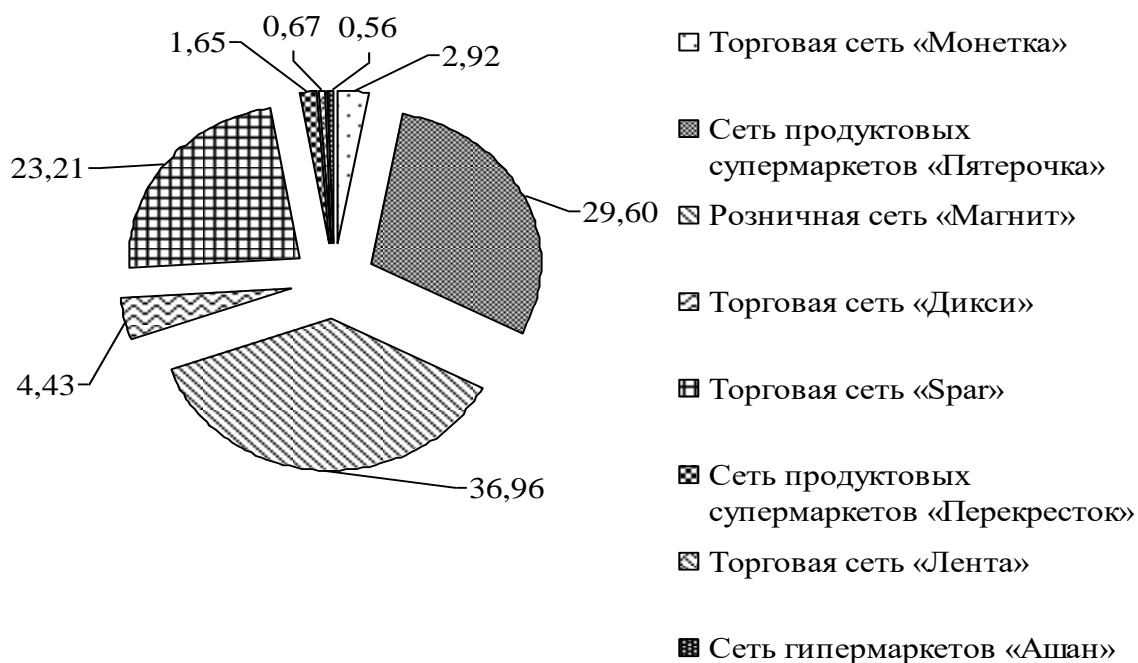


Рисунок 2.9 – Главные конкуренты «Монетка» и их доля на рынке, %

Доля «Монетка» – 2,92%, это говорит о недостаточно высокой конкурентоспособности организации по сравнению с «Пятерочка» – 29,6%, «Магнит» – 36,96%.

В таблице 2.14 представлена сравнительная характеристика основного конкурента «Монетка» в 2020 год.

Таблица 2.14 – Сравнительная характеристика конкурентов «Монетка», 2020 год

Показатель	Торговая сеть «Монетка»	Розничная сеть «Магнит»
Выручка, тыс. руб.	120 782 127	1 575 986 785
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 935 431	54 434 919
Коэффициент общей ликвидности	1,38	1,20
Коэффициент платежеспособности	0,74	0,44
Рентабельность активов, %	14,01	9,91
Рентабельность собственных средств, %	34,62	35,22
Рентабельность деятельности, %	3,26	3,45



По данным таблицы 2.14 видно, что, не смотря на показатели выручки и чистой прибыли, которые значительно превышают показатели магазина «Магнит» по отношению к «Монетка», рассчитанных коэффициент торговой сети «Монетка» показал лучшие показатели.

Динамику показателей представим на рисунке 2.10.

Коэффициент общей ликвидности, не смотря на то что значение показателя «Монетка» не находится в нормативных пределах (1,5-2,5), выше показателя «Магнит», и как показал анализ данного показателя в предыдущем параграфе, за анализируемый период продолжает увеличиваться, что является положительным фактором для организации.

Коэффициент платежеспособности, оптимальное значение 0,5 – 0,7, показатель «Монет» находится в пределах нормативного значения, не смотря на показатель «Магнит», которые находится ниже нормативного значения. Более низкие значения свидетельствуют о зависимости предприятия от внешних источников финансирования и возможной неустойчивости финансового положения.

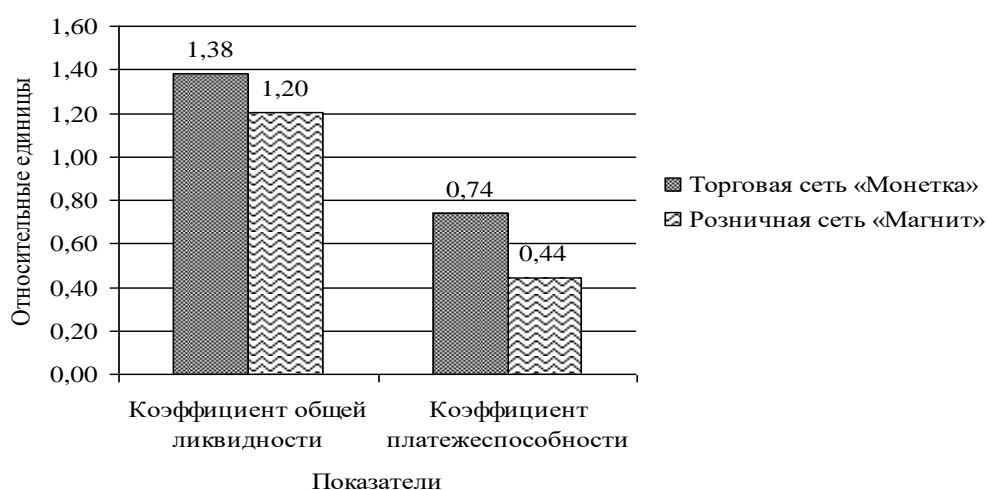


Рисунок 2.10 – Динамика показателей ликвидности и платежеспособности «Монетка» и «Магнит», за 2020 год

Далее представим в диаграмме показатели рентабельности (рисунок 2.11).

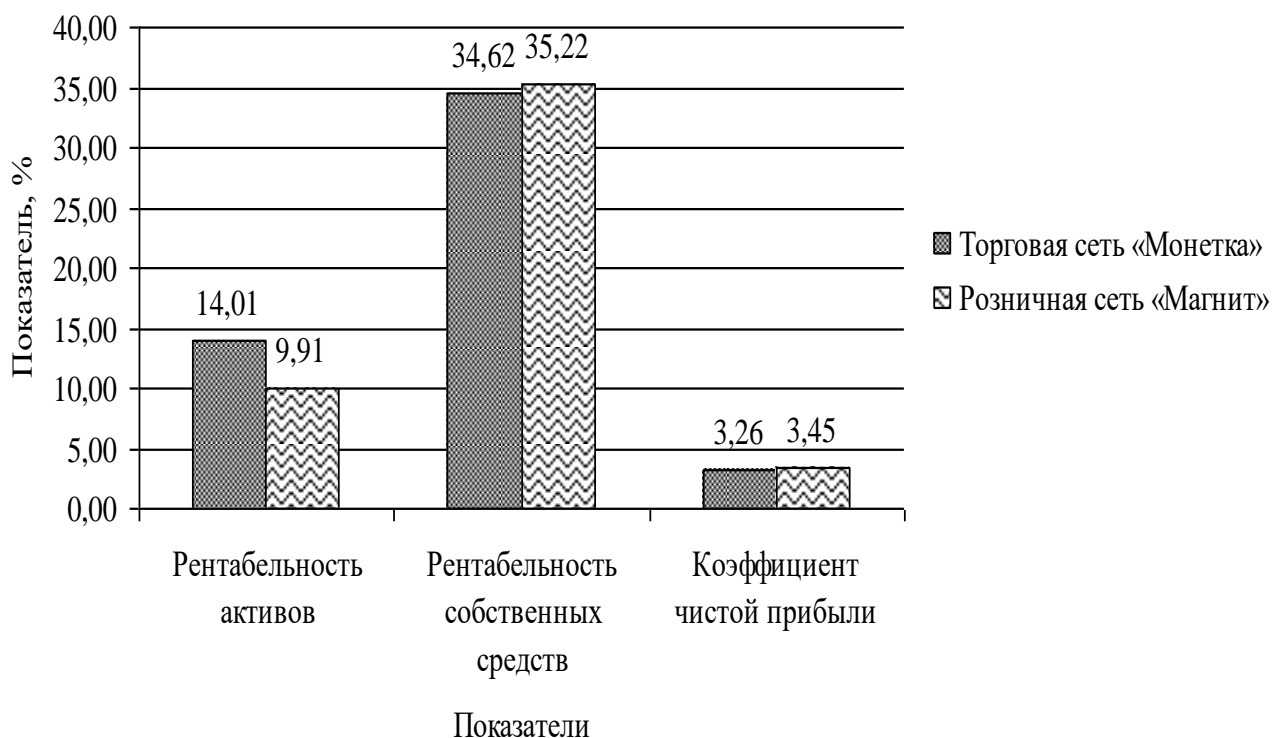


Рисунок 2.11 – Динамика показателей рентабельности «Монетка» и «Магнит», за 2020 год

По показателю рентабельности активов значение «Магнит» значительно ниже, показатель «Монетка».

Показатель рентабельности деятельности предприятия измеряет, какая часть денежных средств, вырученных компанией от продажи товаров и услуг, удерживается в виде чистой прибыли, т. е. сколько каждая денежная единица, полученная в качестве дохода от продаж, приносит прибыли.

Расчет показателей для «Монетка» и «Магнит» показал, розничная сеть «Магнит» получает больше прибыли с каждой денежной единицы, чем «Монетка», что является положительным фактором для «Магнит».

Характеристика основных конкурентов торговой сети «Монетка» представлена в таблица 2.15.

На основании таблиц 2.15 можно сделать вывод, что торговая сеть «Монетка» занимает средние позиции по большинству критериев оценки.

У «Монетка» много преимуществ по сравнению с «Пятерочка», но по отношению к «Магнит» уступает по критериям «отдаленности от остановки общественного транспорта» и «Дополнительные услуги».

Таблица 2.15 – Характеристика основных конкурентов торговой сети «Монетка»

Наименование магазина	Торговая сеть «Монетка»	Сеть продуктовых супермаркетов «Пятерочка»	Розничная сеть «Магнит»
Характеристика			
Наличие автостоянки	+	-	-
Близость транспортных остановок	От магазина на расстоянии 100 м	От магазина на расстоянии 100 м	От магазина на расстоянии 50 м
Ассортимент	Широкий	Широкий	Широкий
Уровень цен	Средний	Средний	Средний
Уровень обслуживания	Средний	Средний	Средний
Дополнительные услуги	Услуги продавцов-консультантов	Услуги продавцов-консультантов	Услуги продавцов-консультантов
Программа лояльности	-	+	+
Уровень квалификации персонала	Средняя	Средняя	Средняя
Дизайн магазина	Хороший	Удовлетворительный	Хороший
Соблюдение санитарно-гигиенических стандартов	Высокое	Среднее	Высокое

Компания «Магнит», второй по объему выручки продуктовый ритейлер на российском рынке, забирает покупательский трафик у конкурентов.

В условиях меняющегося потребительского поведения «Магниту» удастся перехватывать часть клиентов у своих основных конкурентов - «Пятерочки» (входит в X5 Retail Group) и «Ленты».

В 2021 году сделали существенные шаги по расширению ассортимента в более дорогих ценовых категориях. В «Магните» в течение 2020 года фокусировались на улучшении качества существующих магазинов, снизив темпы открытия новых торговых точек. В следующем подразделе выпускной квалификационной работы проведем диагностику конкурентоспособности ООО «Элемент-Трейд» (Монетка).

## 2.4 Диагностика конкурентоспособности ООО «Элемент-Трейд»

Оценку конкурентоспособности организации ООО «Элемент-Трейд» следует начать с анализа внешней и внутренней среды организации (таблица 2.16)<sup>31</sup>.

Таблица 2.16 – PEST-анализ торговой отрасли

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
1) отсутствие поддержки со стороны государства; 2) ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов;	1) сезонность спроса на определенные товары; 2) инфляция; 3) нестабильность курса иностранной валюты; 4) динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ 5) рост закупочных цен.
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
1) рост численности населения; 2) снижение уровня жизни и платежеспособного спроса основной массы населения в связи с кризисом; 3) недостаток квалифицированных кадров; 4) общественное мнение.	1) совершенствование маркетинговых и рекламных технологий; 2) развитие технологий торговли и обслуживания покупателей.

Далее определена степень влияния каждого фактора на организацию ООО «Элемент-Трейд» с помощью трех экспертов. Экспертами дана оценка каждого фактора по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние, 5 – максимальное влияние фактора. Далее оценивается вероятность изменения каждого фактора по трехбалльной шкале, где 0 – в будущем фактор перестанет существовать, 1 – фактор не изменится в ближайшее время, 2 – фактор усилится в ближайшее время. Рассчитывается среднее значение по влиянию факторов и средневзвешенное значение по каждому фактору с учетом прогноза изменений (таблица 2.17).

<sup>31</sup> Устимкин О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А, Устимен // Форум молодых ученых. – 2019. — №1 (29). – С. 7-10

Таблица 2.17 – Матрица PEST-анализа

Фактор	Влияние фактора			Средняя	Изменение фактора			Средняя	Средневзвешенная
Политические факторы									
1. Отсутствие поддержки со стороны государства	3	2	4	3,0	0	2	1	1,0	3,0
2. Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов	3	5	2	3,3	2	2	2	2,0	6,7
Экономические факторы									
3. Сезонность спроса на определенные товары	3	2	4	3,0	2	1	1	1,3	4,0
4. Нестабильность курса иностранной валюты	4	3	4	3,7	2	1	2	1,7	6,1
5. Инфляция	3	3	4	3,3	2	3	1	2,0	6,7
6. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	5	4	5	4,7	2	3	3	2,7	12,4
7. Рост закупочных цен	2	4	2	2,7	1	1	2	1,3	3,6
Социальные факторы									
8. Рост численности населения	5	4	5	4,7	3	2	3	2,7	12,4
	1	2	3		1	2	3		
9. Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом	4	5	4	4,3	3	3	2	2,7	11,6
10. Недостаток квалифицированных кадров	4	4	4	4,0	5	3	3	3,7	14,7
11. Общественное мнение	3	4	2	3,0	2	3	2	2,3	7,0
Технологические факторы									
12. Совершенствование маркетинговых и рекламных технологий	5	4	5	4,7	2	3	2	2,3	10,9
13. Развитие технологий торговли и обслуживания покупателей	5	3	3	3,7	2	2	2	2,0	7,3

На основе PEST-анализа вырабатывается стратегия, включающей в себя наиболее «выигрышные» ответные действия на сигналы внешней среды. На каждый фактор внешней среды прописано наиболее выгодное для компании ответное решение. Из совокупности таких решений и будет состоять стратегия (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Реакция на возможности и риски внешней среды

Фактор	Средневзвешенная	Действия
Политические факторы		
1. Отсутствие поддержки со стороны государства	-3,0	Оказывает отрицательное влияние (увеличение тарифов и цен; введение законопроектов, усложняющих деятельность организации).
2. Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов	-6,7	Проведение проверок со стороны сотрудников полиции, пожарной безопасности, респотребнадзора. Оказывает отрицательное влияние.
Экономические факторы		
3. Сезонность спроса на определенные товары	-4,0	В связи с неблагоприятными погодными условиями (ливни в летний период времени, снегопады), преграждение путей подхода к организации. Наступление сезона в садовых товариществах. Оказывает отрицательное влияние.
4. Нестабильность курса иностранной валюты	-6,1	Увеличение стоимости товара по закупочным ценам. Оказывает отрицательное влияние.
5. Инфляция	-6,7	Влияние ожидаемой инфляциина ценовое поведение компаний может быть ограничено жесткостью цен.
6. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	-12,4	Увеличение ставки рефинансирование, влечет за собой увеличение себестоимости организации. Оказывает отрицательное влияние.
7. Рост закупочных цен	+3,6	Может повлиять как положительно, так и отрицательно, т.к. увеличение цен влияет на средний чек в положительную сторону, трафик покупателей в связи с увеличением цены может упасть.
Социальные факторы		
8. Рост численности населения	+12,4	Оказывает положительное влияния. Увеличение продаж за счет увеличения количества покупателей.
9. Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом	-11,6	Утеря платежеспособности влияет отрицательно.
10. Недостаток квалифицированных кадров	-14,7	Дефицит квалифицированных специалистов оказывает отрицательное влияние, в связи с чем, в малых населенных пунктах отсутствуют квалифицированные работники, приходится дополнительно выделять денежные средства на командировочные расходы, затраты на проживание.
11. Общественное мнение	+7,0	Может оказывать положительное влияние, в зависимости от транслируемой информации населению.

### Окончание таблицы 2.18

Фактор	Средневзвешенная	Действия
Технологические факторы		
12. Совершенствование маркетинговых и рекламных технологий	+10,9	Оказывает положительное влияние, так как дает возможность увеличивать и привлекать покупателей через различные средства рекламной деятельности.
13. Развитие технологий торговли и обслуживания покупателей	+7,3	Возможность ввода новой продукции на рынок. Оказывает положительное влияние.

Представим окончательные результаты анализа на рисунке 2.12.

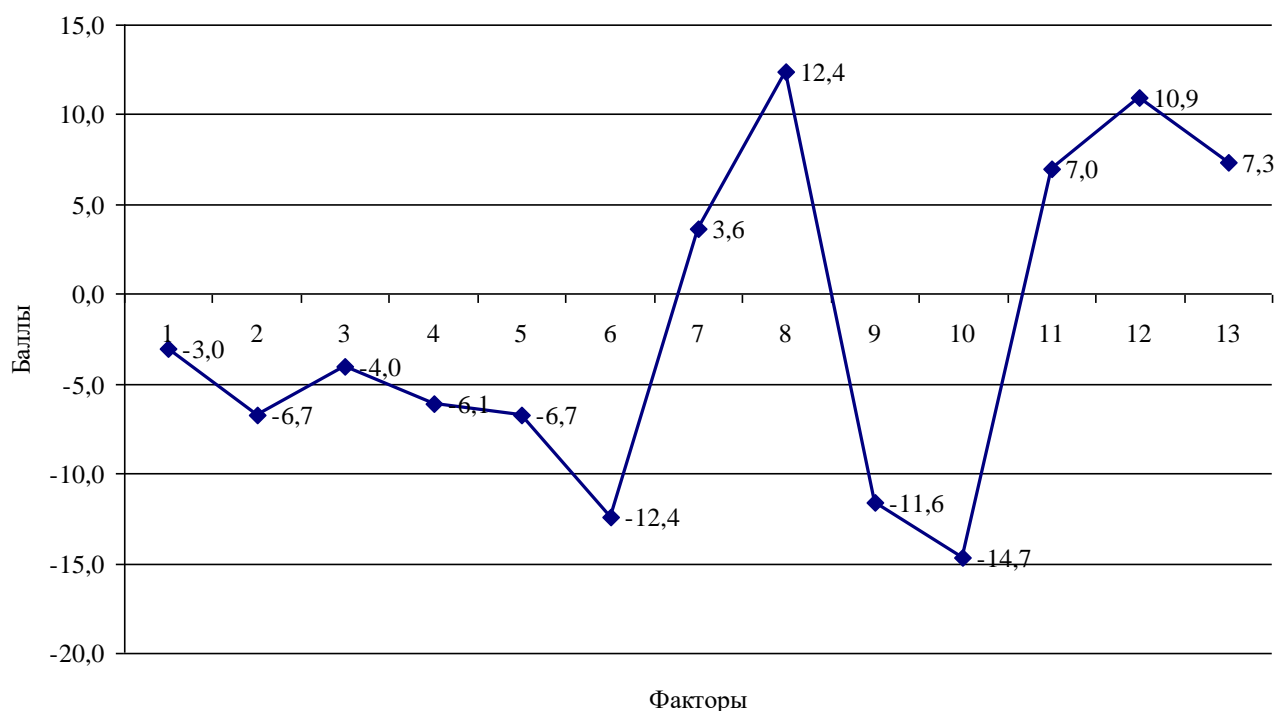


Рисунок 2.12 – Профиль внешней среды

Таким образом, по результатам STEP - анализа можно сделать вывод, что наибольшими угрозами со стороны факторов внешней среды являются: опасность экономической нестабильности, рост закупочных цен, динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ, недостаток квалифицированных кадров.

Следующий этап анализа – анализ 5 сил Портера, представленный на рисунке 2.13. Далее приведено описание факторов конкурентоспособности.

1. Конкуренция в отрасли (рисунок 2.13). Предприятие постоянно ведет борьбу за привлечение покупателей. Организация использует все возможные методы. Это хорошее территориальное место расположение торговой сети, высокое качество товаров. Так же используются рекламные щиты и постоянное вещание роликов по местному телевидению. Основными конкурентами являются Пятерочка, Магнит, Дикси<sup>32</sup>.



Рисунок 2.13– Модель анализа 5 сил Портера

<sup>32</sup> Коновалова, Т.Л. Внутриотраслевая конкуренция: стратегии и методы / Т.Л. Коновалова // Аграрный научный журнал. – 2018. – № 3. – С. 78–83.



2. Угроза появления новых конкурентов. Так как в настоящий момент переизбыток разных продуктовых сетей, это дает Монетке возможность полагать, что появления новых конкурентов маловероятно, на текущий момент рынок переполнен - это Пятерочка, Магнит, Дикси, Ашан, Лента и т.д.

3. Поставщики. Основными поставщиками товара для ООО «Элемент-Трейд» являются такие компании как: «Первый ХК», «ЧГМК», «ЧМЗ», «Балтика», «Кока-Кола», «Колос», «Регата».

4. Потребители. Из-за сложившихся обстоятельств, в стране в связи с экономическим кризисом (пандемия). Клиентская база, к которой относятся потребители со средним и высоким уровнем достатка, может пострадать. Что существенно скажется на объеме продаж и соответственно выручке.

5. Товары заменители. Зависимость низка, организация имеет товары-заменители для потребителей с разным уровнем достатка.

Далее проведем анализ внутренней среды организации ООО «Элемент-Трейд».

Для определения отношения ключевых факторов для компании проведем SNW-анализ. Для данного анализа выберем компанию конкурент «Магнит», потому что «Магнит» также представляет сеть продуктовых магазинов. Проанализируем данные в таблице 2.19.

По данным SNW – анализа можно сделать вывод, что наиболее конкурентоспособными факторами для организации ООО «Элемент-Трейд» являются следующие:

- мотивация и стимулирование персонала;
- оценка качества работы персонала;
- заработная плата;
- психологический климат в коллективе.

Слабыми сторонами компании являются:

- организация планирования;
- уровень технической оснащенности;
- формирование запасов;
- финансовая устойчивость предприятия<sup>33</sup>.

Таблица 2.19 – SNW-анализ (M1-Монетка, M2-Магнит)

Элементы	3	2	1	0	-1	-2	-3
Компетентность компании в других сферах деятельности	M1 M2						
Условия труда		M1 M2					
Мотивация и стимулирование персонала		M1	M2				
Текущность кадров					M1 M2		
Квалификация персонала			M1	M2			
Оценка качества работы персонала		M1		M2			
Организация планирования			M2	M1			
Уровень технической оснащенности			M2	M1			
Информационное обеспечение		M1 M2					
Качество продаваемой продукции		M1 M2					
Организация маркетинга на предприятии		M2	M1				
Организационная структура предприятия			M1 M2				
Формирование запасов		M2		M1			
Ассортимент продаваемой продукции	M1 M2						
Конкурентная позиция		M1 M2					
Зарботная плата	M1		M2				
Имидж (деловая репутация) предприятия		M1	M2				
Психологический климат в коллективе		M1		M2			
Финансовая устойчивость предприятия		M2			M1		
Ценовая политика			M1 M2				
Объем продаж		M1 M2					
Зависимость от поставщиков			M1 M2				

Оценку конкурентоспособности организации ООО «Элемент-Трейд» проведем с использованием метода экспертных оценок<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Бурцев А. Л. Анализ финансовой устойчивости организации: теория и сфера применения / А. Л. Бурцев // Вестник АГТУ, серия: Экономика. – 2018. – № 1. – С. 254-257.

<sup>34</sup> Волынский В. Ю. Современное состояние теории и практики оценки финансовой устойчивости предприятия / В. Ю. Волынский, Р. Г. Лебедева // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2017. – № 31. – С. 12–16.

Методы экспертных оценок являются частью обширной области теории принятия решений, а само экспертное оценивание – процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

В случаях чрезвычайной сложности проблемы, ее новизны, недостаточности имеющейся информации, невозможности математической формализации процесса решения приходится обращаться к рекомендациям компетентных специалистов, прекрасно знающих проблему, – к экспертам. Их решение задачи, аргументация, формирование количественных оценок, обработка последних формальными методами получили название метода экспертных оценок<sup>35</sup>.

Во-первых, был выбран список критериев и рассчитана весомость каждого критерия (таблица 2.20), путем выставления оценок важности критерия экспертами по пятибалльной шкале, где 5 – очень важный, 1 – мало важный.

Таблица 2.20 – Определение весомости критериев

Критерий	Оценка экспертами степени важности				Весомость критерия	
	Э1	Э2	Э3	Э4	Расчет	Результат
Ассортимент	5,00	5,00	5,00	5,00	$a_1 = \left( \frac{S}{24} + \frac{S}{22} + \frac{S}{24} + \frac{S}{25} \right)$	0,21
Акция, дисконтная система	5,00	5,00	5,00	5,00	$a_2 = \left( \frac{S}{24} + \frac{S}{22} + \frac{S}{24} + \frac{S}{25} \right)$	0,21
Цены	5,00	4,00	5,00	5,00	$a_3 = \left( \frac{S}{24} + \frac{S}{22} + \frac{S}{24} + \frac{S}{25} \right)$	0,17
Удобство расположения	4,00	3,00	4,00	5,00	$a_4 = \left( \frac{S}{24} + \frac{S}{22} + \frac{S}{24} + \frac{S}{25} \right)$	0,20
Наличие сертификатов качества	5,00	5,00	5,00	5,00	$a_5 = \left( \frac{S}{24} + \frac{S}{22} + \frac{S}{24} + \frac{S}{25} \right)$	0,21
Сумма	24,00	22,00	24,00	25,00	-	1,00

Во-вторых, экспертами были даны оценки состояния всех критериев по каждому предприятию в отдельности.

<sup>35</sup> Лакшина О.А. Анализ финансовой стабильности: практика и методология/ О.А. Лакшина, Е.Н. Чекмарева // Деньги и кредит. – 2015. – № 10. – С.24.

Как и в предыдущей таблице была использована пятибалльная система оценок, где 5 – отлично, 1 – очень плохо. Оценки выставлялись в сравнении предприятий исключительно между собой, относительно друг друга.

Таким образом, предприятие с наиболее высокими показателями по определенному критерию имеет наивысшую оценку по данному критерию. И уже относительно него оцениваются остальные предприятия.

Бальная оценка деятельности организации ООО «Элемент-Трейд» («Монетка») отражена в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Бальная оценка «Монетка»

Критерий	Оценка экспертами состояния критерия				Средний бал (Bi)
	Э1	Э2	Э3	Э4	
Ассортимент	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00
Акция, дисконтная система	3,00	3,00	4,00	4,00	3,50
Цены	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00
Удобство расположения	4,00	5,00	5,00	4,00	4,50
Наличие сертификатов качества	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Оценка деятельности «Пятерочка» по аналогичным критериям представлена в таблице 2.22. Оценки были даны также четырьмя экспертами, в последней колонке рассчитан средний балл по каждому из выбранных критериев.

Таблица 2.22 – Бальная оценка «Пятерочка»

Критерий	Оценка экспертами состояния критерия				Средний бал (Bi)
	Э1	Э2	Э3	Э4	
Ассортимент	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Акция, дисконтная система	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Цены	4,00	5,00	4,00	4,00	4,25
Удобство расположения	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Наличие сертификатов качества	4,00	3,00	4,00	4,00	3,75

Результаты оценки деятельности «Магнит» экспертами представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Бальная оценка «Магнит»

Критерий	Оценка экспертами состояния критерия				Средний бал (Bi)
	Э1	Э2	Э3	Э4	
Ассортимент	5,00	4,00	5,00	4,00	4,50
Акция, дисконтная система	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Цены	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Удобство расположения	4,00	5,00	5,00	4,00	4,50
Наличие сертификатов качества	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50

На основании полученных усредненных оценок и рассчитанных коэффициентов весомости критериев выполнен расчет итоговой оценки конкурентов, результаты расчетов отражены в таблице 2.24. Итоговая оценка представляет собой сумму полученных оценок по всем критериям.

Для получения более точных данных средняя по каждому из параметров была умножена на весомость данного критерия.

Таблица 2.24 – Расчет итоговой оценки конкурентоспособности организации ООО «Элемент-Трейд» («Монетка»)

Критерий	a <sub>i</sub>	«Монетка»		«Пятерочка»		«Магнит»	
		B <sub>i</sub>	a <sub>i</sub> × B <sub>i</sub>	B <sub>i</sub>	a <sub>i</sub> × B <sub>i</sub>	B <sub>i</sub>	a <sub>i</sub> × B <sub>i</sub>
Ассортимент	0,21	4,00	0,84	5,00	1,05	4,50	0,95
Акция, дисконтная система	0,21	3,50	0,74	5,00	1,05	5,00	1,05
Цены	0,17	3,00	0,50	4,25	0,71	5,00	0,84
Удобство расположения	0,20	4,50	0,90	5,00	1,00	4,50	0,90
Наличие сертификатов качества	0,21	5,00	1,05	3,75	0,79	3,50	0,74
Конкурентоспособность	1,00	-	4,04	-	4,61	-	4,48

На основании полученных данных, составим многоугольник конкурентоспособности для организации ООО «Элемент-Трейд» («Монетка») и конкурентов (рисунок 2.14).

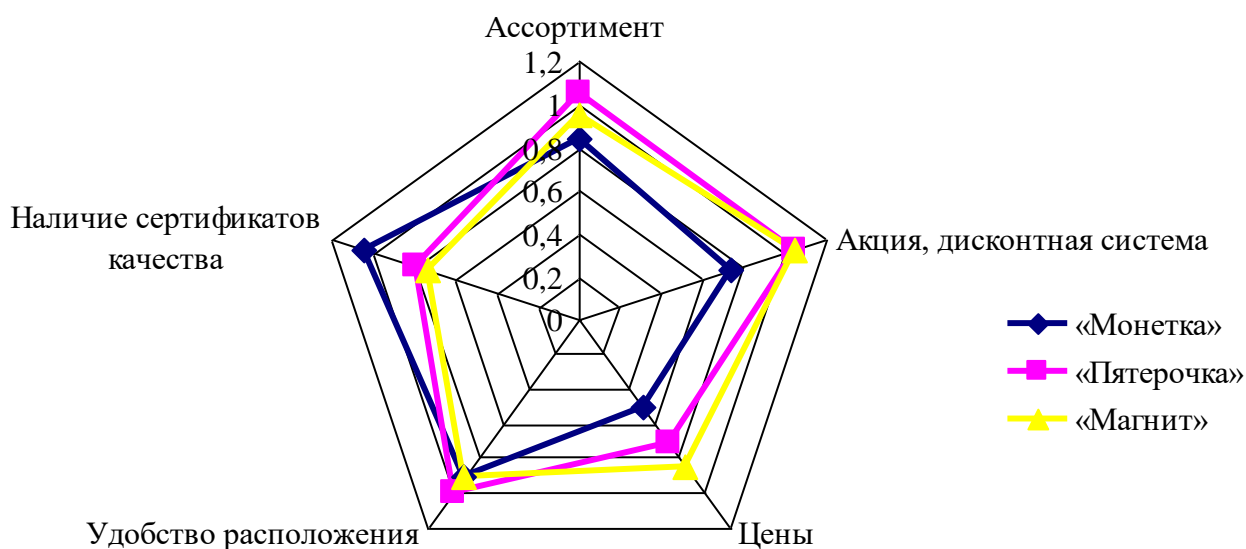


Рисунок 2.14 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Элемент-Трейд» («Монетка»)

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что организация ООО «Элемент-Трейд» («Монетка») в целом является конкурентоспособной организацией на рынке потребительских товаров, но уступает своим ближайшим конкурентам по части ассортимента, цен, акций и в незначительной степени – удобства расположения<sup>36</sup>.

Для того, чтобы подвести итог результатов внешнего и внутреннего анализа, оценить взаимовлияние благоприятных и неблагоприятных факторов внешней среды на сильные и слабые стороны предприятия, проведем SWOT-анализ (таблица 2.25).

<sup>36</sup> Сидоров И.А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов / И.А Сидоров // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. — 2016. – с. 65-67

Таблица 2.25 – SWOT-анализ для организации ООО «Элемент-Трейд»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий ассортимент продаваемой продукции;</li> <li>– контроль качества продукции;</li> <li>– имидж (деловая репутация) предприятия;</li> <li>– уровень заработной платы работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкий уровень лояльности и мотивации персонала;</li> <li>– потребность в формировании запасов;</li> <li>– слабая рекламная активность.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие технологий продаж;</li> <li>– демографический рост;</li> <li>– появление новых форматов розничных магазинов;</li> <li>– возможности сотрудничества с финансово-кредитными организациями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ужесточение конкуренции в отрасли;</li> <li>– усиление контроля со стороны надзорных органов;</li> <li>– снижение реальных доходов населения;</li> <li>– рост инфляции;</li> <li>– отрицательная динамика курса рубля.</li> </ul>

На основании проведенного SWOT-анализа мы можем предложить следующие стратегии:

- усиление позиций на рынке за счет благоприятного имиджа организации;
- развитие экологической программы (улучшение экологической обстановки);
- развитие новых форматов гипермаркетов и супермаркетов;
- сохранение существующих клиентов за счет акций и ассортимента организации;
- интеграция с поставщиками и сокращение затрат;
- негативное восприятие собственной торговой марки из-за очень низкой цены;
- повышение мотивации и компетентности новых сотрудников за счет создания start-up команд;
- повышение лояльности сотрудников к компании;
- сокращение персонала и доли рынка;
- открытие неэффективных торговых объектов.

Таким образом, можно сделать вывод, что сильными сторонами предприятия являются широкий ассортимент продаваемой продукции, контроль качества продукции, имидж предприятия и уровень заработной платы сотрудников. Данные сильные стороны не только удваивают возможности со стороны рынка для предприятия, но и минимизируют потери при появлении предполагаемых угроз.

Слабой стороной для компании является низкий уровень лояльности и мотивации персонала, потребность в формировании запасов, слабая рекламная активность из-за ошибок открытия неэффективных новых объектов и организации планирования<sup>37</sup>.

#### Выводы по разделу два

Одним из главных условий управления конкурентоспособностью предприятия является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою очередь позволит управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка.

Объектом исследования является деятельность ООО «Элемент-Трейд» (торговая сеть «Монетка»).

Основной вид деятельности – торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах.

Анализ технико-экономических показателей ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. показал, увеличение выручки предприятия, не смотря на сокращение численности персонала и экономической обстановки на рынке (пандемия).

Рассматриваемое предприятие обладает наибольшими угрозами со стороны факторов внешней среды, которыми являются: опасность экономической нестабильности, рост закупочных цен, динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ, недостаток квалифицированных кадров.

---

<sup>37</sup> Болдырева, Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании / Т.В. Болдырева // Наука и общество. –2017. –№ 2 (28). – С. 4–10.



Тем не менее, на основании данных, полученных в процессе анализа деятельности предприятия мы можем сделать вывод, что организация ООО «Элемент-Трейд» («Монетка») в целом является конкурентоспособной организацией на рынке потребительских товаров, но уступает своим ближайшим конкурентам по части ассортимента, цен, акций и в незначительной степени – удобства расположения.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ЭЛЕМЕНТ-ТРЕЙД»

#### 3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности организации как фактор повышения экономической безопасности ООО «Элемент-Трейд»

На основании проведенного анализа экономических показателей организации и её конкурентной среды, во второй части данной выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие проблемы:

Анализ экономических показателей организации ООО «Элемент-Трейд» показал увеличение статьи баланса «запасы», что является отрицательным фактором для организации, так как происходит затоваривание склада организации, данная проблема возможна из-за снижения продаж или неправильного управления склада.

Так же статья «кредиторская задолженность» показала в динамике увеличение показателя, что является негативным фактором для организации ООО «Элемент-Трейд», так как организация накапливает задолженность по своим обязательствам.

Анализ конкурентных преимуществ организации ООО «Элемент-Трейд», с помощью инструмента SWOT-анализа показал, что сильными сторонами предприятия являются широкий ассортимент продаваемой продукции, контроль качества продукции, имидж предприятия и уровень заработной платы сотрудников. Данные сильные стороны не только удваивают возможности со стороны рынка для предприятия, но и минимизируют потери при появлении предполагаемых угроз<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Кирильчук С.П. Экономика предприятия. Практикум : учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общ. ред. С. П. Кирильчук. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 517 с.

Слабой стороной для компании является низкий уровень лояльности и мотивации персонала, потребность в формировании запасов, слабая рекламная активность из-за ошибок открытия неэффективных новых объектов и организации планирования.

В качестве рекомендаций для решения выявленных проблем, можно предложить совершенствование складских технологий с целью снижения издержек обращения и наращивание конкурентных преимуществ организации за счет использования возможностей компьютеризации и цифровизации повседневной жизни большинства потребителей. Рассмотрим данные рекомендации более подробно.

#### 1. Мероприятия по совершенствованию системы управления складом.

Значительный объем запасов в общем объеме активов предприятия негативно сказывается на прибыльности, поскольку требуются значительные средства на содержание и хранение, а также негативно влияет на оборачиваемость всех фондов. Основными мероприятиями по управлению запасами с целью минимизации их влияния на финансовую устойчивость предприятия могут быть:

- нормирование и планирование запасов;
- грамотная организация снабжения, формирования и хранения запасов;
- контроль уровня и состояния запасов и т. д.

Основная цель управления запасами – обеспечение производственных процессов и снижение сопутствующих затрат. Конечной целью является извлечение прибыли, обеспечение стабильности работы.

Поэтому для организации ООО «Элемент-Трейд» одним из мероприятий, способствующих повышению эффективности организации является модернизация складских технологий путём внедрения оборудования для ускоренного формирования и комплектации заказов для отгрузки со склада с использованием технологии PickbyVoice. Такая система – это принципиально новый способ автоматической идентификации на складе, позволяющий организовать голосовое управление складскими операциями без бумажных и электронных документов.

Использование гарнитуры для связи с WMS-системой освобождает глаза и руки комплектовщика и способствует максимальной концентрации на складских операциях, что значительно улучшает основные показатели работы и снижает затраты на логистическую обработку товаров.

Инновационная архитектура решения позволяет отказаться от дорогостоящего мобильного оборудования и делает продукт доступным и быстро окупаемым.

Проект по внедрению технологии PickbyVoice принесёт следующие улучшения работы склада организации ООО «Элемент-Трейд»:

- уменьшение расходов на штат комплектовщиков за счёт увеличения производительности их труда;
- минимизация потерь от «пересортов» и «ошибок»;
- снижение затрат на управление процессами сборки заказов.

Все эти улучшения, в общем, говорят о снижении себестоимости складской услуги. Таким образом, проект заключается в сокращении затрат предприятия по направлению складского хозяйства, в результате чего повысится общий финансовый результат деятельности организации, а соответственно, и её эффективность<sup>39</sup>.

Продуктами проекта являются:

- мобильное оборудование по числу автоматизированных рабочих мест;
- стационарное оборудование на каждые 1 000 м<sup>2</sup>;
- комплекс услуг по внедрению;
- лицензирование;
- техническая поддержка и обновление программного обеспечения.

---

<sup>39</sup> Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2018 г.). — М.: Буки-Веди, 2018. — С. 85–87.

Планируемый проект отличается небольшим сроком внедрения технологии, составляющим 4-5 месяцев. Процесс внедрения происходит в пять этапов:

Этап 1. Предпроектное обследование и разработка технического задания

Этап 2. Закупка и монтаж оборудования

Этап 3. Разработка шлюза к WMS системе

Этап 4. Настройка сценариев работы кладовщиков в складских операциях

Этап 5. Начало работы и опытная эксплуатация

Более полное описание данных этапов, будет представлено в план-графике внедрения проекта.

Так как на складе ООО «Элемент-Трейд» уже присутствует WMS-система, с ней можно интегрировать внедряемую технологию голосового отбора. Данный вариант менее затратный, чем изначальная полная автоматизация склада.

В качестве поставщика технологии PickbyVoice наиболее привлекательным является единственный на российском рынке разработчик систем голосового управления складскими операциями, предоставляющий услуги по внедрению технологий и обучению пользования ими персонала, компания ООО «Проф ИТ». Сотрудничество с данной компанией будет происходить на гораздо более выгодных условиях, чем с любым иностранным поставщиком. Тем более, ООО «Проф ИТ» хорошо зарекомендовала себя в направлении складских автоматизированных систем и технологий, в том числе внедрением технологии PickbyVoice в нескольких российских предприятиях.

## 2. Совершенствование факторов конкурентоспособности организации.

Данная рекомендация обширна в вопросе ее реализации. Рассмотрим стратегическое направление организации ООО «Элемент-Трейд» по развитию экологических проектов. Предлагается запустить проект по сбору использованной пластиковой и алюминиевой тары с помощью фандомата. Автомат принимает ПЭТ-бутылки и алюминиевые банки из-под напитков любых цветов и объемом до 2 литров для последующей переработки.

Проект призван стимулировать ответственное потребление среди гостей магазинов и поощрять стремление к отдельному сбору отходов.

За каждые 5 одновременно сданных бутылок или банок выдаётся 1 купон и скидку на продукцию Coca-Cola (до 15%). Купон можно обменять на полезный подарок – многоразовую сумку для покупок или мешок для овощей и фруктов. Обмен купонов проходит в магазине каждую пятницу до конца этого года.

Фандомат оборудован индикатором наполняемости. Когда аппарат заполняется, сервис «ЭКОтакси» вывозит собранную тару и передаёт её на перерабатывающие предприятия, где вторсырьё используется для производства различных материалов, например, основ под линолеум, ковровых покрытий, кровли и т. д. Примерный вид фандомата (BottleBank™ FlowPress). Краткая характеристика BottleBank™ FlowPress:

- простая и быстрая система приёма (около 3 сек.) - пользователю нужно просто поместить бутылку в приёмное окно, где произойдёт сканирование штрихкода и взвешивание;

- уникальная система прессования, которая понимает жесткость упаковки и при необходимости не прессует её, но всё равно сбрасывает в контейнер;

- датчики веса упаковки, наполненности бака, наличия объекта и закрытия дверей;

- 17-дюймовый сенсорный экран;

- вместимость контейнера ~800 объектов;

- дистанционная система мониторинга и статистики, уведомления о переполнении аппарата, ошибках и окончании чековой ленты;

- статистика о количестве выданных купонов и весе собранного сырья (автоматическая еженедельная и ежемесячная рассылка);

- большая база кодов товаров (напитки в пластиковой и алюминиевой упаковке, бытовая химия, стекло и т.д.);

- разнообразные системы мотивации: зачисление баллов на карту лояльности, печатный купон на скидку, электронный купон (qr-код/штрихкод на экран) и купон по SMS;
- оклейка аппарата самоклеящейся плёнкой (опция) и окраска при производстве;
- доступ в технический / накопительный отсек аппарата защищен замками;
- размер (ВхШхГ), мм: 1850х950х950;
- принимает до 2л: пластиковые бутылки от напитков, бытовой химии, алюминиевые банки и TetraPak;
- гарантия от производителя: 1 год.

Направление по фандоматам реализуется ГК «EcoPartners» (юнит «ЭкоТехнологии») совместно с компанией «Зелёная Собака».

Фандоматы BottleBank™ производятся на двух площадках: «Зелёная Собака» (Санкт-Петербург) и АО «РжевМаш» (Тверская область). На данный момент текущий объем заказов полностью комплектуется на площадке Зелёной Собаки – первого российского производителя фандоматов.

Далее разработаем план-график для проекта внедрение «Фандомат» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – План-график проекта

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
1 Назначение ответственного по мероприятию	01.09.2021 – 02.09.2021	Генеральный директор
2 Составление приказа о назначении ответственного по мероприятию	03.09.2021 – 06.09.2021	Генеральный директор
3 Анализ деятельности организации и выявление проблем	07.09.2021 – 14.09.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
4 Анализ конкурентной среды организации	15.09.2021 – 24.09.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела

Окончание таблицы 3.1

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
5 Разработка экологического проекта «Фандомат (BottleBank™ FlowPress)»	27.09.2021 – 27.10.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
в том числе:		
5.1 Поиск поставщиков оборудования	27.09.2021 – 04.10.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
5.2 Переговоры с поставщиками	05.10.2021 – 12.10.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
5.3 Расчет бюджета	13.10.2021 – 15.10.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
5.4 Расчет эффективности инвестиций	18.10.2021 – 20.10.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
5.5 Составление отчета по проекту	21.10.2021 – 25.10.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
5.6 Утверждение проекта руководством организации	26.10.2021 – 27.10.2022	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
6 Заключение договора с поставщиком	28.10.2021 – 01.11.2021	Генеральный директор, представитель организации поставщика оборудования
7 Оплата по договору	02.11.2021 – 05.11.2021	Генеральный директор
8 Закупка и монтаж дополнительного оборудования	08.11.2021 – 15.11.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
9 Поставка и установка фандоматов	10.11.2021 – 24.11.2021	Специалист по развитию организации, представитель организации поставщика оборудования
10 Начало работ	25.11.2021	
11 Составление отчета о проделанной работе	25.11.2021 – 02.11.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела
12 Предоставление отчета руководству организации	03.11.2021	Специалист по развитию организации, специалист финансового отдела

На основании представленного план-графика, произведем расчет эффективности.



### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенного проекта, рекомендуется для начала определить сумму затрат.

Рассчитаем сумму затрат по внедрению экологического проекта при условии закупки оборудования у поставщика ГК «EcoPartners» (юнит «ЭкоТехнологии») (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Потребность в финансировании проекта (поставщик ГК «EcoPartners» (юнит «ЭкоТехнологии»))

Наименование статьи затрат	Цена, тыс. руб.	Количество, шт.	Сумма, тыс.руб.	Поставщик
Покупка фандомата	450	1074	483 300	ГК «EcoPartners» (юнит «ЭкоТехнологии»)
Закупка и монтаж дополнительного оборудования	105	1074	22 554	ГК «EcoPartners» (юнит «ЭкоТехнологии»)
Итого потребность в финансировании, руб.			505 854	

Таким образом, затраты на мероприятие составят 505 854 тыс. руб.

Движение денежных потоков по проекту представим в таблице приложения В.

Финансирование проекта будет проводиться за счет собственных средств из статьи «Нераспределенная прибыль».

Оценивать эффективность проекта необходима, так как анализ помогает корректировать курс, избежать лишних расходов и т.д.

Существуют несколько критериев позволяющих дать экономическую оценку проведенных мероприятий.

Проведем расчет экономической эффективности по следующим показателям:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма дохода (ВНД);

– срок окупаемости (PP).

Чистый дисконтированный доход рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями (формула 3.1):

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=0}^N \frac{\text{ДП}_i}{(1+r)^i}, \quad (3.1)$$

где  $\text{ДП}_i$  – значение денежных потоков для  $i$ -го периода;

$r$  – значение ставки дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

При положительной величине ЧДД считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Под индексом доходности (ИД) принято понимать величину, равную отношению приведенной стоимости ожидаемых потоков денежных средств от реализации проекта к начальной стоимости инвестиций (формула 3.2).

$$\text{ИД} = \frac{\sum \text{ЧДД}^+}{\sum \text{ЧДД}^-} = \frac{\sum \frac{\text{ДП}^+}{(1+r)^i}}{\sum \frac{\text{ДП}^-}{(1+r)^i}}, \quad (3.2)$$

где  $\text{ДП}^-$  – значение отрицательного денежного потока (инвестиционные вложения);

$\text{ДП}^+$  – значение положительного денежного потока (доход от реализации проекта за  $k$ -ый период).

При этом если:  $\text{ИД} > 1$ , то проект следует принять;  $\text{ИД} < 1$ , то проект следует отвергнуть;  $\text{ИД} = 1$ , то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Внутренняя норма доходности (ВНД, internalrateofreturn – IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта обращается в ноль (формула 3.3).

$$\text{ВНД} = r_1 + \frac{\text{ЧДД}_1}{\text{ЧДД}_1 - \text{ЧДД}_2} \times (r_2 - r_1), \quad (3.3)$$

где  $r_1$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $\text{ЧДД}_1 > 0$ ;

$r_2$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $\text{ЧДД}_2 < 0$ .

Если ВНД превышает рыночную ставку процента  $r$ , то получается проекта выгодным.

Срок окупаемости (период окупаемости) – нужный с целью возмещения инвестиций период времени, за который предполагается возврат вложенных средств за счет прибыли, полученной от реализации инвестиционного плана (формула 3.4).

$$PP = \frac{I}{\sum_{t=0}^T S}, \quad (3.4)$$

где PP – период окупаемости.

Далее следует определить ставку дисконтирования. Для расчёта ставки дисконтирования используется модель WACC. Вычисляется по формуле (3.5):

$$\text{WACC} = d_{\text{СК}} \times R_{\text{СК}} + (1 - T) \times d_{\text{ЗК}}^{\text{ДО}} \times r_{\text{ЗК}} + d_{\text{ЗК}}^{\text{КО}} \times r_{\text{ЗК}}, \quad (3.5)$$

где  $d_{\text{СК}}$  – доля собственного капитала (%);

$R_{\text{СК}}$  – рентабельность собственного капитала (%);

T – ставка налога на прибыль (%);

$d_{зк}^{до}$  – доля долгосрочных обязательств (%);

$r_{зк}$  – средняя ставка заемных средств (%);

$d_{зк}^{ко}$  доля краткосрочных обязательств (%).

Данные для расчета на 2020 год:

Доля собственного капитала – 41,91%;

Рентабельность собственного капитала – 34,62%

Ставка налога на прибыль – 20%;

Доля долгосрочных обязательств – 1,34%;

Средняя ставка заемных средств – 7,8%;

Доля краткосрочных обязательств – 56,75%.

Далее проведем оценку эффективности проекта.

Денежный поток составит – 210 820,2 тыс. руб.

Ставка дисконтирования - 18,13%.

Инвестиционные затраты предлагаемых мероприятий на основании всего вышеизложенного составят 505 854 тыс. руб.

Произведем расчет чистого дисконтированного дохода по формуле (3.1), результат расчета представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет чистого дисконтированного и накопительного дохода

Период	Денежный поток, тыс. руб.	Ставка дисконтирования	Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	Накопленный дисконтированный доход, тыс. руб.
2021	-505854	1	-505854,00	-505854
2022	210820,2	0,8465	178459,30	-327394,70
2023	210820,2	0,7166	151073,76	-176320,95
2024	210820,2	0,6066	127883,53	-48437,41
2025	210820,2	0,5135	108256,17	59818,76
2026	210820,2	0,4347	91643,54	151462,30
			151462,30	

Чистый дисконтированный доход составляет 151 462,30 тыс. руб., расчет дает положительное значение, по этой причине данные мероприятия можно считать эффективными, результаты расчетов по годам представлены в приложении В.

Индекс доходности (формула 3.2) составляет  $1,30 > 1$ , и следовательно, инвестиционный проект может быть реализован..

Внутренняя норма доходности (формула 3.3) составила 31,05%.

Срок окупаемости (формула 3.4) составил 3,6 года или 1277 дней.

На основании произведенного расчета эффективности предложенного проекта, чистый дисконтированный доход составил 151 462,30 тыс. руб., индекс доходности – 1,30, внутренняя норма дохода составила 31,05% и срок окупаемости – 1277 дней

Можно считать, что проект эффективен и целесообразен.

Таким образом, реализация разработанных мероприятий позволит повысить конкурентоспособности организации ООО «Элемент-Трейд», то есть сократить отставание по конкурентоспособности по отношению к ближайшему конкуренту торговой сети «Магнит» и приблизится к его уровню вплотную, а также получить экономический эффект в размере 151 462,30 тыс. руб.

### Выводы по разделу три

На основании проведенного анализа экономических показателей организации и её конкурентной среды, во второй части данной выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие проблемы:

1. Рост статьи «запасы».
2. Низкая конкурентоспособность на рынке.

В качестве рекомендаций для решения выявленных проблем, можно предложить:

1. Улучшить систему управления складом (внедрение технологии PickbyVoice).

2. Усиление конкурентных преимуществ организации за счет внедрения экологического проекта «Фандомат (BottleBank™ FlowPress)»).

Финансирование проекта будет проводиться за счет собственных средств из статьи «Нераспределенная прибыль». На основании произведенных расчетов эффективности предложенного проекта, можно считать, что проект эффективен и целесообразен.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сформулировать следующий вывод о том, что в связи с нестабильностью современной мировой экономики одно из ключевых задач науки и практики является разработка и реализация системы обеспечения экономической безопасности предприятий. В связи с этим, многим субъектам хозяйствования необходимо адаптироваться к различным условиям политической и социально-экономической нестабильности, а также, вести поиск действенных решений различных сложнейших проблем с целью устранения угроз своему функционированию.

Благодаря реализации направлений обеспечения экономической безопасности, многие предприятия имеют возможность создавать условия не только для стабильности его функционирования, но и для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Кроме того, предприятия будут иметь возможность повышать экономический потенциал промышленности и экономики страны в целом.

Конкурентоспособность предприятия принято считать залогом национальной конкурентоспособности, которая положительным образом сказывается на экономическом росте и обеспечении экономической безопасности. Решающей ролью являются создаваемые факторы производства, например, такие как научный потенциал производства, образование, квалификация рабочей силы и так далее

Одним из главных условий управления конкурентоспособностью предприятия является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою очередь позволит управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка.

Объектом исследования является деятельность ООО «Элемент-Трейд» (торговая сеть «Монетка»).

Основной вид деятельности – торговля розничная не замороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах.

Анализ технико-экономических показателей ООО «Элемент-Трейд» за 2018 – 2020 гг. показал, увеличение выручки предприятия, не смотря на сокращение численности персонала и экономической обстановки на рынке (пандемия).

На основании проведенного анализа экономических показателей организации и её конкурентной среды, во второй части данной выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие проблемы:

3. Увеличении статьи «запасы».
4. Низкое конкурентное преимущество на рынке.

В качестве рекомендаций для решения выявленных проблем, можно предложить:

3. Улучшить систему управления складом (внедрение технологии PickbyVoice).
4. Усиление конкурентной среды организации (внедрение экологического проекта «Фандомат (BottleBank™ FlowPress)»).

Общие затраты на внедрение проекта по выше представленным рекомендациям составят – 5 870,4 тыс. руб.

Финансирование проекта будет проводиться за счет собственных средств из статьи «Нераспределенная прибыль».

На основании произведенных расчетов эффективности предложенного проекта, чистый приведенный доход составил 12 264 743,79 тыс. руб., индекс доходности – 2090,25 и срок окупаемости – 0,54 дня.

Можно считать, что проект эффективен и целесообразен. Следовательно, цель исследования достигнута. Поставленные задачи решены.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Безденежных, Т.И., Хорева Л. В. Экономическая безопасность в измерении цифровой экономики // Экономическая безопасность: современные угрозы и пути их нейтрализации. — 2017. — с. 8–16.
2. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. — М.: Инфра-М, 2017. — 224 с.
3. Болдырева, Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании / Т.В. Болдырева // Наука и общество.—2017.—№ 2 (28).— С. 4–10.
4. Бурцев, А.Л. Анализ финансовой устойчивости организации: теория и сфера применения / А. Л. Бурцев // Вестник АГТУ, серия: Экономика. — 2018. — № 1. — С. 254-257.
5. Валько, Д.В. Экономическая безопасность: учеб. пособие для вузов / Д. В. Валько. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 150 с.
6. Волков, О.И. Экономика предприятия: учеб. пособие / О.И. Волков, В.К. Складенко. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 264 с.
7. Волынский, В.Ю. Современное состояние теории и практики оценки финансовой устойчивости предприятия / В. Ю. Волынский, Р. Г. Лебедева // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». — 2017. — № 31. — С. 12–16.
8. Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2018 г.). — М.: Буки–Веди, 2018. — С. 85–87.
9. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 496 с. — (Высшее образование).
10. Закон Российской Федерации от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.12.2020) «О защите прав потребителей»

11. Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 63 с.
12. Кирильчук, С.П. Экономика предприятия. Практикум : учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общ. ред. С. П. Кирильчук. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 517 с.
13. Коновалова, Т.Л. Внутриотраслевая конкуренция: стратегии и методы / Т.Л. Коновалова // Аграрный научный журнал. – 2018. – № 3. – С. 78–83.
14. Кохно, Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 2. С. 102-104.
15. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с последними поправками от 14 марта 2020 г.)
16. Красникова, Н.В. Теоретические аспекты анализа финансовой устойчивости организации / Н.В. Красникова // Научно-методический журнал «Концепт». 2019. – С. 167.
17. Лакшина, О.А. Анализ финансовой стабильности: практика и методология/ О.А. Лакшина, Е.Н. Чекмарева // Деньги и кредит. – 2015. – № 10. – С.24.
18. Луппол, Е.М. Обеспечение финансовой безопасности предприятия // Коллект. монография по матер. междунар. науч. интернет-симпозиума «Научные ответы на вызовы современности» (16-23 февраля 2016 г.), 2016. – 120 с.
19. Намазова, С.Н. Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности предприятий / С. Н. Намазова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 1 (343). — С. 187-189. — (дата обращения: 12.03.2021).
20. Российская Федерация. Министерство финансов. О формах бухгалтерской отчетности организаций [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 02.07.2010 г. № 66н / Российская Федерация. Министерство финансов. - Доступ из Консультант Плюс (дата обращения: 10.10.2020).

21. Российская Федерация. Министерство финансов. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) [Текст]: утв. приказом Министерства финансов РФ от 06.07.1999 г. № 43н / Российская Федерация. Министерство финансов - Доступ из Консультант Плюс (дата обращения: 10.10.2020).

22. Официальный сайт «ЭЛЕМЕНТ-Трейд» Монетка, [Электронный ресурс] – Режим доступа, URL: <https://www.monetka.ru/contacts>.

23. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

24. Устимкин, О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А, Устимен // Форум молодых ученых. – 2019. — №1 (29). – С. 7-10

25. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд. -М.: ИНФРА-М, 2017. – 378 с.

26. Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник – М.: Феникс, 2016. – 384 с.

27. Сафонова, Л.А., Смоленик Г.Н. Управление конкурентоспособностью организации. – Новосибирск: СибГУТИ, 2016. – 154 с.

28. Сергеев, А.А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 273 с.

29. Сергеева, И.А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия: учеб. пособие / И. А. Сергеева, А. Ю. Сергеев. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. – 124 с.

30. Сидоров, И.А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов / И.А Сидоров // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. — 2016. – с. 65-67

31. Терехова, Г.В., Нанакина Ю.С. Конкурентоспособность как основной элемент экономической безопасности // Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития. — 2017. — с. 602.
32. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2015. — 296 с.
33. Хайруллина, Д.И. Методические аспекты анализа конкурентоспособности предприятий АПК / Д.И. Хайрулина // Вектор науки ТГУ. № 2 (24). — 2015. — С. 359 – 363.
34. Чичиренко, М.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М.А. Чичиренко // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 59.
35. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия. — Тамбов: Издательство Тамбовского госуд.университета, 2016. — 207 с.
36. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Т. К. Руткаускас [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т. К. Руткаускас. — 2-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2018. — 260 с.
37. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 501 с.). - Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. — Режим доступа <http://scipro.ru/conf/enterpriseeconomy.pdf>.
38. Campos, J. Edgardo; Donald Lien; and Sanjay Pradhan. 2012. The Impact of Corruption on Investment: Predictability Matters. WorldDevelopment, Vol. 27, No. 6
39. De Melo, Martha; CevdetDenizer; Alan Gelb; and Stoyan Tenev. 2016. From Plan to Market: Patterns of Transition. World Bank: Policy Research Working Paper No. 1564.
40. Labardini, R. The Fight Against Corruption in Mexico. // 11 United States-Mexico Law journal 195 (2003), The University of New Mexico School of Law, Albuquerque, New Mexico, 2003, V. 11, №4, pp.195-206.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

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 «Экономическая безопасность»

Формирование конкурентных преимуществ организации как фактор повышения  
экономической безопасности (на примере ООО «Элемент-Трейд»)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.05.01. 2021.531. ВКР

Количество листов 11

Руководитель ВКР, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/ О.В. Рязанцева /  
« 22 » июня 2021г.

Автор  
студент группы ЭУ- 568  
\_\_\_\_\_/ В.А. Мешалкина /  
« 22 » июня 2021г.

Челябинск 2021