

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Филиал в г. Златоусте

Факультет «Сервис, экономика и право»

Кафедра «Экономика и право»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

к.э.н., доцент

_____ Т.И. Гусева

_____ 2021 г.

Конкурентоспособность предприятия, как фактор стабильности рыночных
позиций ООО «Спортмастер»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.01.2021.034 ПЗ ВКР

Руководитель работы

зав. кафедрой ЭиП, к.э.н., доцент

_____ Т.И. Гусева

_____ 2021 г.

Автор работы

студент группы ФСЭиП-402

_____ Т.А. Суворова

_____ 2021 г.

Нормоконтролер

к.т.н., доцент

_____ Е.В. Баранова

_____ 2021 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Факультет «Сервис, экономика и право»
Кафедра «Экономика и право»
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент
_____ Т.И. Гусева
_____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
Суворовой Татьяне Андреевне
Группа ФСЭиП-402

1 Тема работы Конкурентоспособность предприятия, как фактор стабильности рыночных позиций ООО «Спортмастер»
утверждена приказом по университету от «26» апреля 2021 г. № 714-13/12.

2 Срок сдачи студентом законченной работы «18» июня 2021 г.

3 Исходные данные к работе

Финансовая отчетность, статистическая отчетность, нормативно-законодательные документы, периодические издания, прочие достоверные источники, содержащие информацию, которая может быть использована при написании дипломной работы.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1) Теоретические основы оценки конкурентоспособности организации

2) Анализ и оценка конкурентных преимуществ ООО «Спортмастер»

3) Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.) альбом иллюстраций; презентация PowerPoint

Общее количество иллюстраций 12

6 Дата выдачи задания «1» февраля 2021 г.

Руководитель _____ /Гусева Т.И. /

Задание принял к исполнению _____ /Суворова Т.А./

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Получение задания на выпускную квалификационную работу, составление и согласование с руководителем плана и индивидуального графика работы	До 01.02.2021	
Подбор литературы, материалов, исходных данных, программного обеспечения для выполнения выпускной квалификационной работы	До 26.02.2021	
Выполнение и написание работы: Глава 1 Глава 2 Глава 3 Введение, заключение	До 26.03.2021 До 26.04.2021 До 26.05.2021 До 01.06.2021	
Нормоконтроль	До 08.06.2021	
Проверка содержания выпускной квалификационной работы руководителем	До 15.06.2021	
Проверка на антиплагиат	До 17.06.2021	
Редактирование и представление руководителю полностью оформленной (отпечатанной и переплетенной) работы	До 18.06.2021	
Получение отзыва руководителя	До 21.06.2021	
Подготовка доклада, презентации и альбома иллюстраций к защите	До 24.06.2021	
Утверждение ВКР заведующим кафедрой	25.06.2021	

Заведующий кафедрой _____ / Гусева Т.И. /
(подпись) (И.О. Фамилия)

Руководитель работы _____ / Гусева Т.И. /
(подпись) (И.О. Фамилия)

Студент _____ / Суворова Т.А. /
(подпись) (И.О. Фамилия)

АННОТАЦИЯ

Суворова Т.А. Пути повышения конкурентоспособности ООО «Спортмастер». – Златоуст: ЮУрГУ, ФСЭиП, 2021, 80с., 12 ил., 49 табл., библиогр. список – 50 наим.

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Спортмастер».

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия. Раскрывается понятие, сущность конкурентоспособности предприятия. Рассматривается методика анализа конкурентоспособности предприятия. Обобщаются стратегии повышения конкурентоспособности.

Во втором разделе работы дается характеристика финансово-хозяйственной деятельности ООО «Спортмастер». Проводится анализ и дается оценка внутренней и внешней среды предприятия. Проводится анализ эффективности конкурентной стратегии ООО «Спортмастер» и выявляются сильные и слабые стороны.

В заключительном параграфе разрабатываются рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Спортмастер», оценивается ожидаемый результат от их практического применения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Понятие конкурентоспособности организации.....	8
1.2 Методические основы оценки конкурентоспособности организации.....	16
1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности.....	24
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»	32
2.1 Краткая характеристика ООО «Спортмастер».....	32
2.2 Внутренний анализ деятельности организации.....	40
2.3 Внешний анализ конкурентоспособности организации	48
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»	62
3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.....	62
3.2 Экономический эффект от внедрения рекомендаций.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

Управление конкурентоспособностью фирмы – это область знаний и профессиональной деятельности, направленная на достижение целей повышения конкурентоспособности организации. Конкурентоспособность предприятия с точки зрения структуры и содержания представлена как взаимозависимое единство двух составляющих: конкурентоспособности продукции и ресурсного потенциала организации.

Актуальность темы заключается в том, что повышение конкурентоспособности организации сказывается на увеличении дохода и даёт уверенность в дальнейшем развитии на перспективу. Безусловно, каждая компания стремится достичь такого уровня конкурентоспособности, который помог бы ей выжить в течение долгосрочного периода времени.

Конкурентоспособность является важной интегральной характеристикой, используемой при оценке эффективности хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов, так как позволяет противостоять конкурентам, поддерживая конкуренцию на рынке.

Важность вопроса экономической эффективности организации в текущих экономических условиях, а также создания потенциала будущего роста очевидна: современные условия требуют нового и оптимального подхода к управлению бизнесом и разработки стратегической альтернативы для поддержания долгосрочной конкурентоспособности организации.

Поэтому конкурентное преимущество является основой развития предприятия в любой форме организации, которая включает в себя не только снижение угрозы кризисных ситуаций, но и обеспечение устойчивого и эффективного развития, а также развитие предприятия, что способствует формированию экономической безопасности.

Объектом исследования является организация ООО «Спортмастер».

Предметом исследования выступает конкурентоспособность торговой организации ООО «Спортмастер».

Цель работы состоит в оценке показателей конкурентоспособности ООО «Спортмастер» и разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Достижение цели связано с постановкой и решением следующих задач:

- исследование теоретических основ анализа и оценки конкурентоспособности предприятия;
- анализ результатов финансово-экономической деятельности ООО «Спортмастер»;
- оценка конкурентоспособности предприятия;
- разработка направлений повышения конкурентоспособности ООО «Спортмастер» и расчет экономического эффекта от мероприятий.

Теоретическим аспектам этой проблемы посвятили свои работы, такие учёные как Ю.П. Анисимов, А.С. Булатов, И.А. Бланк, М.А.Бендиков, Е.А. Барбашин, В.А. Богомолова, А.В. Грачев, Г.В. Краюхин, О.М. Купрюшин.

Проанализированы работы отечественных и зарубежных ученых, занимающихся исследуемой проблематикой, в том числе монографические издания и материалы конференций, результаты научных исследований, представленные в сети Интернет.

При написании работы использованы такие методы исследования, как: сравнение, группировка, метод абсолютной и относительной разницы, цепная подстановка. Период исследования 2018–2020 годы.

Практическая значимость работы состоит в том, что использование разработанных рекомендаций может повысить конкурентное преимущество ООО «Спортмастер».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие конкурентоспособности организации

Развитие организации сказывается на увеличении дохода и даёт уверенность в дальнейшем развитии на перспективу. Безусловно, каждая компания стремится достичь такого уровня конкурентоспособности, который помог бы ей выжить в течение долгосрочного периода времени [21, с. 8].

В связи с чем актуальной стала проблематика стратегического и тактического управления развитием компании способность выживать в переменных рыночных условиях. Для разработки эффективной стратегии конкуренции необходимо тщательное изучение экономической категории конкурентоспособности, ее особенностей и признаков. Нехватка необходимых знаний о сложном механизме обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг, как теоретических, так и практических, часто приводит к серьезному просчету в установлении цены, что часто приводит к значительному убытку, а в некоторых случаях и к банкротству предприятия.

Конкурентоспособность предприятия – одно из важных критериев его успешной работы на рынке и выживания. Анализ конкурентоспособности предприятия позволяет оценить текущую ситуацию, определить его положение на рынке и разработать решения текущих производственных, управленческих или сбытовых проблем [41, с. 18].

Характер конкурентоспособности можно охарактеризовать как один из важнейших общих показателей, используемых для анализа эффективности деятельности предприятий. Термин «конкурентоспособность» фактически относится к способности субъекта противостоять конкуренции (потенциальной и/или реальной). Несмотря на очевидную важность формирования и повышения конкурентоспособности предприятий, концепция до сих пор не получила четкого объяснения.

Многообразие мнений по определению понятия «конкурентоспособность фирмы» свидетельствует об отсутствии единой точки зрения среди ученых-экономистов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Мнения авторов о дефиниции «конкурентоспособность фирмы»

Автор	Определение: «конкурентоспособность фирмы»
Азоев Г. Л. [6, с. 19]	Конкурентоспособность предприятия – это способность компании конкурировать на рынке с производителями и продавцами аналогичной продукции, обеспечивать более высокое качество, доступные цены, создавать комфорт для покупателей и потребителей
Белоусов В.Л. [8, с. 71]	Конкурентоспособность предприятия – это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, которые выгодно отличают предприятие от его конкурентов и обеспечивают определенное рыночное преимущество для его продукции
Иванова Л.А. [11, с. 67]	Конкурентоспособность предприятия – способность предприятий производить конкурентоспособную продукцию за счет их способности эффективно использовать имеющиеся ресурсы
Кулешова А. Б. [18, с. 79]	Конкурентоспособность предприятия – это общий показатель жизнеспособности предприятия, его способности эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциал
Кохно Н.О. [23, с. 103]	Конкурентоспособность предприятия – это свойство объекта с определенной долей рынка, которое характеризует степень соответствия технических, экономических, организационных и других атрибутов объекта требованиям потребителей и определяет долю рынка объекта
Каткова Т.В. [15, с. 56]	Конкурентоспособность предприятия – это преимущество товаров и услуг компании в определенном сегменте рынка в течение определенного периода времени без ущерба для финансового положения бизнеса
Отварухина Н. С. [32, с. 107]	Конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика экономического субъекта в течение определенного периода времени на конкретном рынке, отражающая его превосходство над конкурентами по ряду решающих показателей: финансы и экономика, маркетинг, производство и технологии, люди и окружающая среда, а также способность субъекта функционировать без кризиса и своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

На основе сравнительного анализа трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия» сделаны следующие выводы:

– конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая предполагает сравнение конкретного предприятия с конкурентом на определенной основе;

– конкурентоспособность бизнеса – это категория, которая зависит от определенных факторов (внутренних и внешних) и меняется с течением времени;

– конкурентоспособность предприятия заключается в способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды и поддерживать предприятием бескризисную деятельность;

– конкурентоспособность означает эффективное управление всеми ресурсами предприятия и максимальное использование потенциальных возможностей;

– конкурентоспособность-комплекс характеристик экономического субъекта в течение определенного периода времени на конкретном рынке, отражающих его превосходство над конкурентами по ряду определенных показателей, которые предполагают оценку различных сфер деятельности предприятия [19, с.22].

Мы также отмечаем, что существует довольно распространенное мнение о том, что понятия «конкурентоспособность фирмы» и «конкурентоспособность продукта» являются одинаковыми, но, на наш взгляд, это мнение неверно, поскольку конкурентоспособность продукции является необходимым условием, но недостаточным для обеспечения стабильной конкурентоспособности предприятий на рынке.

Конкурентоспособность продукта является неотъемлемой частью индекса конкурентоспособности компании, и в то же время она имеет подчиненность.

На практике часто бывает так, что неконкурентоспособные предприятия, производят конкурентоспособную продукцию, и наоборот (например, предприятия ОПК) [16, с.48].

Основными различиями между этими категориями являются показатели, приведенные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Отличия между конкурентоспособностью «предприятия»
и «продукта»

Отличия	Пояснения
Анализ конкурентоспособности продукции проводится по каждой классификационной группе, в свою очередь, по конкурентоспособности предприятия	С учетом оценки суммарных показателей, общего объема производства по производственно-хозяйственной деятельности предприятия (финансовая, инвестиционная деятельность и др.)
Конкурентоспособность продукции и предприятий оценивают на рынке, но, в отличие от оценки конкурентоспособности продукции, оценка конкурентоспособности предприятий характеризуется не только потребителем, но и производителем	Только компания принимает решение и принимает решение о целесообразности производства конкурентоспособной продукции в конкретных условиях
Продукты и предприятия характеризуются различными временными периодами жизненного цикла	Если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, то фактор времени не играет важной роли, но при анализе долгосрочной перспективы важно учитывать, что жизненный цикл предприятия, как правило, более длительный, особенно в нынешней ситуации

Поэтому конкурентоспособность продукта и конкурентоспособность предприятия являются взаимосвязанными понятиями, но имеют определенные характеристики. Предприятие через свои товары или услуги является косвенным носителем конкурентной собственности и поэтому должно управлять конкурентоспособностью своей продукции, поскольку это является его приоритетной ролью в обеспечении конкурентоспособности предприятия в целом [9, с. 22]. Конкурентоспособность компании часто ассоциируется с такими понятиями, как конкурентное преимущество и конкурентный потенциал.

Конкурентное преимущество определяется как экономическая категория, которая означает, что компания обладает некоторыми уникальными характеристиками, отличающими ее от конкурентов на рынке. Основой конкурентного преимущества считается специфический производственный опыт, навыки и профессионализм компании, которыми не обладают конкуренты.

Предприятие считается конкурентоспособным, если оно имеет конкурентное преимущество перед аналогичным предприятием на конкретном рынке.

Конкурентный потенциал предприятия трактуется как «совокупность показателей и факторов, определяющих его возможности, средства, запасы, способности, ресурсы, производственные резервы, которые могут быть использованы в хозяйственной деятельности в будущем» [5, с. 105].

Поэтому, согласно данному методу, способность эффективно использовать имеющийся потенциал в борьбе с конкуренцией, на основе создания конкурентного преимущества, является основой конкурентоспособности предприятий.

На основе рассмотренного определения можно сделать вывод, что сторонники комплексного подхода объединяют различные частные подходы, основанные на отдельных факторах конкурентоспособности, что позволяет установить общий подход к оценке конкурентоспособности предприятий на основе их соответствия этим факторам [26, с. 30].

Конкурентоспособность – это не тот показатель, уровень которого возможно просчитать для себя и конкурентов, и победить за счёт этого. Прежде всего, это идея работы в рыночных условиях, ориентируясь на следующие позиции. Философия работы в условиях рынка показана на рисунке 1.1.

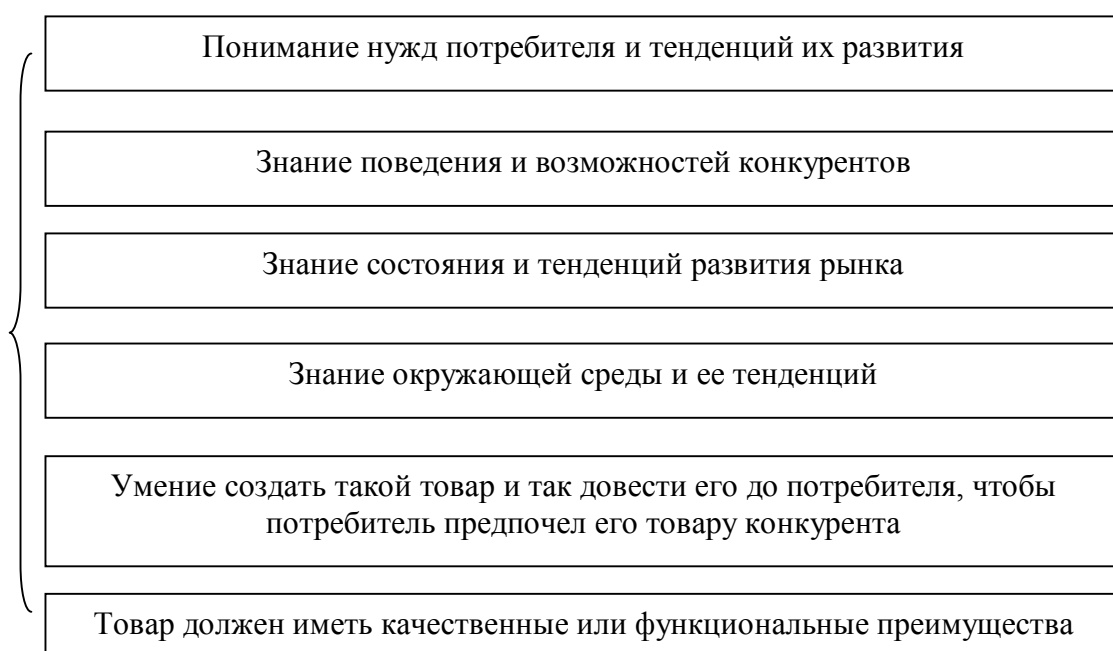


Рисунок 1.1 – Философия работы в условиях рынка

Согласно Федеральному Закону «О защите конкуренции (с изменениями на 8 декабря 2020 года)» понятию «конкуренция» дается следующее толкование: «конкуренция – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [3].

Следствием конкуренции с одной стороны является, ухудшение отношений между производством и рынком, с другой стороны – повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение научно-технического прогресса (инновации, ноу-хау и т.д.)

Конкурентоспособность-это неконтролируемый фактор, влияющий на деятельность организации, которой организация не может управлять. Таким образом, конкуренция-это конкуренция между участниками рынка за лучшие условия производства, купли-продажи товаров [23, с. 89].

Многие потребители сосредотачиваются на параметрах продукта, а затем сравнивают некоторые интегральные характеристики, такие как оценка для конкурирующих продуктов (цена, качество, длительность на рынке, рентабельность категории товара и т.д.). Часто такие оценки охватывают только качественные показатели, и тогда (нечасто) оценка конкурентоспособности заменяется сравнительной оценкой качества конкурирующих аналогов.

Практика мирового рынка наглядно доказывает неверность этого метода. Кроме того, исследования многих товарных рынков ясно показывают, что только треть окончательных решений о покупке связана с качеством продукции. Остальные две трети связаны с важными и достаточно важными условиями для потребителей, чтобы покупать и использовать продукты в будущем [24, с. 109].

Конкуренция выступает как сила, обеспечивающая взаимодействие спроса и предложения, уравнивающая рыночные цены. В результате конкуренции между продавцами и покупателями устанавливается общая цена однородных товаров и определенный тип кривой спроса и предложения.

Конкуренция обеспечивает функционирование механизма рыночных цен, так как является механизмом регулирования доли общественного производства.

Через механизм межотраслевой конкуренции капитал перетекает из отрасли в отрасль.

Конкуренция выполняет в рыночной экономике следующие функции:

- регулирование;
- мотивация;
- распределение;
- контроль [28, с. 60].

Конкурентная среда – это объединение субъектов и рыночных факторов, влияющих на отношения продавца и потребителя [26, с. 10]. Если сгруппировать темы, деятельность которых создает условия для конкуренции, то можно выделить шесть основных факторов конкурентной среды на рынке, как показано на рисунке 1.2 [13, с. 18].

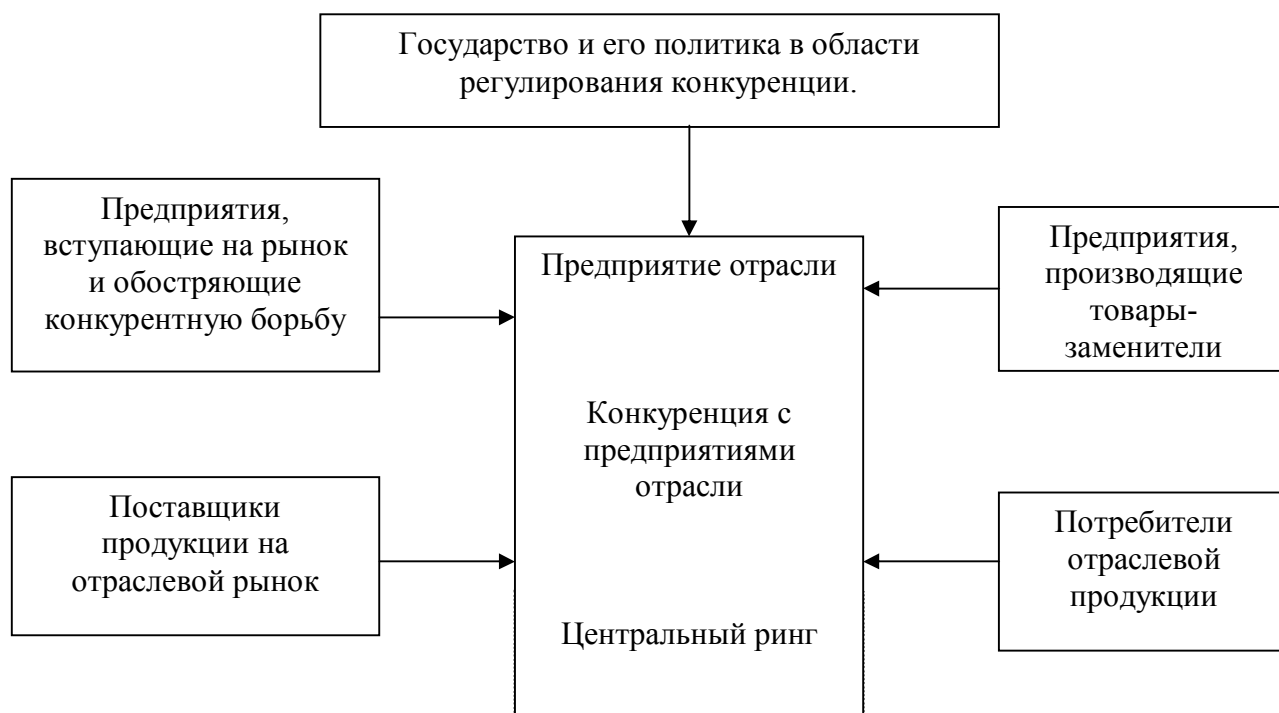


Рисунок 1.2 – Взаимодействие факторов конкурентной среды

Изучение предложенных факторов является важным фактором в видении системы конкурентной среды предприятия:

1. Характеристика национальной политики в области регулирования конкуренции. Анализируемыми факторами, определяющими характер национального регулирования конкуренции, является антимонопольная политика, определяющая методы контроля действующих и государственных монополий.

2. Конкуренция с промышленными предприятиями – «центральное кольцо» – самое активное место. Это борьба конкурирующих производителей (стратегия) разных версий одного и того же продукта.

3. Появление новых конкурентов привело к перераспределению долей компаний, работающих в отрасли. Внедрение новых мощностей ведет к усилению конкуренции, тем самым снижая цены и рентабельность [35, с. 16].

4. Влияние характера потребления продукта на прочность производства. Потребители с помощью специальных средств вступают в конфликт с интересами конкурирующих предприятий, что приводит к повышению цен и увеличению количества и качества потребляемых услуг.

5. Оценка угроз, исходящих от альтернативных продуктов. Важным фактором, влияющим на уровень конкуренции, является продукция, способная в той или иной степени заменить продаваемый товар. Если цена одного продукта растет, то растет и спрос на другой продукт, который является заменителем.

Таким образом, конкурентоспособность – это лидирующие свойства, которых у предприятий–аналогов нет или они отражены в меньшей/большей степени [41, с. 85].

Фундаментальной проблемой современной экономики является повышение уровня конкурентоспособности предприятий в форме организации собственности, повышение эффективности их деятельности и их базового выживания в рыночной среде. Его решения во многом определяют качество воспроизводственного процесса, рентабельность предприятия, его адаптацию к рыночным условиям и учет влияющих факторов для обеспечения будущего экономического роста. Конкуренция обеспечивает функционирование механизма рыночных цен, так как является механизмом регулирования доли общественного производства.

1.2 Методические основы оценки конкурентоспособности организации

При разработке стратегических перспектив, считает О.С. Виханский, руководство фирмы должно выделять ключевую компетенцию, которая определяется на основе [14, с. 114]:

- конкурентных преимуществ;
- универсальность (конкурентное преимущество в разной ситуации);
- сложность копирования.

Нами исследована методика оценки конкурентоспособности предприятия, которая позволит провести комплексный анализ конкурентных преимуществ предприятия. Совокупность основных методов оценивания и сфера их применения представлена в таблице 1.3 [10, с. 131].

Таблица 1.3 – Система основных методов анализа конкурентоспособности и область их применения

Основные методы анализа	Область применения методов		
	Анализ внешнего фактора финансовой среды не прямого влияния	Анализ внешнего фактора финансовой среды непосредственного влияния	Анализ внутреннего фактора финансовой среды
PEST–анализ	+	–	–
SWOT–анализ	+	+	+
SNW–анализ	–	–	+
Портфельные анализы	–	+	+
Сценарные анализы	+	+	+
Экспертные анализы	+	+	+

Реализация анализа конкурентоспособности характеризуется не только ретроактивным, но и прогнозным характером, т. е. оценкой ожидаемого состояния финансового потенциала предприятия под влиянием возможных изменений отдельных факторов и условий.

Это определяет необходимость использования специальных методов для такого анализа, что составляет основу его методического оснащения (при

необходимости эти специальные методы могут дополнять традиционные аналитические методы исследования) [26, с. 40].

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT–анализ, который проводится в два этапа:

- сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы»;
- заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны».

Рассмотрим SWOT-анализ в таблице 1.4 [28, с. 120].

Таблица 1.4 – SWOT-анализ

Возможность	O	Сильная сторона	S
1)		1)	
2)		2)	
Угроза	T	Слабая сторона	W
1)		1)	
2)		2)	

В SWOT-анализе есть четкое представление о преимуществах и недостатках вашей компании, а также о ситуации на рынке. Он позволяет выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и использовать ресурсы с большей эффективностью, пользуясь возможностями, предлагаемыми рынком.

Элементы силы и слабости представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Элементы силы и слабости в SWOT– анализе

Признаки силы	Признаки слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных соперников
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в фаворитной стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции
Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах	Слабости в отраслях с наибольшим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой себестоимостью

Продолжение таблицы 1.5

Признаки силы	Признаки слабости
Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха
Технологические и инновационные способности выше среднего	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери относительно главных соперников

Одним из способов анализа конкурентоспособности является PEST–анализ [13, с. 24]. В таблице 1.6 приведены примерные факторов, которые могут быть рассмотрены в ходе анализа [20, с. 149].

Таблица 1.6 – Примеры факторов PEST – анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Действующее законодательство о рынке Будущие изменения в законодательстве Европейское / международное законодательство Регулирующие органы и нормы Государственная политика, перемены Национальное регулирование конкуренции Торговая политика Усиление государственного контроля и штрафных санкций за деятельность коммерческих организаций Выборы на всех уровнях власти	Экономическая ситуация и тенденции Динамика ставок рефинансирования Уровень инфляции Инвестиционной сфере окружающей среды Внешнеэкономические системы и тенденции Общие вопросы налогообложения Налоги, определенные для товаров/услуг Сезонные / погодные эффекты Рынки и торговые циклы Платежеспособный спрос Специфическое производство
СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Возрастание темпов жизни; Тенденция увеличения числа занятого населения в работе, связанной с обслуживающей деятельностью; Пропаганда СМИ (новые технологии производства).	Высокая стоимость оборудования для производства на рынке; Появление новых технологий в отрасли; Влияние информационных технологий на развитие рынка.

PEST-анализ используется для оценки рынка для организации или бизнес-единицы и помогает менеджеру или аналитику компании увидеть картину внешней среды компании для выявления наиболее важных влияющих факторов.

Следующим методом анализа является SNW-анализ, который показывает все части каждой доминирующей области финансового развития [11, с. 9].

Факторам сегментации присваиваются соответствующие «веса», а факторы сегментации упорядочиваются по степени их влияния на финансовое развитие.

SNW–анализ представлен в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – SNW–анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
	S - сильная	N - нейтральная	W - слабая
Стратегия организация	+	–	–
Бизнес - стратегии	–	+	–
Бизнес 1 – расширение производства	–	+	–
Бизнес 2 – введение новой продукции	+	–	–
Оргструктура	–	–	+
Финансы, как общее финансовое положение	–	+	–
Финансы как характеристика текущего состояния баланса	+	–	–
Финансы как уровень бухгалтерского учета	+	–	–
Финансы как финансовая структура	–	–	+
Финансовая доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)	–	–	+

На заключительном этапе стратегического финансового анализа устанавливается взаимосвязь между различными факторами внешней и внутренней среды на основе результатов построения модели стратегического финансового положения предприятия. Для установления этой взаимосвязи можно использовать матрицу «ВКГ» возможных стратегических направлений финансового развития предприятия [27, с. 189].

Учитывая возможности стратегического финансового положения предприятия, разрабатывают стратегические финансовые цели и обоснования соответствующего стратегического решения. Целью портфельного анализа является согласование наилучшей стратегии компании и правильное распределение денежных ресурсов.

Метод анализа ВКГ включает в себя анализ доли рынка и темпов роста предприятия (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Тип по Матрице «ВКГ»

Звезды –	Трудные дети –
Дойные коровы –	Собаки –

Анализ 7S Маккензи – дает возможность оценить привлекательность и конкурентоспособность деятельности компании на рынке (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Матрица 7S Маккензи

	Персонал	Навыки и умения	Стиль	Общие ценности	Системы	Структура	Стратегия
Стратегия							
Структура							
Системы							
Общие ценности							
Стиль							
Навыки и умения							
Персонал							

Матрица Ансофа, представленная в таблице 1.10, помогает оценить стратегию и ее применимость к рынку и продукции [4, с. 17].

Таблица 1.10 – Анализ стратегии с применением матрицы Ансоффа

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Проведя анализ, можно сделать вывод, что это в дальнейшем повлияет на развитие бизнеса. Диверсификация предприятий может определяться реализацией стратегий разработки новых товаров и услуг и вывода их на рынок [33, с. 19].

Метод оценки конкурентоспособности предприятий заключается в

установлении рейтинга компании на основе достижений компании в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки должен осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемых хозяйствующих субъектов и конкурентов. Оценка конкурентоспособности предприятий определяется по формуле (1.1):

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

где K – конкурентоспособность конкретного предприятия;

K_r – коэффициент эффективности операционной деятельности;

K_I – коэффициент стратегической позиции.

Операционная эффективность обеспечивает прибыль в процессе реализации остаточной стоимости. Это означает, что основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия и определяется по формуле (1.2) [45, с. 190]:

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

где r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции;

Z – затраты на производство и реализацию продукции.

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

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

где R – операционная эффективность по выборке;

BS – выручка от реализации продукции по выборке;

ZS – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Выборка может состоять из одного или нескольких конкурирующих предприятий или из всех конкурирующих предприятий отрасли. Следует отметить, что в соответствии с целями исследования выборки могут

формироваться не только из конкурентов в отрасли, но и из любого другого хозяйствующего субъекта, конкурирующего с исследуемым предприятием.

Для того чтобы оценить операционную эффективность предприятия, необходимо сравнить значения рассматриваемых показателей исследуемого экономического субъекта с соответствующими показателями выборки (1.4):

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

Основным результатом и критерием стратегического позиционирования является завоевание доли рынка. В качестве показателя стратегического позиционирования рекомендуется учитывать изменение доли рынка по сравнению с предыдущим периодом. Рыночную долю предприятия можно определить в следующих пропорциях (1.5) [38, с. 122]:

$$D = B / V, \quad (1.5)$$

где D – доля рынка предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

V – объем рынка.

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

$$\Delta D = (B / V) \times (V_0 / B_0), \quad (1.6)$$

где ΔD – изменение доли рынка предприятия;

B_0 – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

V_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Основным фактором, обусловившим формирование показателей конкурентоспособности предприятия, является оценка стратегического позиционирования. Поэтому необходимо довести влияние показателей на конкурентоспособность предприятий до сопоставимых значений, рекомендуется извлечь корень из отношения индекса изменения величины дохода [9, с. 153]:

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

Тогда с учетом выражения (1.8) получаем:

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

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

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

где D – чистый доход бизнеса за год;

R – коэффициент капитализации.

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности предприятий является общим инструментом оценки эффективности хозяйственной деятельности.

Поэтому конкуренция помогает достичь компромисса между покупателем и продавцом. Компании и поставщики ресурсов, которые стремятся повысить свои собственные интересы и действуют в рамках конкурентной борьбы, помогают обеспечить национальные или общественные интересы. Перед российскими предпринимателями стоит несколько сложных задач – модернизировать технологию производства, повысить качество выпускаемой продукции, расширить количество и ассортимент выпускаемой продукции. Все это позволяет сохранить свои позиции на рынке и повысить свою конкурентоспособность.

1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности

Стратегия является мощным инструментом для достижения приоритетных финансовых целей компании и ее собственников [9, с. 51]. Изучение конкурентных условий конкурентов и отраслей в основном направлено на выявление преимуществ и недостатков конкурентов и составление выводов для разработки собственной успешной конкурентной стратегии предприятия и сохранения конкурентного преимущества [10, с. 91].

Знание конкурентов, их продукции и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность бизнеса даже при небольших изменениях в работе. Все различные определения политики можно свести к трем группам:

1. Стратегия как средство достижения бизнес-целей, план ее действия.
2. Стратегия как набор правил принятия решений.
3. Стратегия как план функционирования предприятия во внешней среде (план взаимодействия с конкурентами) удовлетворения потребностей клиентов, реализации интересов собственников, укрепления конкурентных позиций.

В условиях кризиса (спада экономики страны) автором А. Н. Павловым выделяются следующие базовые типы конкурентных стратегий фирм, которые представлены на рисунке 1.3 [35, с. 92].

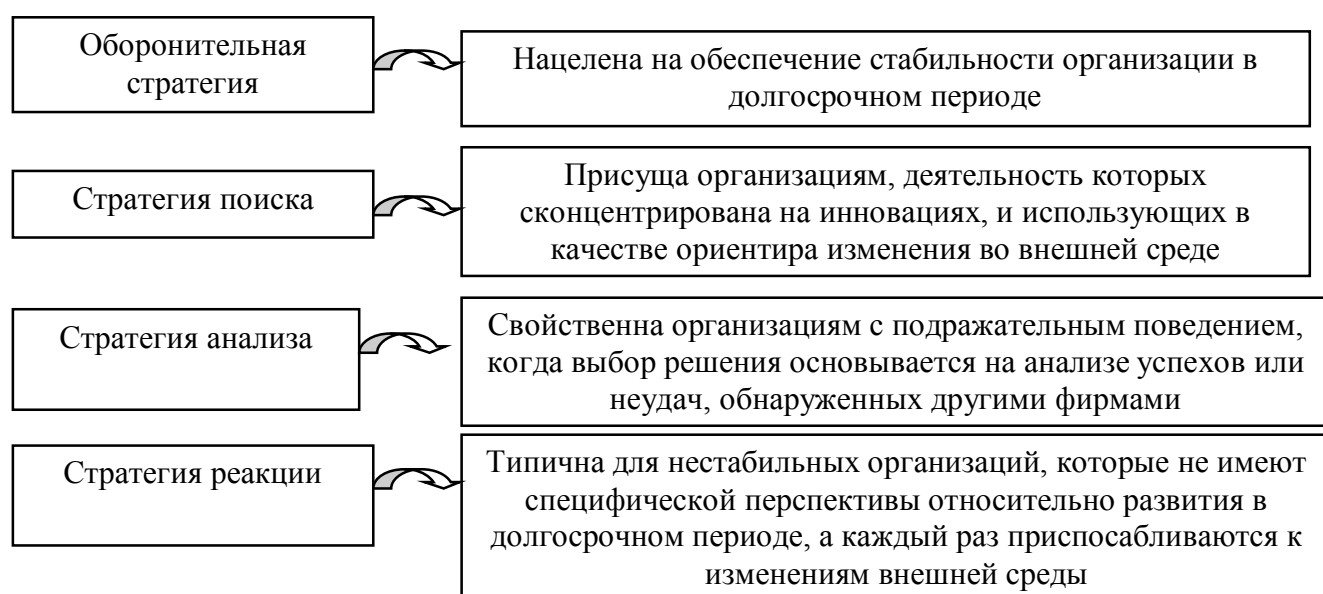


Рисунок 1.3– Базовые типы конкурентных стратегий фирм

Основной задачей стратегии развития является достижение полного самофинансирования и финансовой независимости предприятия, основанной на выделенных принципах, которые обеспечивают подготовку и принятие стратегического финансового решения. Принятие стратегических решений должно основываться на активном поиске вариантов направления, формы и методологии финансовой деятельности, выборе оптимальных вариантов, формулировании общей финансовой стратегии, на основе которой и формировании механизмов эффективной реализации стратегии. При наличии у предприятия достаточного количества производственных ресурсов в виде страховых резервов и комплексного управления этими резервами может быть реализована возможность своевременного манипулирования производственными ресурсами [22, с. 60].

В условиях кризиса (спада экономики страны) как правило, реализуют стратегии выживания, которые представлены на рисунке 1.4 [31, с. 49].



Рисунок 1.4 – Базовые стратегии «выживания» предприятия в условиях кризиса (спада экономики страны)

Прежде чем приступить к рассмотрению резервов конкурентоспособности предприятия, необходимо рассмотреть, что означает понятие «резерв».

В экономической литературе существует два основных понятия резервов:

– резервы как источники, их наличие необходимо для производства и обращения и необходимо для устойчивого развития производства на любом хозяйствующем субъекте и макроэкономическом уровне;

– резерв как возможность развития хозяйствующих субъектов наиболее неиспользуемыми методами экономического развития. Именно эти резервы, представляющие особый интерес в связи с совершенствованием техники, технологий, эффективным использованием рабочей силы на месте, сырья, возможностью в полной мере использовать рыночную ситуацию и формальные условия, представляют особый интерес;

– конкурентные резервы не следует путать с запасами, необходимыми для производства конкурентоспособной продукции. Можно выделить пять расширенных групп резервов конкурентоспособности корпораций:

- 1) использование рыночной ситуации;
- 2) использование организационного потенциала;
- 3) использование производственного и технологического потенциала;
- 4) использование финансово-экономического потенциала предприятия;
- 5) использование потенциала человеческих ресурсов предприятия [47, с. 7].

Для эффективной работы предприятия важно также определить целевой рынок его деятельности на основе анализа соответствующих показателей рынка или его сегмента, что позволяет обеспечить высокую рентабельность и сфокусировать производственные планы на каких направлениях. При правильном выборе целевого рынка и его сегмента нам представляется важным оценить условия деятельности на этом рынке. При составлении объективных прогнозов экономических, политических, технических и технических условий могут быть выявлены соответствующие конкурентные резервы, позволяющие выявить и вывести тенденции спроса, конкуренции и рентабельности. Расширена классификация резервов, рассматриваемых для повышения конкурентоспособности. Она может быть описана в зависимости от рыночных

условий и особенностей деятельности хозяйствующих субъектов [30, с. 49].

Понятие конкуренции настолько неоднозначно, что не включает в себя никакого универсального определения. Когда один капитал конкурирует с другим, это одновременно и модель управления, и модель существования капитала. Конкуренция рассматривается как основная базисная характеристика, свойство товарного производства и способ развития [10, с. 55].

Долгосрочный рост спроса привлек новые компании на существующие рынки, в то время как снижение, напротив, побудило конкурентов покинуть рынок. Это меняет показатели конкурентоспособности остальных компаний на рынке, переназначая роли и определяя новых ключевых игроков. Во многом движущей силой развития рынков становятся:

- технологические изменения, и на конкурентоспособность влияет доступ к технологическим инновациям;
- размер инвестиций в НИОКР;
- возможность снижения издержек на единицу продукции при больших объемах производства.

Важна и скорость диффузии новых технологий: чем быстрее другие организации получают доступ к новой технологии, тем ниже становятся барьеры для входа и чаще появляются новые конкуренты. В связи с появлением современных технологий они влияют на конкурентоспособность и развитие маркетинговых инструментов. Компании ищут новые варианты продвижения продукта, методы коммуникации, методы оценки потребителей и другие нераскрытые возможности. Наконец, нельзя сбрасывать со счетов и государственное регулирование, которое изменяет условия для отдельных отраслей и рынков, и тем самым влияет на конкурентоспособность отдельных предприятий. Кроме того, на конкурентоспособность напрямую влияет наличие стабильного конкурентного преимущества-эта особая способность важна для деятельности организации, а конкуренты менее представлены. Это конкурентное преимущество имеет три характеристики:

1. Он основан на важных характеристиках продукта для потребителя.
2. Конкуренты не могут повторить это преимущество в краткосрочной перспективе.
3. Преимущество заключается в том, что он стабилен даже при изменении окружающей среды.

Источниками конкурентного преимущества могут быть создание уникальных предложений по продажам, внедрение инноваций, создание брендов и т.д.

Методы повышения конкурентоспособности показаны на рисунке 1.5.

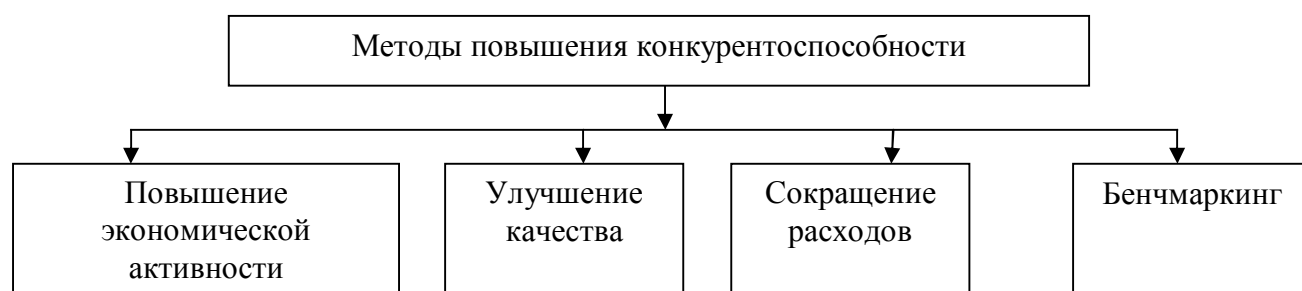


Рисунок 1.5 – Методы повышения конкурентоспособности

Из всего можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности предприятию необходимо работать в двух направлениях:

- обеспечение конкурентоспособности своего продукта, чтобы он мог конкурировать с продуктом другой компании;
- поднять эффективность работы не только всего предприятия, но и каждого из его подразделений.

Основные способы повышения конкурентоспособности даны в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Основные способы повышения конкурентоспособности предприятия

Способ	Содержание
Повышение качества продукции	Это помогает улучшить имидж компании в глазах потребителей и увеличить долю рынка или выйти на ранее сложные сегменты рынка, которые предъявляют самые высокие требования к качеству и сервису. Перечень принимаемых мер может включать использование более качественного сырья или инвестиции в технологии, улучшающие качество продукции для приведения ее в соответствие с национальными и международными стандартами.

Продолжение таблицы 1.11

Способ	Содержание
Уменьшение расходов	Один из старейших способов получения конкурентного преимущества («лидерство по затратам»)- одна из классических стратегий достижения лидерства, описанная Майклом Портером в 1980-х годах). Этот путь предполагает контроль затрат, инвестиции в производство для достижения эффекта накопленного опыта и снижения себестоимости продаж.
Стимулирование сбыта и рост объемов реализации	Еще один способ повышения конкурентоспособности предприятий. Здесь выделяется углубленное изучение маркетинговых составляющих: проведение исследований для определения потребностей аудитории, выбор наиболее эффективной рекламной кампании, брендинг как один из факторов повышения конкурентоспособности и т.д.
Работа с внутренними ресурсами	Подготовка и переподготовка кадров, использование новых методов организации деятельности и бизнес-планирования, улучшение условий труда работников, повышение их заинтересованности с помощью методов материального и нематериального стимулирования.

Способы увеличения конкурентоспособности предприятия предполагают формирование и использование финансовых, трудовых и производственных ресурсов для реализации основной стратегии предприятия и соответствующего курса действий. Брендинг – это один из способов манипулирования потребителями. С его помощью вы можете сделать свой продукт или компанию непохожими на другие, чтобы получить максимум дохода от потенциальных клиентов.

Конкурентное преимущество, связанное с управлением затратами – предприятие имеет тенденцию к минимальным затратам среди его конкурентов без изменения качества своих продуктов / услуг.

Конкурентное преимущество, возникающее в результате дифференциации, в свою очередь, включает в себя поиск атрибутов, которые важны для клиентов и отличаются от тех, которые предлагаются другими фирмами. Продукты или услуги отличаются от конкурентов и, следовательно, могут требовать более высокую цену.

Чтобы добиться успеха на рынке, компании вынуждены принимать эффективные решения с точки зрения финансовых, материальных и человеческих ресурсов, а также анализа окружающей среды. Это заставляет компанию продолжать развиваться и адаптироваться в процессе развития.

Конкурентоспособность может быть повышена следующими способами:

- повышение производительности труда. Производительность может быть повышена за счет увеличения расходов на образование и профессиональную подготовку, чтобы помочь развить навыки и ликвидировать любой пробел в навыках. Однако это дорого и отнимает много времени. Правительство могло бы также содействовать созданию более гибкого рынка труда, например, поощряя работу неполный рабочий день и поощряя новых начинающих предпринимателей. [19, с. 18]. Однако это также потребует времени, а повышенная гибкость снизит безопасность сотрудников и приведет к снижению заработной платы.

- стать «эталонном» для потребителей. Производители товаров и услуг должны быть более ориентированы на клиента и более чем когда-либо способны удовлетворять меняющиеся потребности и чаяния своих клиентов. Это может включать в себя более быстрые сроки доставки и более короткие индивидуальные производственные процессы, а также подчеркивание лояльности клиентов за счет улучшения поддержки клиентов, стратегии бренда и социальных сетей;

- избегать высокомерия. Единственные поставщики в отрасли вскоре перестали внедрять инновации, потому что в них больше не было необходимости. Вы всегда должны стремиться к себе, и только тогда у вас будет возможность занять лидирующие позиции на рынке;

- создайте «лицо» компании. Поставьте перед собой задачу выделиться из всех остальных и стать авторитетом, тогда массы выберут вас, потому что ваше «лицо» пользуется высокой степенью уважения и предпочтения;

- постоянно отслеживать слабые и сильные стороны, выявлять слабые места и устранять их;

- чтобы стимулировать дифференциацию, конкуренты будут последовательно пытаться обеспечить лучшее обслуживание клиентов, качество продукции и маркетинг. Покупателям потребуется лучшее решение для удовлетворения их конкретных потребностей. Сделайте свой продукт другим, цель состоит в том, чтобы создать большую ценность для пользователей, которых вы обслуживаете.

– формирование партнерских отношений. Заключайте союзы с единомышленниками. Обменивайтесь технологиями и инструментами, расширяйте общие рынки, взаимно продвигайте продукты друг друга и сотрудничайте в новых исследованиях для увеличения числа потребителей.

– учитесь друг у друга. Внимательно следите за своими конкурентами. Знания и ресурсы, которыми они обладают, могут быть лучше ваших. Активно изучайте, как они управляют и развивают свою деятельность. Вскоре вы узнаете, как применить эти курсы к вашему бизнесу;

– занять большую долю рынка среди потребителей. Клиенты заслуживают лучших продуктов и услуг для удовлетворения своих индивидуальных потребностей. Чтобы построить прибыльный бизнес, важно сосредоточиться на том, чтобы сделать небольшую часть рынка более ориентированной на предприятия, что поможет обуздать конкуренцию в будущем.

– привилегированная клиентская база, использующая политику «ориентированность на клиента». Это повышает лояльность клиентов, что позволяет защитить себя от агрессивных конкурентов;

– маркетинг для привлечения и удержания клиентов и поддержания вашей конкурентоспособности;

– лидерство по затратам. Это первое конкурентное преимущество, которым часто пользуются предприятия. Лидерство в затратах является преимуществом, когда компании могут предлагать те же качественные продукты, что и их конкуренты, по более низкой цене [17, с. 51].

На основе вышеперечисленных путей повышения конкурентоспособности, выбирается стратегия и тактика. Конечная цель всякой фирмы победа в конкурентной борьбе. Достигается она или нет зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, т. е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами продукцией и услугами других фирм.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»

2.1 Краткая характеристика ООО «Спортмастер»

«Спортмастер» на сегодняшний день самый известный магазин спортивных товаров не только на территории России, но и в Уральском регионе. Место нахождения магазина ООО «Спортмастер»: Челябинская область, город Златоуст, поселок Айский, 70, в ТРК «Тарелка». Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда. Организационную структуру управления ООО «Спортмастер» в Златоусте можно представить в виде схемы на рисунке 2.1.

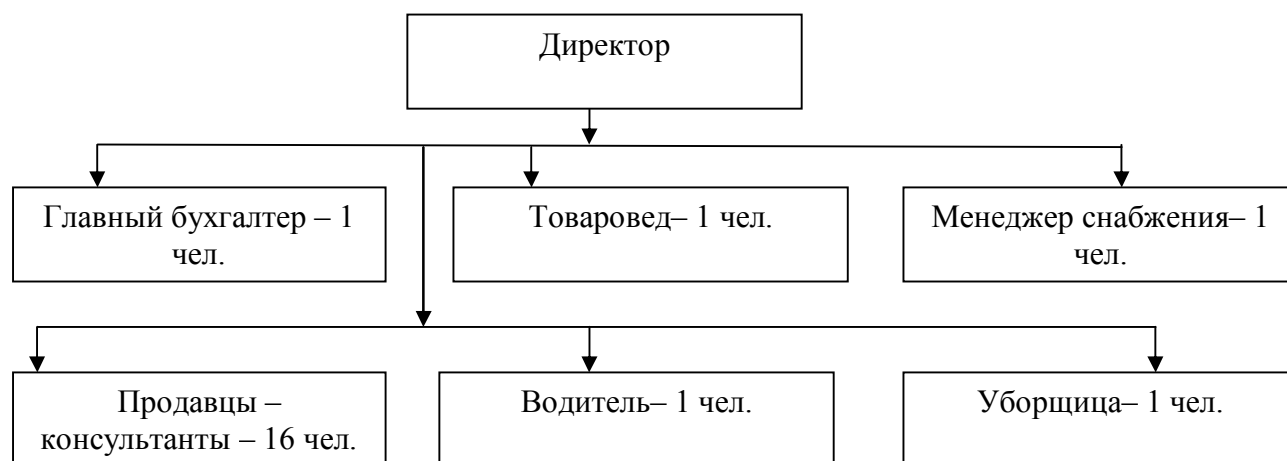


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Спортмастер», г. Златоуст

Для ООО «Спортмастер» была выбрана линейно–функциональная организационная структура. Механизм принятия управленческих решений построен на принципах коллегиальности и единоначалия. Устанавливается жесткая вертикаль принятия управленческих решений. Управляющий отдела ООО «Спортмастер» в г. Златоуст несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей деятельности торговой организации.

Численность сотрудников на 01.01.2020 г. – 22 человека.

На основании Приложения Б, в таблице 2.1 оценим финансовые результаты деятельности ООО «Спортмастер» в 2018–2020 годы.

Таблица 2.1 – Анализ финансовых результатов ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Показатель	Анализируемый период			Изменение по годам		Темпы роста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Выручка от реализации	156 500	157 100	164 874	600	7774	100,38	104,95
Себестоимость продаж	139 633	137 262	148 272	–2371	11010	98,30	108,02
Валовая прибыль	16 867	19 838	16 602	2971	–3236	117,61	83,69
Прибыль от продаж	16 867	19 838	16 602	2971	–3236	117,61	83,69
Прочие доходы	1625	2215	2025	590	–190	136,31	91,42
Прочие расходы	11 225	12 047	12 037	822	–10	107,32	99,92
Прибыль до налогообложения	7267	10006	6590	2739	–3416	137,69	65,86
Текущий налог на прибыль	1090	1501	989	411	–512	137,71	65,89
Чистая прибыль	6177	8505	5602	2328	–2903	137,69	65,87

Исходя из проведенного анализа, выручка за 2019 г. увеличилась на 600 тыс. руб., 0,38 п.п., а за 2020 год на 7774 тыс. руб., темп прироста составил 104,95 %. Рост оборота от продаж стал возможен за счет проведения акций на сезонные спортивные товары и за счет развития интернет-магазина. Себестоимость реализации в 2019 году ниже темпов роста выручки, но в 2020 году темпы роста себестоимости выше темпа роста выручки, что отрицательно сказалось на валовой прибыли, которая снизилась по сравнению с прошлым периодом на 3236 тыс. руб.

Прочие доходы в 2019 году увеличились, а в 2020 снизились на 190 тыс. руб.

Прочие расходы возросли за счет стоимости арендных и коммунальных платежей. Прочие расходы в 2019 году увеличились на 822 тыс. руб. (7,32%), а в 2020 году снизились на 10 тыс. руб., что стало причиной отрицательного сальдо от прочих операций. Горизонтальный анализ актива баланса ООО «Спортмастер» проведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамики статей актива баланса ООО «Спортмастер» за 2018 – 2020 гг.

В тысячах рублей

Статьи баланса	Анализируемый период			Отклонения по годам		Темп роста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
АКТИВ							
Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	505	670	634	165	–36	132,67	94,63
Основные средства	4489	4518	3993	29	–525	100,65	88,38
Финансовые вложения	1459	1673	1853	214	180	114,67	110,76
Итого по разделу I	6453	6861	6480	408	–381	106,32	94,45
Оборотные активы							
Запасы	1715	1769	2841	54	1072	103,15	160,6
Дебиторская задолженность	2890	3250	2053	360	–1197	112,46	63,17
Финансовые вложения	801	239	401	–562	162	29,84	167,78
Денежные средства и денежные эквиваленты	841	1709	1815	868	106	203,21	106,20
Итого по разделу II	6247	6967	7110	720	143	111,53	102,05
Итого АКТИВ	12700	13828	13590	1128	–238	108,88	98,28

Из таблицы 2.2 следует, что в 2019 году в активе баланса произошло увеличение всех статей, кроме статьи «финансовые вложения», которая снизилась на 562 тыс. руб. или на 70,16% (100 – 29,84).

Внеоборотные активы увеличились на 6,32%, в большей степени за счет увеличения нематериальных активов (32,67%), финансовых вложений (14,67%) и за счет увеличения основных средств (на 0,65%).

Оборотные активы увеличились за счет таких факторов как:

- рост величины денежных средств на 103,21%;
- запасы на 3,15%;
- дебиторская задолженность на 12,46%.

В целом за 2019 год величина валюты баланса увеличилась на 1128 тыс. руб., что в относительной величине составило 108,88%.

Изменение актива баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 годы представлено на рисунке 2.2.

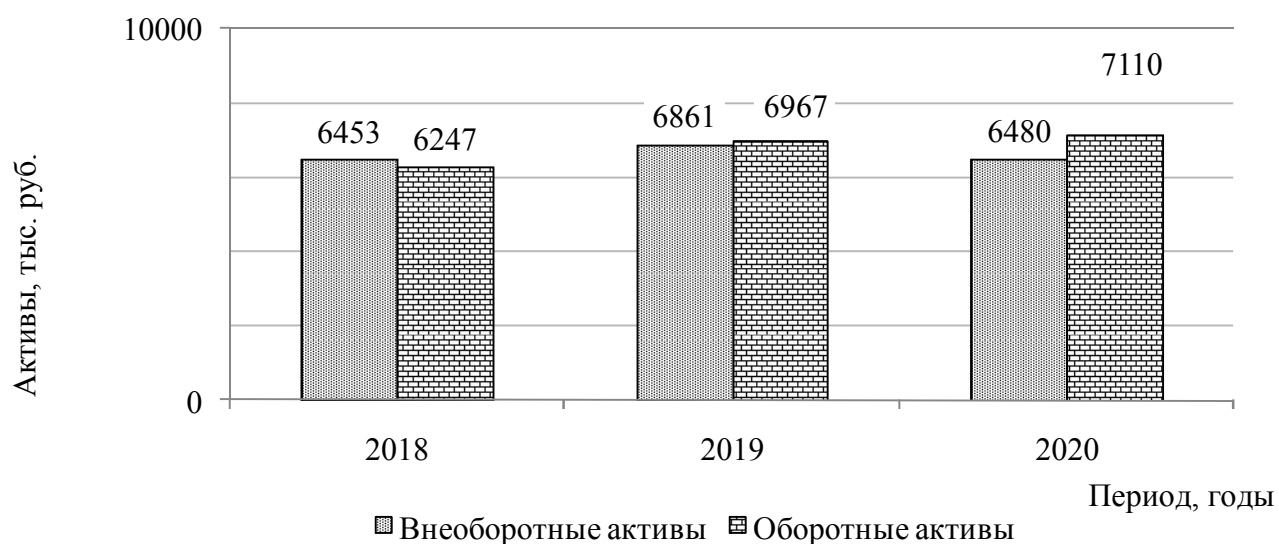


Рисунок 2.2 – Актив баланса ООО «Спортмастер»

В 2020 году в активе баланса произошло изменение величины:

- нематериальные активы снизились на 36 тыс. руб. или на 5,37%;
- основные средства снизились на 525 тыс. руб. или на 11,62%.

А финансовые вложения увеличились на 180 тыс. руб., или на 10,76 %.

В оборотных активах дебиторская задолженность снизилась на 1197 тыс. руб., (- 36,83%), финансовые вложения увеличились на 162 тыс. руб. (+67,78%), денежные средства также увеличились, их рост составил 6,2% или в сумме 106 тыс. руб. В целом за 2020год величина валюты баланса снизилась на 238 тыс. руб., что в относительной величине составил спад на 1,72%.

Пассив баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг. проанализирован в таблице 2.3.

В пассиве баланса в 2019 году наблюдается снижение резервного капитала (на 819 тыс. руб.), а остальные статьи пассивов увеличились. Нераспределенная прибыль увеличилась на 591 тыс. руб., кредиторская задолженность на 1093 тыс. руб., что сказалось на росте величины пассивов на 1128 тыс. руб. в 2019 году. В 2020 году на снижение пассивов сказалось снижение собственного капитала (- 819 тыс. руб. резервного капитала), кредиторской задолженности на 47 тыс. руб. и прочих краткосрочных обязательств на 71 тыс. руб.

Таблица 2.3 – Анализ пассива баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

В тысячах рублей

Статьи баланса	Анализируемый период			Отклонения по годам		Темп роста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
ПАССИВ							
Уставный капитал	100	100	100	-	-	100,0	100,0
Добавочный капитал	2000	2000	2500	-	500	100,0	125,0
Резервный капитал	3516	2944	2125	-572	-819	83,73	72,18
Нераспределенная прибыль	4214	4805	5004	591	199	114,02	104,14
Итого по разделу III	9830	9849	9729	19	-120	100,19	98,78
Кредиторская задолженность	2310	3403	3356	1093	-47	147,32	98,62
Прочие обязательства	560	576	505	16	-71	102,86	87,67
Итого по разделу V	2870	3979	3861	1109	-118	138,64	97,03
Итого ПАССИВ	12700	13828	13590	1128	-238	108,88	98,28

Изменение пассива баланса ООО «Спортмастер» показано на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Динамика пассива баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

ООО «Спортмастер» долгосрочных кредитов и займов не привлекало.

В процессе разработки стратегии развития ООО «Спортмастер» особое внимание отводится продаже конкурентоспособной продукции, максимальному снижению себестоимости и формированию прибыли.

На конкурентоспособность предприятия оказывает влияние эффективного использования финансового капитала и человеческих ресурсов. В таблице 2.4 определим, насколько организация обеспечена человеческими ресурсами.

Таблица 2.4 – Обеспеченность персоналом ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Категории работников, чел.	2018		Обеспеченность, %	2019		Обеспеченность, %	2020		Обеспеченность, %
	план	факт		план	факт		план	факт	
Руководители	2	2	100,00	2	2	100,00	2	2	100,00
Менеджеры	15	14	93,33	13	15	115,38	18	16	88,89
Технический персонал	2	2	100,00	2	1	50,0	2	3	150,0
Бухгалтерия	1	1	100,00	1	1	100,00	1	1	100,0
Всего	20	19	95,0	18	19	105,56	23	22	100,0

В 2019 и 2020 годах выявлено несоответствие плановых и фактических показателей. Избыток или недостаток работников может негативно сказаться на производительности труда. Недостаток торгового персонала – менеджеров на 2 человека в 2020 году показывает неэффективное планирование численности.

В таблице 2.5 проведен анализ работников ООО «Спортмастер» по возрасту.

Таблица 2.5 – Анализ работников ООО «Спортмастер» по возрасту

Показатель	2018 г	Удельный вес, %	2019 г	Удельный вес, %	Количество	
					2020 г	Удельный вес, %
По возрасту, лет:						
до 20	1	5,56	1	5,26	1	4,55
от 20 до 25	12	66,67	11	57,89	13	59,09
от 26 до 30	3	16,67	4	21,05	5	22,73
от 31 до 35	1	5,56	2	10,53	2	9,09
от 36 до 45	1	5,56	1	5,26	1	4,55
Всего	18	100	19	100	22	100

В ООО «Спортмастер» 59,9 % в 2020 году занимают работники в возрасте от 20 до 25 лет, что говорит о молодом коллективе в анализируемый период.

В таблице 2.6 проведен анализ работников ООО «Спортмастер» по образовательному уровню, так как квалификация персонала – один из главных критериев конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.6 – Анализ работников ООО «Спортмастер» по образованию

Показатель	2018 г	Удельный вес, %	2019 г	Удельный вес, %	2020 г	Удельный вес, %
По образованию:						
Среднее, специальное	5	27,78	7	36,84	10	45,45
Неоконченное высшее	8	44,44	7	36,84	4	18,18
Высшее	5	27,78	5	26,32	8	36,36
Всего:	18	100	19	100	22	100

Основная часть работников ООО «Спортмастер» в 2018 году имела высшее и неоконченное высшее образование, но в 2020 году произошло увеличение группы работников со средне-специальным образованием (45,45%). Следовательно, опыт работы в торговле, является приоритетом при приеме на работу в торговую организацию. Образовательный состав представлен на рисунке 2.4.

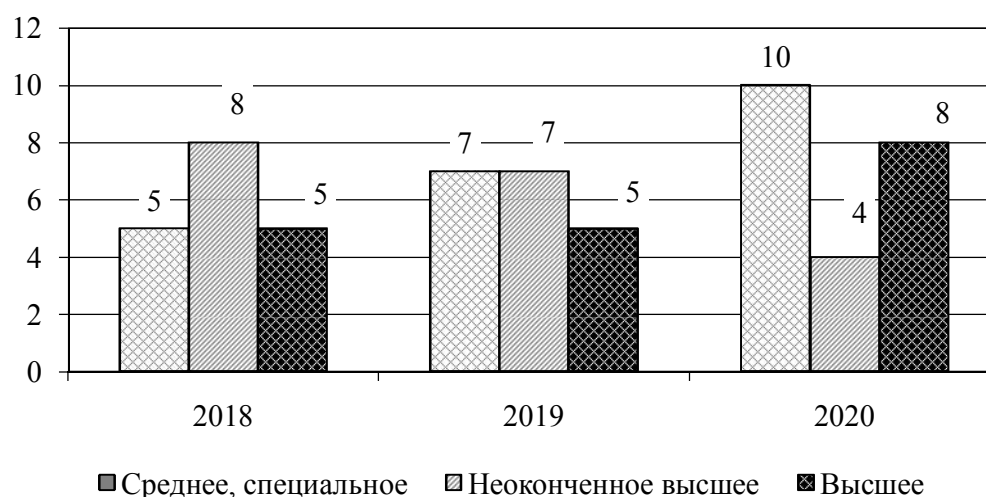


Рисунок 2.4 – Изменение квалификационного состава трудовых ресурсов ООО «Спортмастер»

В таблице 2.7 движения рабочей силы рассчитала динамика коэффициентов движения трудовых ресурсов.

Таблица 2.7 – Данные о движении работников ООО «Спортмастер»

Показатель	Анализируемый период			Изменение по годам	
	2018	2019	2020	2019	2020
1 Состояло в списочном составе на начало года	16	18	19	2	1
2 Принято в течение года	5	9	10	4	1
а) принято самим предприятием	3	6	8	3	2
б) направлено службой занятости	2	3	2	1	-1
3 Выбыло в течение года	3	8	7	5	-1
а) уволено за прогулы	1	2	3	1	1
б) по собственному желанию	2	5	4	3	-1
в) другие причины, предусмотренные законом	-	1	-	1	-1
4 Состояло в списочном составе на конец года	18	19	22	1	3
5 Среднесписочная численность	17	19	21	2	2
6 Коэффициенты, в том числе оборота по приему, (стр. 2 : стр. 5)	0,29	0,474	0,476	0,184	0,002
7. Оборот по выбытию, (стр. 3 : стр. 5)	0,176	0,421	0,33	0,245	-0,091
8. Текучесть кадров (сотрудников), ((стр. 3а+стр. 3б) : стр. 5)	0,176	0,368	0,33	0,192	-0,038

Количество выбывших в 2018 г. 3 человека, в 2019 году 8, а в 2020 году 7, основная причина увольнений собственное желание, что в первую очередь связано с длительностью дневной смены (с 10.00 до 22.00).

Коэффициент текучести кадров в 2019 году увеличился до 0,368, а в 2020 году снизился до 0,33 %. Коэффициент текучести кадров достаточно высокий, что не существует эффективной системы отбора и подбора кадров и влечет за собой потери производительности труда. Движение персонала на рисунке 2.5.

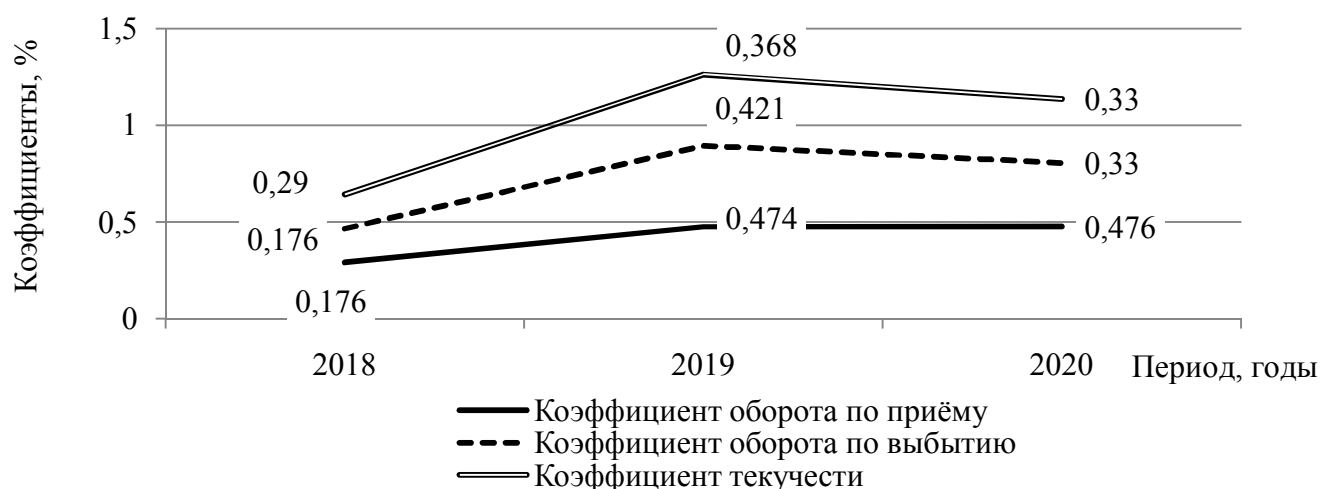


Рисунок 2.5 – Показатели движения персонала ООО «Спортмастер»

Человеческие ресурсы являются важным элементом конкурентоспособности торговой организации, а высокий качественный уровень персонала является фактором обеспечения конкурентоспособности ООО «Спортмастер».

2.2 Внутренний анализ деятельности организации

Стабильная и ритмичная работа ООО «Спортмастер» во многом зависит от способности своевременно оплачивать все виды потребляемых ими ресурсов. Когда долг компании не может быть погашен в срок из-за отсутствия средств платежа, риск финансового менеджера, неподготовленного к внезапному «провалу», должен быть сведен к минимуму. Банкротство баланса снижает конкурентоспособность предприятий на рынке. В таблице 2.8 проведен анализ ликвидности актива ООО «Спортмастер».

Таблица 2.8 – Анализ структуры и динамики ликвидных активов
ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Ликвидные активы	Анализируемый период			2019 к 2018		2020 к 2019	
	2018	2019	2020	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Денежные средства (1250)	841	1709	1815	868	203,21	106	106,2
Дебиторы (1230)	2890	3250	2053	360	112,46	-1197	63,17
Краткосрочные финансовые вложения (1240)	801	239	401	-562	29,84	162	167,78
Итого ликвидных активов	4532	5198	4269	+666	114,7	- 929	82,13

Проанализировав наиболее ликвидные активы, был сделан вывод, что денежные средства увеличились в результате освобождения активов от дебиторской задолженности ООО «Спортмастер» на 106 тыс. руб. в 2020 году.

Величина ликвидных активов ООО «Спортмастер» в 2018-2020 годах показана на рисунке 2.6.

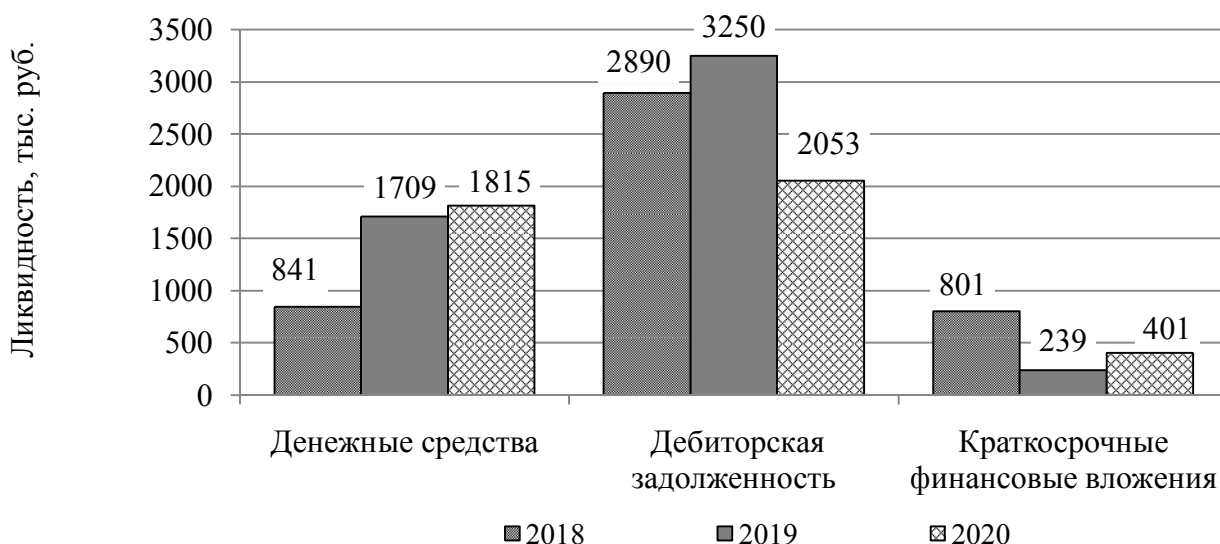


Рисунок 2.6 – Величина ликвидных активов ООО «Спортмастер»

Дебиторская задолженность в 2019 году увеличилась на 360 тыс. руб., а за 2020 год снизилась на 1197 тыс. руб. Это положительный момент в деятельности ООО «Спортмастер», так как увеличивает ликвидность баланса и снижает потребность в дополнительных кредитных средствах. Краткосрочные финансовые вложения за 2019 год уменьшились на 562 тыс. руб., в 2020 году рост показателя составил 162 тыс. руб. Рост денежных средств на 6,2% повышает ликвидность и платежеспособность баланса. В таблице 2.9 рассмотрим ликвидность (платежеспособность) предприятия.

Таблица 2.9 – Группировка активов и пассивов по степени ликвидности

В тысячах рублей

Активы	Анализируемый период			Пассивы	Анализируемый период		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Наиболее ликвидные активы	1642	1948	2216	Срочные обязательства	2310	3403	3356
Быстро реализуемые активы	2890	3250	2053	Срочные пассивы	0	0	0
Средне реализуемые активы	1715	1769	2841	Долгосрочные пассивы	560	576	505
Трудно реализуемые активы	6453	6861	6480	Постоянные пассивы	9830	9849	9729

При оценке платежеспособности, важно соблюдение соотношений:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Для выявления платежеспособности ООО «Спортмастер» проведем анализ показателей платежеспособности в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Показатели платежеспособности ООО «Спортмастер»
за 2018–2020 гг.

В тысячах рублей

Активы, тыс. руб.	Пассивы, тыс. руб.	Недостаток (–), излишек (+) платежных средств по годам		
		2018	2019	2020
Наиболее ликвидные активы А1	Наиболее срочные обязательства П1	–368	–1455	–1140
Быстрореализуемые активы А2	Срочные пассивы П2	2890	3250	2053
Среднереализуемые активы А3	Долгосрочные пассивы П3	1155	1193	2336
Труднореализуемые активы А4	Постоянные пассивы П4	3377	2988	3249

Баланс ООО «Спортмастер» не является абсолютно ликвидным, так как не выполняются условия для итогов первой и четвертой групп по активу и пассиву.

Из представленных данных видно, что присутствует платежный недостаток:

- в 2018 году в размере 368 тыс. руб.;
- в 2019 году 1455 тыс. руб.;
- в 2020 год 1140 тыс. руб.

Снижение суммы недостающей величины для покрытия более срочных обязательств, повышает эффективность деятельности в 2020 году.

Соотношение остальных групп активов и пассивов соблюдено, следовательно, в случае не срочного требования оплатить счета кредиторов, возможность расчетов сохраняется.

Рассчитаны и представлены расчеты коэффициентов ликвидности ООО «Спортмастер» в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ ликвидности баланса ООО «Спортмастер»

В процентах

Показатели платежеспособности	Норма	2018 год	2019 год	Изменение 2019 к 2018, (+;-)	2020 год	Изменение 2020 к 2019, (+;-)
Общий коэффициент ликвидности баланса	2,0...2,5	1,453	1,148	-0,305	1,595	0,447
Коэффициент абсолютной ликвидности (срочности)	$\geq 0,05 \dots 0,1$	0,711	0,572	-0,139	0,660	0,088
Коэффициент «критической оценки»	0,7...0,8; $\geq 1,0$	0,364	0,502	0,138	0,541	0,039
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$; 2,0...2,5	2,177	1,751	-0,426	1,841	0,09
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	не менее 0,1	0,855	0,765	-0,09	0,807	0,042

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг. представлены на рисунке 2.7.

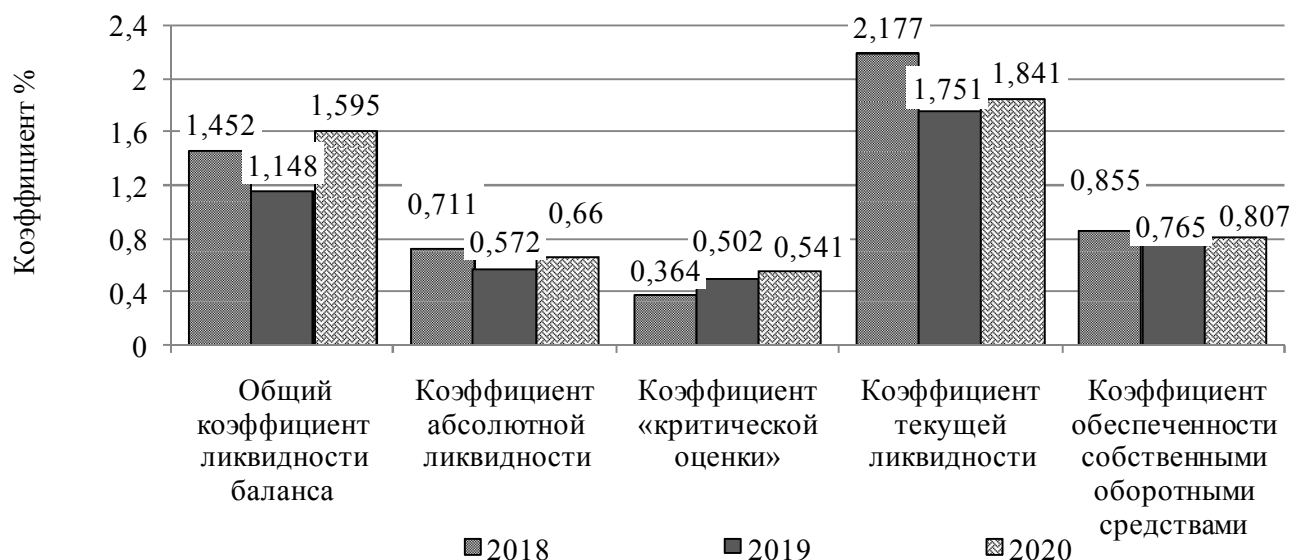


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

По данным анализа следует, что общий коэффициент ликвидности ниже нормы, причем в 2019 году он снижается на 0,31%, а в 2020 году увеличивается на 0,45%, но не попадает в нижнюю границу нормы.

Коэффициент срочности выше нормативного значения, и, несмотря на его снижение в 2019 году на 0,14%, в 2020 году наметился рост на 0,09%. Это говорит о том, что ООО «Спортмастер» в состоянии оплатить наиболее срочные обязательства. Коэффициент «критической оценки» ниже нормативного значения, но в 2019 году увеличивается на 0,14%, а в 2020 году на 0,04%.

Коэффициент текущей ликвидности снижался в 2019 году на 0,43%, а в 2020 году увеличился на 0,09%. Судя по расчетам коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше нормы, что говорит о достатке собственных оборотных средств в деятельности ООО «Спортмастер».

В таблице 2.12 проведем оценку и динамику рентабельности организации.

Таблица 2.12 – Оценка рентабельности ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Показатели	Алгоритм расчета по годам						Финансовые коэффициенты, %		
	Числитель			Знаменатель			2018	2019	2020
	2018	2019	2020	2018	2019	2020			
Общая рентабельность	Прибыль до налогообложения			Выручка			4,64	6,37	4,0
	7267	10006	6590	156500	157100	164874			
Рентабельность издержек	Валовая прибыль			Себестоимость продаж			12,1	14,5	11,2
	16 867	19 838	16602	139633	137262	148272			
Рентабельность оборота	Прибыль от продаж			Выручка			10,8	12,6	10,1
	16 867	19 838	16602	156500	157100	164874			
Чистая рентабельность	Чистая прибыль			Выручка			3,95	5,41	3,40
	6177	8505	5602	156500	157100	164874			

Расчеты свидетельствуют о снижении доходности деятельности торговой организации – все рассчитанные показатели рентабельности имеют тенденцию к спаду. Это отрицательная тенденция. Снижение коэффициента рентабельности оборота за анализируемый период с 10,8% до 10,1% свидетельствует о росте издержек на их хранение и реализацию, несмотря на повышение спроса на спортивную одежду. Общая рентабельность снизилась с 4,64% до 4,0%, а чистая рентабельность с 3,95% до 3,4%. Графически изменение рентабельности показано на рисунке 2.8.

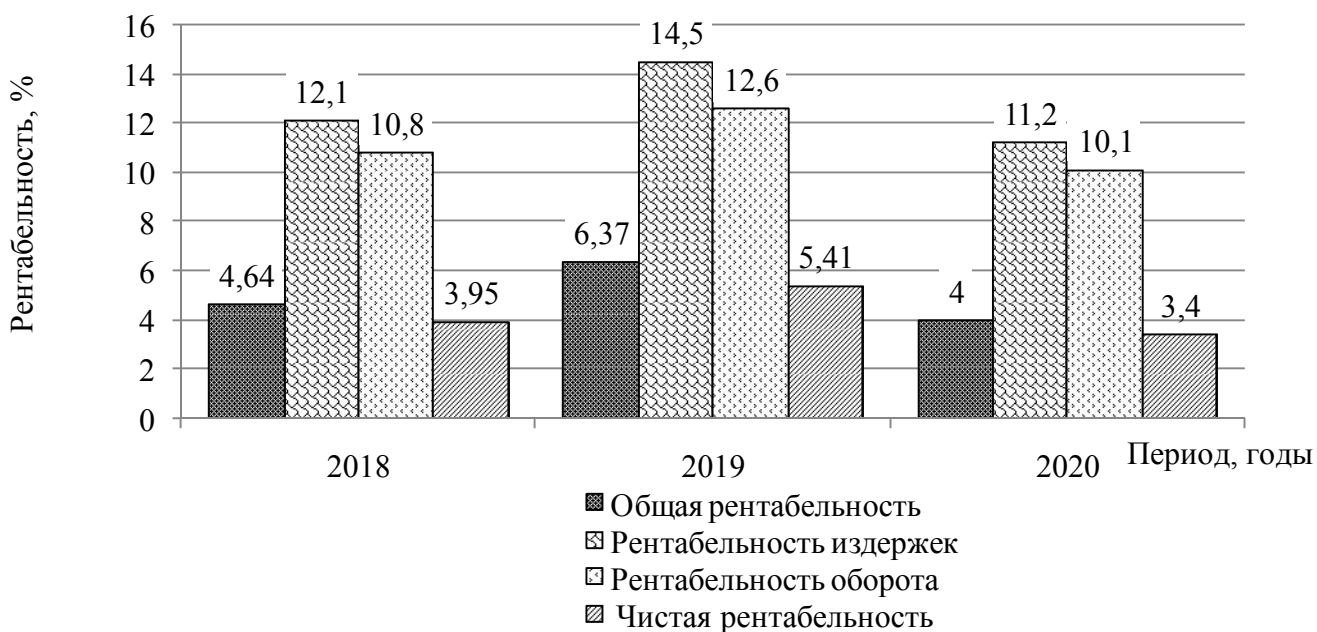


Рисунок 2.8 – Динамика рентабельности ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Рентабельность основной деятельности показывает, какую долю в себестоимости реализованной продукции составляет валовая прибыль. На исследуемом предприятии названный показатель в 2018 г. составил 12,1%, а в 2020 г. снизился до 11,2 %, что говорит о снижении размера прибыли и снижении размера себестоимости, которую предприятию приносит каждый рубль произведенных затрат на реализацию продукции. Определим класс платежеспособности ООО «Спортмастер» за 2020 год в таблице 2.13.

Уровень перманентного капитала характеризует финансовую надежность:

$$К_{пк} = PC / C = (EQ + LTD) / C, \quad (2.1)$$

где PC – величина перманентного капитала предприятия.

$$К_{пк} = 9729 / 13590 = 0,716.$$

Формула расчета суммы баллов S имеет вид:

$$S = 0,05 \times \text{Категория K1} \times 0,10 + \text{Категория K2} \times 0,40 + \text{Категория K3} \times 0,20 + \text{Категория K4} \times 0,15 + \text{Категория K5} \times 0,10 + \text{Категория K6} = 0,1841 + 0,264 + 0,1432 + 0,121 + 0,1841 + 1,451 = 2,35.$$

Сумма баллов S влияет на класс кредитоспособности:

$$S = [1 \text{ или } 1,05] - \text{первый класс (не вызывает сомнений);}$$

$S = [1,05 < S < 2,42]$ – второй класс (взвешенный подход);

$S = [2,42 < S < 3,00]$ – третий класс (повышенный риск).

Таблица 2.13 – Определение класса кредитоспособности ООО «Спортмастер»,%

Финансовые коэффициенты	2020 год	Класс кредитоспособности	Весовой ранг	Сводная оценка
1	2	3	4	5=3·4
К 1 - Коэффициент текущей ликвидности	1,841	2	0,1	0,2
К 2 - Коэффициент абсолютной ликвидности	0,66	1	0,25	0,25
К 3 - Уровень перманентного капитала	0,716	1	0,15	0,15
К 4 - Уровень обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (СОС)	0,807	1	0,20	0,2
К 5 - Коэффициент коммерческой платежеспособности	1,841	2	0,05	0,1
К 6 - Коэффициент самофинансирования	1,451	2	0,05	0,1
Рентабельность оборота	0,034	2	0,20	0,4
Средневзвешенная оценка	2,35	1,57	1,00	1,38

Следовательно, кредитоспособность ООО «Спортмастер» связана со средним уровнем риска. Предприятие должно стремиться увеличивать собственный капитал, а источником этого роста может быть прибыль. При недостаточности прибыли организация должна решать стратегическую задачу – определять рациональное соотношение заемных и собственных средств (таблица 2.14).

В приведенном расчете дебиторская задолженность за 2020 год оборачивается медленнее кредиторской, у организации недостаток свободных средств, из-за несоответствия времени от поступления дебиторской задолженности до необходимости платить кредиторам.

Предприятию недостаточно собственных средств на протяжении всех 2 лет. И с каждым годом их недостаток возрастает все больше. Это означает, что предприятие нуждается в заемных средствах. Следовательно, возрастает необходимое количество заемных средств, на 2018 г. предприятию необходимо 10409,92 тыс. рублей, а на 2020 г. 8426,05 тыс. рублей.

Таблица 2.14 – Расчет рационального соотношения заемных и собственных средств ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

В тысячах рублей

Показатели	Период, годы			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020
1 Дебиторская задолженность	2890	3250	2053	112,46	63,17
2 Кредиторская задолженность	2310	3403	3356	147,32	98,62
3 Выручка от продаж продукции	156 500	157 100	164 874	100,38	104,95
4 Себестоимость проданной продукции	139 633	137 262	148 272	98,30	108,02
5 Однодневный объем выручки (с. 3/360)	434,72	436,39	457,98	100,38	104,95
6 Однодневная себестоимость продукции (с. 4/360)	387,87	381,28	411,87	98,30	108,02
7 Капитал и резервы	9830	9849	9729	100,19	98,78
8 Прибыль	6177	8505	5602	137,69	65,87
9 Оборачиваемость задолженности, дни,					
а) дебиторской, (с.1/с.5)	6,648	7,447	4,483	112,03	60,20
б) кредиторской, (с.2/с.6)	5,314	7,798	7,328	146,75	93,97
10 Необходимый краткосрочный кредит (с. 9а–9б)·с.6	517,42	–133,93	–1171,77	–25,86	874,91
11 Свободные средства в обороте (с.9б–9а) × с.5	–579,92	153,17	1302,95	–26,41	850,66
12 Свободная прибыль с.8 × 0,8	4941,6	6804	4481,6	137,69	65,87
13 Необходимые собственные средства (с.7-с.11)	10409,92	9695,83	8426,05	93,14	86,90
14 Необходимые заемные средства (с.2+с.10)	2827,42	3269,07	2184,23	115,62	66,82
15 Рациональное соотношение заемных и собственных средств, (с. 14/с. 13)	0,272	0,337	0,2592	123,96	76,91
16 Рентабельность капитала, %, (с.13/с.7 × 100)	105,90	98,44	86,61	92,96	87,98

Отсутствие собственных средств часто является результатом неадекватного или неразумного использования запланированной прибыли. Учет неплатежей, инфляционных колебаний и рисков финансовых рынков очень важен для формирования финансовых стратегий. Основными задачами ООО «Спортмастер» на современном этапе является организация эффективного снабжения и сбыта;

качество реализуемой продукции, расширение ассортимента с целью более точного удовлетворения требований потребителя. Несмотря на то, что ООО «Спортмастер» не обладает абсолютной ликвидностью и платежеспособностью, но рост выручки и прибыли дает уверенность в своевременном выполнении обязательств по договору. Организация имеет разумную структуру собственности и ее источники, а также довольно выгодное экономическое положение.

2.3 Внешний анализ конкурентоспособности предприятия

1. Поставщики. Различные группы поставщиков оказывают различное по силе влияние, однако, преимущественно положительное, поскольку поставщики устоявшиеся, и работают с ООО «Спортмастер» на относительно выгодных условиях: поставщик товаров – фирмы Nike , Hansen, Adidas , Reebok, Kettler, Puma. Однако, с поставщиками торговых площадей ситуация выглядит иначе: во-первых, их несколько («Торговый комплекс Лера», «Катрин», ТРЦ «Тарелка»), во-вторых они оказывают скорее негативное влияние на деятельность исследуемого объекта, так как повышается арендная плата, ухудшаются условия договора аренды.

2. Потребители. Потребителями компании, как было сказано выше является население, средний класс, женщины и мужчины возрасте 15-65 лет. Данная группа чувствительна к цене и в сегодняшних условиях (при снижении их доходов и увеличение стоимости товара) велика вероятность потери потребителей – из-за оттока к более дешевой аналогичной продукции.

3. Конкуренты. Такое же по силе влияние оказывают конкуренты. Здесь положение усугубляется тем, то помимо высокой конкуренции аналогичных торговых сетей («Адидаас», «Найк» и др.) существенно нарастает конкуренция со стороны других форматов торговли с более дешевым товаром: магазин «Энергия спорта», «Спортивный Дом», «Пилигрим».

В данных условиях перед системой управления ООО «Спортмастер» стоит

задача борьбы с конкурентами. Проведём внешний анализ макроэкономического окружения при помощи PEST–матрицы, в которой указаны основные факторы, оказывающие воздействие на фирму (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – PEST–матрица ООО «Спортмастер»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – государственная программа ФЗ «О развитии малого и среднего бизнеса на территории Российской Федерации»; – повышение ставки НДС; – ужесточение пошлин на ввоз сырья из заграницы. 	<ul style="list-style-type: none"> – рост уровня инфляции в стране; – увеличение количества предложений по продаже дешёвой китайской обуви и одежды; – рост цен на бензин, энергоресурсы.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – возрастание темпов жизни; – тенденция увеличения числа занятого населения в работе, связанной с обслуживающей деятельностью; – пропаганда СМИ (новые технологии в швейной и обувной промышленности). 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая стоимость оборудования на рынке для производства, доставки и хранения товаров; – появление новых технологий в отрасли; – влияние информационных технологий на развитие рынка.

Как видно из таблицы 2.15, большее значение имеют экономические, социальные и технологические факторы. В условиях экономической нестабильности, многие предприятия для того, чтобы не оказаться на грани банкротства (в период пандемии Ковид-19) вынуждены разрабатывать новые стратегии деятельности, в частности – оптимизировать расходы по закупке, хранению и доставке товара, сокращать численность персонала, снижать оклады работникам. ООО «Спортмастер» в 2020 году снизил расходы на закупку сырья за счет использования скидок поставщиков за определенную партию товара.

ООО «Спортмастер» использует стратегию обеспечения финансовой безопасности предприятия, в задачи которой входит:

1. Обеспечить постоянную платежеспособность.
2. Обеспечить достаточную финансовую устойчивость.
3. Нейтрализовать возможные негативные последствия финансовых рисков.
4. Осуществить необходимые меры финансовой санации предприятия в условиях спада экономики РФ, вызванной пандемией Ковид-19.

Анализ микроэкономической среды объекта будет проводиться методом пяти конкурентных сил по Портеру. Данная модель позволяет определить, насколько привлекательна та или иная отрасль для компании.

Структура использования указанного метода пяти конкурентных сил по Портеру представлена на рисунке 2.9.

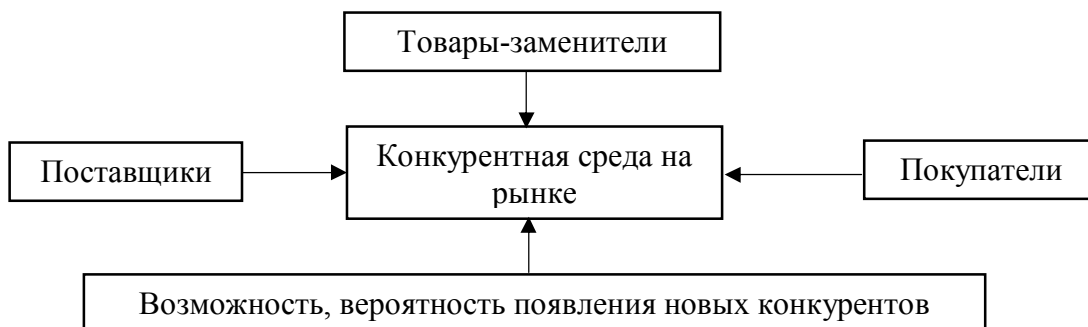


Рисунок 2.9 – Структура метода оценки пяти конкурентных сил ООО «Спортмастер» по Портеру

В результате анализа была сформирована матрица факторов микросреды, оказывающая определенное воздействие на деятельность ООО «Спортмастер», которая представлена в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Параметр	Значение	Описание
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	– большое количество игроков; – низкие и средние цены на продукцию у конкурентов;
Рыночная власть потребителей	Высокий уровень	– избирательное отношение потребителей к продукции; – высокие требования к соотношению «цена-качество»
Угроза появления продуктов-заменителей	Высокий уровень	– высокая вероятность появления товаров-субститутов, способных заменить продукцию фирмы;
Угроза появления новых игроков	Средний уровень	– повышение уровня потребления услуг населением и обрабатывающими предприятиями; – высокий уровень расходов при вхождении на рынок;
Рыночная власть поставщиков	Низкий уровень	– большое количество поставщиков на рынке; – широкий ассортимент продукции;

Проведём в таблицах 2.17 и 2.18 оценку веса и степени воздействия каждого фактора, расчет его средневзвешенной оценки и определение среди них тех, которые будут оказывать большее влияние на ООО «Спортмастер».

В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где меньшее число будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, большее – более сильное воздействие.

Таблица 2.17 – Оценка влияния угроз на конкурентоспособность ООО «Спортмастер»

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
Угрозы			
Повышение ставки НДС	5	0,25	1,25
Ужесточение санкций на ввоз товаров из заграницы	3	0,09	0,27
Высокий спрос на квалифицированные кадры в Златоусте	5	0,2	1
Рост уровня инфляции в стране	4	0,15	0,6
Рост цен на бензин	3	0,06	0,18
Низкая мотивация сотрудников	5	0,25	1,25
Итого	-	1	4,55

Таблица 2.18 – Оценка влияния возможностей на ООО «Спортмастер»

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
Возможности			
Государственная программа о развитии малого и среднего бизнеса	3	0,1	0,3
Возрастание темпов жизни	5	0,3	1,5
Тенденция увеличения числа работников в малом и среднем предпринимательстве	4	0,2	0,8
Увеличение количества предложений по продаже дешёвой китайской обуви и одежды	5	0,06	0,3
Появление новых тенденций в отрасли	4	0,2	0,8
Влияние информационных технологий на развитие рынка	5	0,14	0,75
Итого	-	1	4,45

Из таблиц 2.17 и 2.18 видно, что степень влияния возможностей на предприятие ниже на 0,1 балла, чем степень влияния угроз. Возможность, которая наиболее вероятна и имеет наибольшую степень влияния – это повышение уровня потребления услуг легкой промышленности (обувь). Угрозы, которые наиболее вероятны и последствия, наступления которых наиболее опасны: высокий уровень внутриотраслевой конкуренции, повышение ставки НДС. Для ООО «Спортмастер» основными конкурентами будут является предприятия предлагающие товары-заменители, поскольку их значению уже было подчеркнуто ранее. Ближайшие конкуренты компании ООО «Спортмастер» по Златоустовскому рынку «Спортивные товары»:

- «Спортивный Дом»;
- «Энергия спорта»;
- «Пилигрим».

Теперь, в таблице 2.19 представим количественную оценку каждого фактора для каждого предприятия. Где 5 это высокое конкурентное преимущество, 1 это скорее недостаток, над которым стоит поработать [6, с. 77].

Таблица 2.19 – Оценка конкурентов ООО «Спортмастер»

Критерии \ Конкуренты	«Спортивный Дом»	«Спортмастер»	«Энергия спорта»	«Пилигрим»
Цена	4	5	5	3
Качество	5	4	5	5
Ассортимент	5	4	4	5
Услуги доставки	5	5	4	3
Гарантия	5	5	3	5
Срочность поставки при онлайн-заказе	4	4	3	2
ИТОГО	28	27	24	23

Выбранные критерии мы обосновываем тем, что ООО «Спортмастер» является торговой организацией, предлагающей спортивные товары и оборудование. Наибольшее значение для данных предприятий имеют соответствующая цена, ассортимент, высокое качество товаров. Из проделанного анализа следует вывод,

что на данном рынке товары ООО «Спортмастер» может составить высокую конкуренцию другим компаниям (большой ассортиментный ряд обуви и одежды, высокое качество товаров). Но у ООО «Спортмастер» большие, чем у конкурентов цены на куртки, обувь, так как большая часть обуви представлена из натуральных материалов (кожа, нубук, замша). На основании полученных оценок можно сделать вывод о том, что «Энергия спорта» и «Спортивный дом» имеют хорошее качество товаров, а ассортимент оборудования у магазинов «Спортивный Дом» шире. Однако, ООО «Спортмастер» предоставляет гарантию (до 60 дней) и сервис, что помогает привлечь большое количество клиентов. Интернет-магазин и соотношение, цена – точно в срок – качество, являются конкурентным преимуществом ООО «Спортмастер». По итогам анализа внутренней среды можно выделить сильные и слабые стороны ООО «Спортмастер», которые представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Матрица факторов внутренней среды ООО «Спортмастер»

Сильные стороны	Слабые стороны
Повышение объемов продаж	Ограничение по привлечению кредитов
Повышение эффективности бизнеса	Рост расходов по покупке, хранению и продаже товаров
Квалифицированный рабочий персонал	Низкая мотивация сотрудников
Высокий уровень качества товаров	Недостаточный размерный ряд одежды и обуви
Целенаправленная кадровая политика	Снижение ассортимента оборудования для спорта

Количественная оценка факторов внутренней среды приведена в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы внутренней среды	Вес	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Ограничение по привлечению кредитов	0,2	5	1
Рост расходов по покупке, хранению и реализации товаров	0,2	5	1
Недостаточный размерный ряд одежды и обуви	0,2	5	1
Низкая мотивация сотрудников	0,25	5	1,25
Снижение ассортимента оборудования для спорта	0,15	4	0,6
Итого	1	-	4,85

Продолжение таблицы 2.21

Факторы внутренней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Повышение объемов продаж	0,25	5	1,25
Повышение эффективности бизнеса	0,25	5	1,25
Квалифицированный рабочий персонал	0,15	5	0,75
Высокий уровень качества продукции	0,2	5	1
Целенаправленная кадровая политика	0,15	4	0,6
Итого	1	-	4,85

Для SWOT-анализа выбираем факторы, взвешенная оценка которых составляет более 1 балла. Таким образом, по итогам проведенного анализа внутренней среды можно выделить оказывающие наибольшее влияние на деятельность организации сильные и слабые стороны (таблица 2.22).

Таблица 2.22 – Матрица сильных и слабых сторон ООО «Спортмастер»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокий уровень квалификации персонала	Низкая мотивация сотрудников
Повышение эффективности бизнеса	Рост расходов по покупке, хранению и реализации товаров
Высокий уровень качества продукции	Недостаточный ассортимент товарной группы
Повышение объемов продаж	Ограничение по привлечению кредитов
Повышение эффективности бизнеса	Рост расходов по покупке, хранению и продаже товаров
Известность товаров у постоянных клиентов	Недостаток услуг
	Высокая цена реализации по сравнению с конкурентами

По результатам анализа сильных и слабых сторон предприятия, среди сильных сторон можно выделить: высокий уровень квалификации, повышение эффективности бизнеса, высокий уровень качества продукции.

Среди слабых сторон выделяются: низкая мотивация персонала, рост расходов по покупке, хранению и реализации товаров, недостаточный размерный ряд одежды и обуви. На слабые стороны организации необходимо обратить особое внимание, они снижают потенциал ООО «Спортмастер» в конкурентной борьбе.

Проведем анализ товара по Ф. Коллеру в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Трехуровневый анализ товара по Ф. Котлеру

Оцениваемые параметры	Группа сравнения		
	Обувь	Одежда	Оборудование для спорта
1 Основное предназначение товара	Повседневное использование		
Выбор товаров-новинок	большой	средний	средний
2 Товар в реальном исполнении			
упаковка (качество)	высокое	высокое	среднее
нешнее оформление	высокое	высокое	среднее
марочное название	есть	есть	есть
качество	высокое	высокое	высокое
свойства	высокое	высокое	среднее
3 Товар с подкреплением (услуги по доставке и гарантия)	да	да	да

Главная стратегическая цель ООО «Спортмастер» – стать лидером и расширить географию своей деятельности. Кроме того, обновляется часть производственных фондов (витрины, стеллажи и т.д.), которые позволяют использовать комплексные решения, ведь для привлечения новых потребителей высокое качество обслуживания и дизайн помещения/оборудования является важным фактором.

Как следует из данных таблицы 2.23, у ООО «Спортмастер» основное предназначение товара – повседневное использование (спорт), перспективы развития большие, выбор товаров–новинок средний, ассортимент товаров по сравнению с конкурентами средний. Качество предлагаемого товара высокое при высокой цене. Проведем анализ стратегии ООО «Спортмастер» с применением матрицы Ансоффа в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Матрица Ансоффа ООО «Спортмастер»

	Выпускаемые продукты	Новые продукты
Имеющиеся рынки	Стратегия развития рынка ООО «Спортмастер» 	Стратегия развития продукта
Новые рынки	Стратегия освоения новых рынков	Стратегия диверсификации

Для ООО «Спортмастер» приоритетна стратегия развития рынка: новый товар на старом рынке, которая предполагает маркетинговые усилия по продвижению имеющегося товара на новые рынки сбыта за счет использования мечендайзинга, создания эффективной системы дистрибьюции. ООО «Спортмастер» находится в квадрате «Звезды» – это предприятия, которые следует поддерживать и укреплять. Чем эффективнее конкурентная стратегия, тем в большей степени она обеспечивает защиту от конкурентной силы и способствует созданию дополнительных конкурентных преимуществ. Многомерная матрица 7S МакКинси («привлекательность рынка/стратегическое положение предприятия») предоставляет больше возможностей для выбора стратегических маркетинговых решений на уровне предприятия.

Она позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетинговые решения по эффективному использованию потенциала ООО «Спортмастер» в зависимости от различных уровней привлекательности рынка (таблица 2.25).

Показатель «привлекательность рынка» (хозяйственного направления) ООО «Спортмастер» определяется совокупностью факторов. К их числу относят:








- возможности роста рынка и его размер;
- норму прибыли и уровень цены;
- состояние преимуществ конкурентов;
- барьер входа на рынок;
- социальную роль.

Таблица 2.25 – Матрица 7S Маккензи для ООО «Спортмастер»

Стратегическое положение		
	Сильное	Слабое
Высокая	«Оптимизировать»	«Усилить или удержать»
Привлекательность рынка		«Уходить»
Низкая	«Извлекать полную выгоду»	

По Матрице 7S Маккензи стратегическое положение ООО «Спортмастер» «Извлекать полную выгоду». Более широкие возможности для выбора стратегических маркетинговых решений представляет многомерная матрица 7S Маккензи («привлекательность рынка/стратегическое положение предприятия»), (таблица 2.26).

Таблица 2.26 – Матрица 7S Маккензи для ООО «Спортмастер»

	Персонал	Навыки и умения	Стиль	Общие ценности	Системы	Структура	Стратегия
Стратегия							
Структура							
Системы							
Общие ценности							
Стиль							
Навыки и умения							
Персонал							

Из матрицы 7S Маккензи следует, что у ООО «Спортмастер» существует потребность в специалистах с новыми компетенциями, и существует потенциальный конфликт между «старыми» и «новыми» специалистами. Из-за данных факторов, возможно и выявлена текучесть персонала в 2019 и 2020 годах.

Снижение коэффициента постоянной численности персонала свидетельствует об отсутствии эффективной системы планирования кадров, что приводит к потере производительности, вызванной текучестью кадров. Далее проведен анализ влияния конкурентов на основе факторов, таких как качество продукции, уровень выручки, широта ассортимента, доля рынка, ценообразование, и т. д. Для оценки показателей используем качественные измерительные шкалы (лучше/хуже, больше/меньше), потому что не каждый показатель можно оценить количественно [13, с. 212]. По данным составим таблицу 2.27.

Таблица 2.27 – Анализ конкурентоспособности ООО «Спортмастер»

Показатель	Спортмастер	Спортивный Дом	Энергия спорта	По сравнению с, %	
				Спортивный Дом	Энергия спорта
Качество	10	10	10	100,0	100,0
Уровень дохода	10	9	9	111,11	111,11
Доля рынка	9	10	7	90,0	128,57
Уровень коммуникаций	10	8	8	125,0	125,0
Система сбыта	9	10	8	90,0	112,5
Широта ассортимента	8	10	7	80,0	114,29
Размерный ряд	9	10	7	90,0	128,57
Ценовая стратегия	7	10	8	70,0	87,5
Квалификация кадров	9	10	8	90,0	112,5
Уровень качества логистики	10	10	7	100,0	142,86
Итого	91	97	88	93,81	103,41

«Спортивный Дом» занимает более лидирующее положение, превосходит по показателям: широта ассортимента, размерный ряд, ценовой стратегии (рисунок 2.10). Для повышения конкурентоспособности ООО «Спортмастер» должно улучшить такие показатели, как широта ассортимента, ценовая стратегия и размерный ряд.

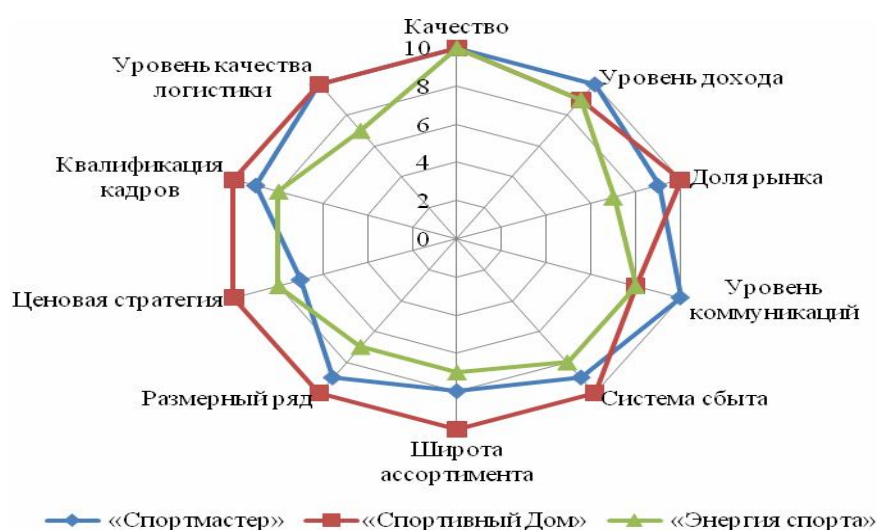


Рисунок 2.10 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Спортмастер»

Итак, ООО «Спортмастер» в сравнении с конкурентами превысил два показателя. «Спортивный Дом» является главным конкурентом, но некоторые показатели у него ниже, чем у ООО «Спортмастер», такие как уровень коммуникации и уровень дохода на рынке Уральского региона.

Анализируя ООО «Спортмастер», мы можем провести SNW–анализ в таблице 2.28.

Таблица 2.28 – SNW–анализ для ООО «Спортмастер»

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Неэффективная система мотивации работников			+
Недостаточный ассортимент товаров			+
Индивидуальный подход к каждому покупателю		+	
Высокое качество товара (обуви, одежды)		+	
Высокий класс обслуживания	+		
Высокий уровень издержек			+
Высокая скорость обслуживания		+	
Разнонаправленная деятельность	+		
Длительное время на рынке	+		
Постоянные клиенты		+	
Низкая численность персонала		+	
Высокая квалификация персонала	+		

Большее значение определяется в поле «Сильные стороны и возможности», следовательно, основной целью управления кадрами является развитие кадрового потенциала ООО «Спортмастер». Это означает повышения качества работы каждого работника, который оптимальным образом наращивает и использует свой трудовой потенциал и содействует достижению целей организации. N – нейтральное влияние, S – сильное. Рассматривая разные альтернативы, выявлено, что слабыми элементами являются: высокий уровень расходов и недостаточный ассортимент и низкая мотивация персонала для повышения объема личных продаж. У ООО «Спортмастер» неэффективное стратегическое планирование, система сбора, анализа информации.

Профиль конкурентных преимуществ (внешней среды) ООО «Спортмастер» (X) с главным конкурентом «Спортивный Дом» (O) в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – Профиль конкурентного преимущества (внешней среды)

Характеристики	Значимость, %	Хуже / Лучше					Итоговая оценка	Мероприятия
		Конкурента						
		-2	-1	0	1	2		
Качество	15			O	X		+15	
Технические параметры	10		O	X			0	
Скорость выполнения заказа	10			X	O		0	
Цена товара	20	X			O		-40	Первая степень приоритетности
Высокая квалификация персонала	10				O	X	+20	
Оказание дополнительных услуг	10				O	X	+20	
Недостаток видов услуг	15	X			O		-30	Вторая степень приоритетности
Недостаточный ассортимент товаров	10		X	O			-10	Третья степень приоритетности
Итого	100						-25	

Организация уступает конкуренту 25 баллов. В отношении цены товара, системы сбыта и уровня издержек ООО «Спортмастер» уступает конкурентам. Прежде всего, этому способствовал:

- рост валютного курса, из-за которого ООО отказалось от части товаров;
- спад покупательной способности населения, из-за которого установился явный спрос на товары низкой ценовой группы;
- низкий уровень мотивации персонала.

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ ООО «Спортмастер» позволяет сделать следующие выводы:

- выручка от реализации ООО «Спортмастер» за 2019 и 2020 годы увеличивается, что связано с увеличением цен и некотором увеличении спроса на

одежду и обувь ООО «Спортмастер»;

– на данном рынке ООО «Спортмастер» составляет высокую конкуренцию, но у ООО «Спортмастер» большая, чем у конкурентов цена, так как товары производятся преимущественно из натуральных материалов.

Из проделанного анализа следует вывод, что на данном рынке товары ООО «Спортмастер» может составить высокую конкуренцию другим компаниям (большой ассортиментный ряд обуви и одежды, высокое качество товаров). Но у ООО «Спортмастер» большие, чем у конкурентов цены на куртки, обувь, так как большая часть обуви представлена из натуральных материалов (кожа, нубук, замша). На основании полученных оценок можно сделать вывод о том, что «Энергия спорта» и «Спортивный дом» имеют хорошее качество товаров, а ассортимент оборудования у магазинов «Спортивный Дом» шире. Однако, ООО «Спортмастер» предоставляет гарантию (до 60 дней) и сервис, что помогает привлечь большое количество клиентов. Интернет-магазин и соотношение, цена – точно в срок – качество, являются конкурентным преимуществом ООО «Спортмастер».

Несмотря на то, что ООО «Спортмастер» не обладает абсолютной ликвидностью и платежеспособностью, но рост выручки и прибыли позволяет быть уверенными в своевременном выполнении обязательств в соответствии с договорами. Организация имеет рациональную структуру имущества и его источников, и достаточно доходное экономическое положение. По результатам анализа сильных и слабых сторон предприятия, среди сильных сторон можно выделить: высокий уровень квалификации, повышение эффективности бизнеса, высокий уровень качества продукции.

Среди слабых сторон выделяются: низкая мотивация персонала, рост расходов по покупке, хранению и реализации товаров, недостаточный ассортимент товаров, а также недостаток услуг. На слабые стороны необходимо обратить особое внимание, они снижают потенциал ООО «Спортмастер» в конкурентной борьбе.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»

3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности организации

Так как в результате оценки конкурентов выявлено, что «Спортивный Дом» предлагает большой ассортимент товаров, что является конкурентным преимуществом, то торговой организации ООО «Спортмастер» предлагается расширить номенклатуру товаров за счет то введения группы «Товаров для рыбалки». Суть проблемы формирования ассортимента заключается в планировании практически всех видов деятельности, направленных на отбор продукции для будущей продажи на рынке и на то, чтобы характеристики этой продукции соответствовали требованиям потребителей. Формирование спроса на основе планирования ассортимента продукции является фактором повышения конкурентоспособности и доходов. В ходе опроса покупателей ООО «Спортмастер», проведенного в апреле 2021 года, был выявлен спрос на товары для рыбалки. Структура рекомендуемого спроса по ассортиментной политике показана на рисунке 3.1.

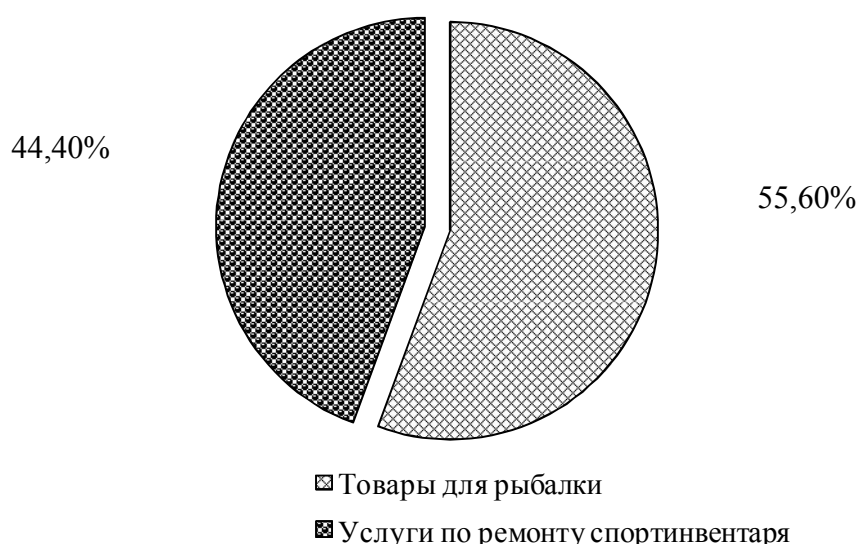


Рисунок 3.1 – Структура спроса по ассортиментной политике
ООО «Спортмастер»

Постоянно обновляя свой ассортимент, ООО «Спортмастер» преследует следующие цели:

- повышение конкурентоспособности (новые продукты могут привлечь в магазин новых клиентов, демонстрируя инновационный тип поведения);
- удовлетворение меняющихся потребностей клиентов;
- классификация, отражающая модные тенденции;
- наблюдать за передовыми достижениями науки и техники и т.д.

Рассмотрим, какие товары наиболее предпочтительны покупателям, которые хотели бы приобрести в отделе ООО «Спортмастер»:

- одежда и обувь для рыбалки;
- удочки и спиннинги;
- надувные резиновые лодки;
- крючки, блесны и т.д.

В таблице 3.1 представлены цены на ассортимент «Товары для рыбалки» в ближайших к ООО «Спортмастер» магазинах и отделах конкурентов.

Таблица 3.1 – Цены на ассортимент «Товары для рыбалки» у конкурентов

В рублях

Предприятие – конкурент	Ценовой диапазон	Среднемесячный объем реализации, шт.	Средняя розничная цена
Товар: надувные резиновые лодки			
Магазин «Спортивный Дом», пр. Мира, 10:	4400 - 6806	20	5603
Магазин «Всё для рыбалки», Горького, 2	5800 - 7200	25	6500
Магазин «Мираж», ул 40 лет Победы, д.43	4200-13800	24	9000
Товар: удочки и спиннинги			
Магазин «Спортивный Дом», пр. Мира, 10:	2000 - 6000	30	4000
Магазин «Всё для рыбалки», Горького, 2	600-3200	60	1900
Магазин «Мираж», ул 40 лет Победы, д.43	1200-7500	42	4350

Окончание таблицы 3.1

Предприятие – конкурент	Ценовой диапазон	Среднемесячный объем реализации, шт.	Средняя розничная цена
Товар: резиновые сапоги			
Магазин «Спортивный Дом», пр. Мира, 10:	1800 - 2400	30	2100
Магазин «Всё для рыбалки», Горького, 2	1600 - 2500	32	2050
Магазин «Мираж», ул 40 лет Победы, д.43	1500-3100	19	2300
Товар: крючки, блесны			
Магазин «Спортивный Дом», пр. Мира, 10:	200 - 2000	70	1100
Магазин «Всё для рыбалки», Горького, 2	250-850	161	550
Магазин «Мираж», ул 40 лет Победы, д.43	300-1500	110	900

Согласно таблице 3.1 товары для рыбалки пользуются растущим спросом, следовательно, данную товарную группу предлагаем ввести в ассортимент ООО «Спортмастер». В качестве дополнительного ассортимента предлагается закупка у завода YIWU OSPREY FISHING CO., LTD, Китай, дилером которого является фирма «Рыбалов Спортсмен» (г. Челябинск ул. Артиллерийская 71) и последующая их реализация в ООО «Спортмастер».

В таблице 3.2 рассмотрим среднемесячный объем продаж и их стоимость в ООО «Спортмастер» в закупочных и продажных ценах.

Таблица 3.2 – Стоимость товаров ассортиментной группы «Товары для рыбалки»

Показатель	Оптовая цена	Торговая наценка, %	В рублях
			Розничная цена
Надувные резиновые лодки	3600	40	5040
Удочки	1100	50	1650
Спиннинги	2310	50	3465
Резиновые сапоги	800	60	1280
Крючки	200	40	280
Блесны	180	60	288

Таким образом, из данных таблицы 3,2 видно, что рыболовные товары пользуются спросом у населения и большой объем продаж выявлен у предприятия – конкурента «Всё для рыбалки». Большой объем продаж у «Всё для рыбалки» связан с тем, что у них разнообразный ассортимент и меньшая цена.

Следовательно, реализация таких товаров является перспективной на рынке города Златоуста. В таблице 3.3 рассчитаем эффективность мероприятия по обновлению ассортимента и выявим экономическую эффективность.

Таблица 3.3 – Расчет эффективности мероприятия по обновлению ассортимента рыболовных товаров ООО «Спортмастер»

В рублях

Показатель	Розничная цена	Планируемое количество продаж в месяц	Итого в год
Надувные резиновые лодки	5040	25	1 512 000
Удочки	1650	30	594 000
Спининги	3465	30	1 247 400
Резиновые сапоги	1280	32	491 520
Крючки	280	90	302 400
Блесны	288	70	241 920
ИТОГО			4 389 240

Таким образом, при реализации мероприятия по обновлению ассортимента ООО «Спортмастер» планируется, что покупатели захотят приобрести данные товары для рыбалки именно у ООО «Спортмастер», так как предприятия–конкуренты – это единичные торговые точки (отделы), в том время как ООО «Спортмастер» находятся в Торговом центре «Тарелка», где много потенциальных покупателей, и планируемая цена намного ниже, чем у конкурентов. А, следовательно, среднегодовая выручка может увеличиться на 4389,24 тыс. руб. Но, так как увеличивается затраты на обновление ассортимента за счет реализации нового ассортимента, то целесообразно проанализировать планируемые расходы и сопоставить планируемые доходы от внедрения мероприятия.

В качестве новой востребованной услуги (согласно рисунка 3.1), предлагается ремонт спортивного инвентаря, который либо куплен в другом магазине, либо по которому вышел гарантийный срок. Средняя стоимость услуги мелкого ремонта (замена колеса, регулировка скоростей на велосипеде, замена камеры колеса и т.д.) 300 руб., предлагаем ввести данную услугу в ООО «Спортмастер». Планируемое количество ремонтных работ в день 5-10 ед. (в среднем 8 ед), для этого будет привлекаться продавец отдела велосипедов и самокатов. В таблице 3.4 рассчитаем эффективность мероприятия по внедрению новой услуги и определим экономический эффект.

Таблица 3.4 – Расчет эффективности мероприятия по внедрению новой услуги
ООО «Спортмастер»

В рублях			
Показатель	Цена услуги	Планируемый объем в месяц	Итого в год
Мелкий ремонт спортивной техники	300	$8 \cdot 30 \cdot 300$	864 000
Затраты на оплату сотруднику	150	$8 \cdot 30 \cdot 150$	432 000
Отчисления от ФОТ сотрудника, %	30	$36\ 000 \cdot 30\%$	129 600

Согласно расчетам из таблицы 3.5, видно, что данная услуга принесет дополнительный денежный доход в размере 432 тыс. руб. в год. Оплата сотруднику за мелкий ремонт будет произведена в период выплаты зарплаты, а организация ООО «Спортмастер» получит конкурентное преимущество, так как главные конкуренты такую услугу не предоставляют. ООО «Спортмастер» следует постоянно проводить мониторинг конкурентов и разрабатывать конкурентную стратегию, которая повысит конкурентное преимущество.

3.2 Экономический эффект от внедрения рекомендаций

В таблице 3.5 рассчитаем возможный доход ООО «Спортмастер» за счет внедрения мероприятия по обновлению ассортимента.

Таблица 3.5 – Расчет эффективности обновления ассортимента

ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Показатель	Расчет показателей	Значения
Планируемый прирост выручки за счет внедрения мероприятия по обновлению ассортимента	4389,24	4389,24
Планируемая величина затрат на внедрение предложенного мероприятия	1080+396+831,6+307,2+216+151,2	2982,0
Прирост валовой прибыли за счет внедрения мероприятия по обновлению ассортимента	4389,24 – 2982,0	1407,24
Планируемая рентабельность внедрения мероприятия по обновлению ассортимента, %	$1407,24 / 4389,24 \cdot 100 \%$	32,06

Таким образом, в результате внедрения предложенного мероприятия по введению нового ассортимента рыболовных товаров в ООО «Спортмастер» выручка от продаж увеличится на 4389,24 тыс. руб., расходы на реализацию возрастут на 2982 тыс. руб., рост валовой прибыли составит 1407,24 тысяч рублей.

Изменение основных показателей до и после внедрения предложенного мероприятия представлено на рисунке 3.1.

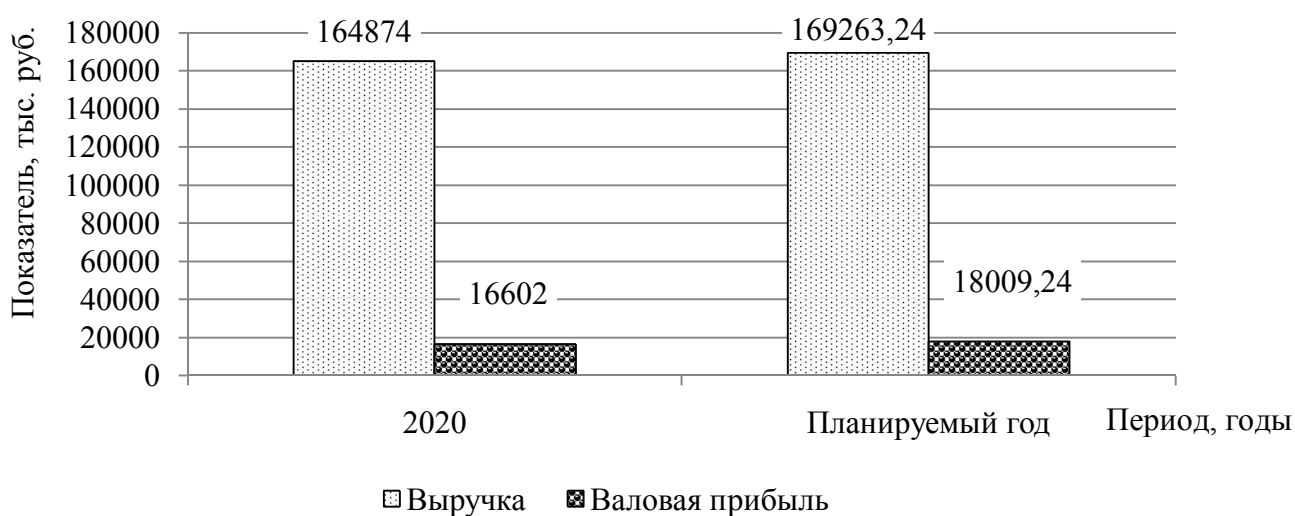


Рисунок 3.1 – Изменение основных показателей после мероприятия по обновлению ассортимента ООО «Спортмастер»

Таким образом, можно увеличить выручку и привлечь новых клиентов, которые найдут цену ООО «Спортмастер» более привлекательной. Это может привести к увеличению клиентской базы, снижению затрат на хранение менее популярных спортивных товаров и повышению прибыльности.

В текущих условиях коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» должно принять стратегию, которая следует за спросом, учитывая колебания спроса, а также предпочтение ассортимента и цены. Поэтому рост прогнозного показателя подтверждает необходимость обновления спектра событий. В таблице 3.6 рассчитаем возможный доход ООО «Спортмастер» за счет внедрения новых услуг (мелкий ремонт).

Таблица 3.6 – Расчет эффективности введения услуг «мелкий ремонт»

В тысячах рублей		
Показатель	Расчет показателей	Значения
Планируемый прирост выручки за счет внедрения мероприятия по обновлению ассортимента услуг	864,0	864,0
Планируемая величина затрат	432,0	432,0
Прирост валовой прибыли за счет внедрения мероприятия по обновлению ассортимента	864,0 – 432,0	432,0
Планируемая рентабельность внедрения мероприятия по введению новой услуги, %	$432,0 / 864,0 \cdot 100 \%$	50,0

Изменение показателей при внедрении услуг показано на рисунке 3.2.

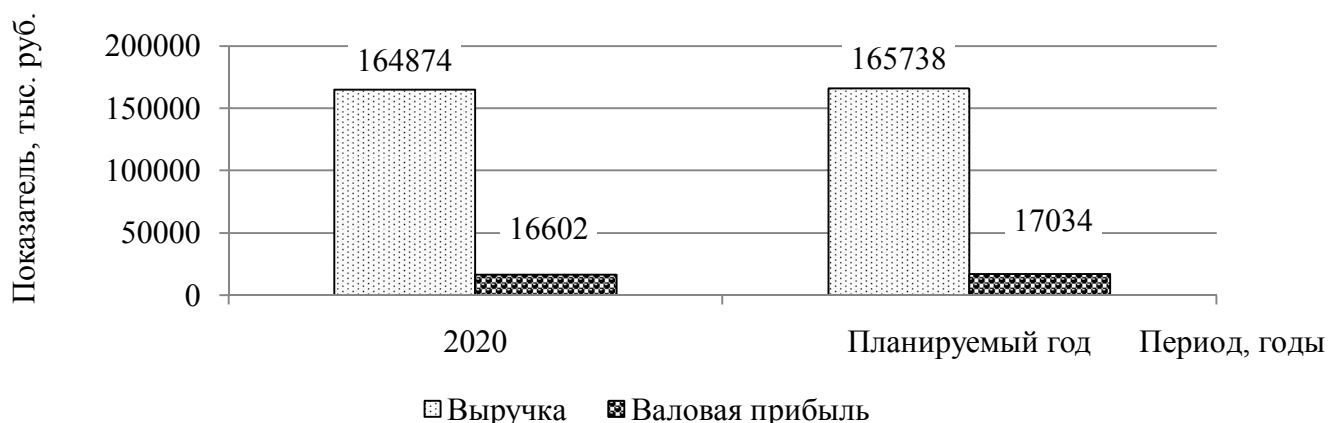


Рисунок 3.2 – Изменение показателей при введении услуг «мелкий ремонт»
 Таким образом, внедрение предложенного мероприятия при введении услуг

«мелкий ремонт» в ООО «Спортмастер», выручка от продаж увеличится на 864 тыс. руб., расходы возрастут на 432 тыс. руб., валовая прибыль на 50% (432 тысяч рублей), что положительно скажется на конкурентоспособности.

Определим, как изменятся прогнозные показатели при внедрении предложенных рекомендаций. Для этого в таблице 3.7 составим прогнозный отчет о финансовых результатах. Планируется, что при реализации мероприятия по обновлению ассортимента ООО «Спортмастер» среднегодовая выручка может увеличиться на 4389,24 тысяч рублей.

При введении услуг «мелкий ремонт» в ООО «Спортмастер», выручка от продаж увеличится на 864 тыс. руб., расходы возрастут на 432 тыс. руб.,

С учетом уровня себестоимости в объеме продаж за 2020 год, определим прогнозную годовую себестоимость.

Таблица 3.7– Прогнозный отчет о финансовых результатах

ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Показатель	2020	2021 (прогноз)	Изменение
Выручка от реализации	164 874	170 127	+5 253
Себестоимость продаж	148 272	151 254	+2982
Валовая прибыль	16 602	18 873	+2 271
Коммерческие расходы	–	–	–
Прибыль от продаж	16 602	18 873	+2 271
Прочие доходы	2025	2 889	+864
Прочие расходы	12 037	12 469	+432
Прибыль до налогообложения	6590	9 293	2 703
Текущий налог на прибыль	989	1 389	+400
Чистая прибыль	5602	7 904	+2 302

Рост прогнозной выручки на 5 253 тыс. руб. произошел за счет введения нового ассортимента (товары для рыбалки). Себестоимость, согласно данным таблицы 3.4, увеличится на 2982 тыс. руб. Эти изменения увеличивают валовую прибыль на 2 271 тыс. руб., что показано на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Прогнозные финансовые результаты ООО «Спортмастер»

Рост прочих доходов произошел за счет услуг «мелкого ремонта» на 864 тыс. руб. Предложенные рекомендации оказали положительную тенденцию на чистую прибыль, которая увеличилась на 2 302 тыс. руб. и составила 7 904 тыс. руб.

В таблице 3.8 представим прогнозную количественную оценку каждого фактора для предприятия.

Таблица 3.8 – Оценка конкурентов ООО «Спортмастер» (прогноз)

Критерии \ Конкуренты	«Спортивный Дом»	«Спортмастер»	«Энергия спорта»	«Пилигрим»
Цена	4	5	5	3
Качество	5	4	5	5
Ассортимент	5	5	4	5
Услуги доставки	5	5	4	3
Гарантия	5	5	3	5
Срочность поставки при онлайн-заказе	4	4	3	2
ИТОГО	28	28	24	23

На основании полученных оценок можно сделать вывод о том, что ООО «Спортмастер» по такой позиции как ассортимент товаров и услуг, становится равным основному конкуренту «Спортивный Дом». Количественная оценка факторов увеличивается и становится равна 28 ед. Следовательно, конкурентные преимущества ООО «Спортмастер» увеличиваются.

Организация уступала главному конкуренту 25 баллов. В отношении цены товара, системы сбыта и уровня издержек ООО «Спортмастер» уступает конкурентам. Прежде всего, этому способствовал:

- рост валютного курса, из-за которого ООО отказалось от части товаров;
- спад покупательной способности населения, из-за которого установился явный спрос на товары низкой ценовой группы;
- недостаточный ассортимент товаров и услуг.

Прогнозный профиль конкурентных преимуществ (внешней среды) ООО «Спортмастер» (X) с главным конкурентом «Спортивный Дом» (O) проведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Профиль конкурентного преимущества (внешней среды)

Характеристики	Значимость, %	Хуже / Лучше					Итоговая оценка	Мероприятия
		Конкурента						
		-2	-1	0	1	2		
Качество	15			O	X		+15	
Технические параметры	10		O	X			0	
Скорость выполнения заказа	10			X	O		0	
Цена товара	20		X		O		-20	Первая степень приоритетности
Высокая квалификация персонала	10				O	X	+20	
Оказание дополнительных услуг	10				O	X	+20	
Недостаток видов услуг	15				O	X	+10	
Недостаточный ассортимент товаров	10			O		X	+20	
Итого	100			O = 40		X = 60		

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ показал, что у ООО «Спортмастер» балльный показатель конкурентного преимущества выше «Спортивный Дом» на 20 баллов. «Спортивный Дом» не оказывает услуги по

«мелкому ремонту» и цены на ассортиментную группы «Товары для рыбалки» у него выше, чем у ООО «Спортмастер». Детальная проработка слабых сторон повысило потенциал ООО «Спортмастер» в конкурентной борьбе.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Спортмастер» улучшило такие показатели, как широта ассортимента товаров и услуг, ценовая стратегия, что положительно сказалось на факторах, представленных на прогнозном многоугольнике конкурентоспособности, рисунок 3.4.

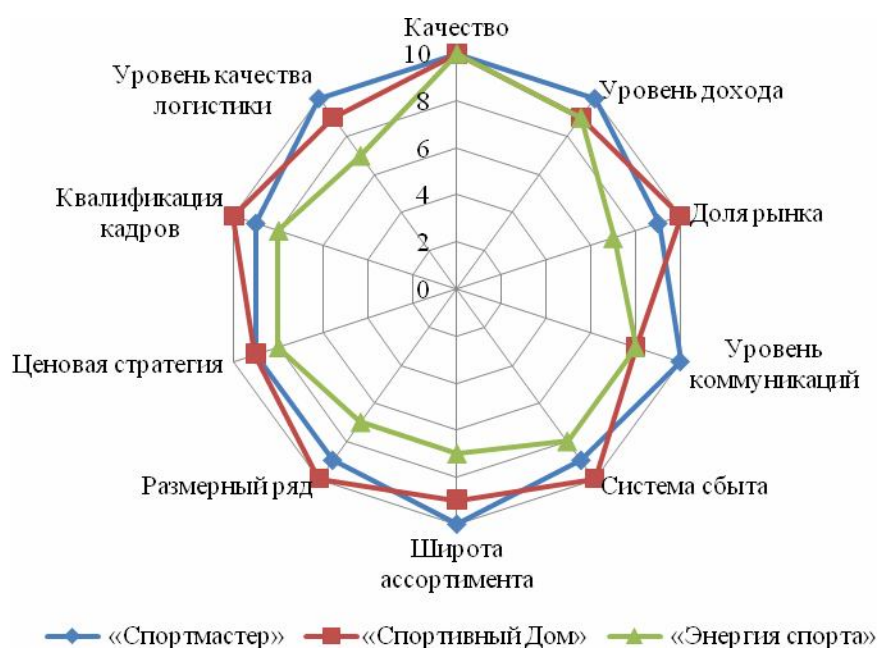


Рисунок 3.4 – Прогнозный многоугольник конкурентоспособности ООО «Спортмастер»

В ходе исследования предложены к внедрению и использованию способы повышения конкурентоспособности, которые способствует созданию основы для конкурентного преимущества. Так как большой ассортимент товаров (услуг) и доступная цена, влияют на спрос потенциального покупателя, который хотел бы купить разный товар (спортивный инвентарь, рыболовное снаряжение и т.д.) в одном магазине.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом по проведенному анализу можно сделать следующие выводы:

Выручка в 2018 г. составляла 156 500 тыс. руб., в 2019 г. 157 100 тыс. руб., а в 2020 г. замечен рост до 164 874 тыс. руб., что в абсолютном значении составило 7774 тыс. руб. (или 104,95 %). Увеличение оборота продаж обусловлено изменениями в ассортиментной политике (увеличение ассортимента сезонных курток, велосипедов, спортивного инвентаря), а также частыми рекламными продажами спортивных товаров. Вместе с ростом выручки повышается и стоимость проданных товаров с 139 633 тыс. руб. в 2018 г. до 137 262 тыс. руб. и 148 272 тыс. руб. в 2019 и 2020 годах соответственно.

Положительно оценивается не превышение темпов роста себестоимости (98,3 %) над темпами роста выручки (100,38 %), но за 2020 год превышение темпов роста себестоимости (8,02 %) над темпами роста выручки (4,95 %) снизило величину валовой прибыли.

Валовая прибыль за 2019 год возросла на 2971 тыс. руб. (17,61 п.п.), а за 2020 год снизилась на 3236 тыс. руб. или на 16,31 п.п., что связано с ростом расходов на закупку спортивных товаров для последующей реализации.

Коэффициенты ликвидности не соответствуют рекомендуемым значениям. Негативно оценивается рост расходов предприятия, которые снижают получаемой прибыли. Это подтверждает неэффективную систему управления доходами и конкурентоспособностью ООО «Спортмастер».

Снижение коэффициента рентабельности оборота за анализируемый период с 10,8% до 10,1% свидетельствует о повышении спроса на спортивные товары и о росте издержек на их хранение и реализацию. Общая рентабельность снизилась с 4,64% до 4,0%, а чистая рентабельность с 3,95% до 3,4%.

У компании не хватает собственных средств на все 2 года. С каждым годом их не хватает все больше и больше. Это означает, что компании необходимо занять деньги. Отсутствие собственных средств обычно является результатом

неадекватного или неправильного, неразумного использования запланированной прибыли. Ближайшие конкуренты компании ООО «Спортмастер» по Златоустовскому рынку «Спортивные товары»:

- «Спортивный Дом»;
- «Энергия спорта»;
- «Пилигрим».

Организация уступала конкурентам 25 баллов. В отношении цены товара, системы сбыта и уровня издержек ООО «Спортмастер» уступает конкурентам. Прежде всего, этому способствовал валютный курс, из-за которого ООО отказалось от части товаров, спад покупательной способности населения, из-за которого явный спор на товары низкой ценовой группы и низкий уровень мотивации персонала.

В качестве дополнительного ассортимента предлагается закупка у завода YIWU OSPREY FISHING CO., LTD, Китай, дилером которого является фирма «Рыбалов Спортсмен» (г. Челябинск ул. Артиллерийская 71) и последующая их реализация в ООО «Спортмастер», что даст возможность увеличить выручку на 5253 тыс. руб.

В качестве новой востребованной услуги, предлагается ремонт спортивного инвентаря, который либо куплен в другом магазине, либо по которому вышел гарантийный срок. Средняя стоимость услуги мелкого ремонта (замена колеса, регулировка скоростей на велосипеде, замена камеры колеса и т.д.) 300 руб., предлагаем ввести данную услугу в ООО «Спортмастер». Планируемое количество ремонтных работ в день 5-10 ед. (в среднем 8 ед), для этого будет привлекаться продавец отдела велосипедов и самокатов.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Спортмастер» улучшило такие показатели, как широта ассортимента товаров и услуг, ценовая стратегия, что положительно сказалось на факторах, представленных на прогнозном многоугольнике конкурентоспособности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 –Российская газета – Федеральный выпуск № 144 (8198).
- 2 Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 09.11.2020) [Электрон. ресурс] // КонсультантПлюс - URL: <http://www.consultant.ru/>.
- 3 О защите конкуренции: федеральный закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ (с изменениями на 8 декабря 2020 года) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс», 2021.
- 4 Афанасьева, О.Г. Повышение конкурентоспособности – важнейший фактор обеспечения устойчивого развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях: Монография / О.Г. Афанасьев. – Москва: ИНФРА. –2017 – 118 с.
- 5 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2017. – 224 с.
- 6 Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пособие. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2018. – 256 с.
- 7 Акофф, И. Стратегическое управление: учебник. / И.Акофф. – М.: Экономика, 2019. – 311 с.
- 8 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. - М.: М.: Гардарики, 2019. – 207 с.
- 9 Жгунова, П.А. Повышение конкурентоспособности компаний на основе логистического подхода / П.А. Жгунова // Рязанский государственный радиотехнический университет. – 2019. – С. 152-154.
- 10 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. – 375 с.

11 Иванова, Л.А. Маркетинговые исследования: практика проведения анализа конкурентоспособности организации / Л.А. Иванова // Современное общество и власть. – 2018. – №7. – С. 67-69.

12 Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. – 386 с.

13 Каткова, Т.В. Конкурентоспособность, как фактор взаимодействия предприятия с внешней средой / Т.В. Каткова // Актуальные вопросы управления, экономики и права. – Новосибирск. – 2018 – С. 55–59.

14 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2016. – 387 с.

15 Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: учебник для вузов. / И.Б. Гурков. – Москва, ЗАО «Бизнес-школа», 2017. – 214 с.

16 Гусев, Ю.В, Стратегия развития предприятий: учебное пособие. / Ю.В. Гусев. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2016. – 254 с.

17 Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учебник для вузов. / П.В.Забелин, Н.К.Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2017. – 195 с.

18 Кулешова А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 256 с.

19 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник для вузов. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ Е.М. Гриженко., 2017. – 376 с.

20 Кутейников, А. А.Повышение конкурентоспособности предприятия: курс лекций. / А.А. Кутейников // «Экономист» – 2016, № 8. – 50 с.

21 Конкуренция и конкурентная политика: на стыке будущего и прошлого / А.Е. Шаститко, А.А. Курдин, О.А. Маркова и др. ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2019. – 69 с. : граф. – (Научные доклады: экономика).

- Режим доступа: по подписке. –
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563579> (дата обращения: 20.03.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7749-1433-3. – Текст : электронный.
- 22 Кузнецов, А. Организация планирования на предприятии / А. Кузнецов, С. Суров // «Рынок ценных бумаг», – 2017, – № 9. – 6 с.
- 23 Кохно, Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 2. С. 102-104.
- 24 Кирцнер, И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер ; пер. с англ. А.В. Куряева, Д.А. Бабушкина. – 2-е изд., эл. – Москва, Челябинск : Социум, 2020. – 286 с. – (Австрийская школа, выпуск 23). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600763> (дата обращения: 18.03.2021). – Библиогр.: с. 270-276. – ISBN 978-5-91603-651-0. – Текст : электронный.
- 25 Литвак, Б. Г. Экономика АПК: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.
- 26 Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.— Электрон. текстовые данные. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79818.html>.— ЭБС «IPRbooks»
- 27 Мардас, А. Н. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 176 с.
- 28 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2016. – 194 с.
- 29 Маслов, Д.В. Малый бизнес: стратегии совершенствования на основе управления качеством: / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин. – 2-е изд., эл. – Москва : ДМК Пресс, 2018. – 193 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601307> (дата обращения:

17.03.2021). – ISBN 978-5-93700-048-4. – Текст : электронный.

30 Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 160 с.

31 Марр, Б. Ключевые показатели эффективности: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер : [16+] / Б. Марр ; пер. А.В. Шаврин. – 5-е изд. (эл.). – Москва : Лаборатория знаний, 2021. – 343 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601967> (дата обращения: 10.03.2021). – ISBN 978-5-93208-523-3. – Текст : электронный.

32 Олькова, М. А. Конкурентоспособность как объект управления / М.А. Олькова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – №8. – С. 57-59.

33 Отварухина, Н. С. Управление конкурентоспособностью / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.

34 Павленко Н.С. Показатели конкурентоспособности / Н.С. Павленко, О.А. Рущицкая // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 58.

35 Павлов, А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI: / А.Н. Павлов. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 267 с. – Режимдоступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572934> (дата обращения: 13.03.2021). – ISBN 978-5-00101-845-2. – Текст : электронный.

36 Портер, М. Конкуренция: Учебник М.: Издательский дом «Вильямс», 2019. – 608 с.

37 Рудаков, М.Н. Стратегический менеджмент / М.Н. Рудаков. // «ЭКО», 2016. №11. – 37 с.

38 Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е. В. Рудой. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 19 (153). – С. 152-154. – URL: <https://moluch.ru/archive/153/43305/> (дата обращения: 27.02.2021).

39 Сидова, С.А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / С.А. Сидова // ХГУ имени ак.Б.Гафурова. – 2019. –

С. 163-167.

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

41 Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для СПО / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. – 158 с.

42 Скобкин, С. С. Менеджмент : учебник для вузов / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 442 с.

43 Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для СПО / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 333 с.

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

45 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2019. – 320 с.

46 Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Электронный ресурс]: учебное пособие / Философова Т.Г., Быков В.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 295 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83020.html>.— ЭБС «IPRbooks»: дата обращения: 07.03.2021).

47 Хайруллина, Д.И. Методические аспекты анализа конкурентоспособности предприятий АПК / Д.И. Хайрулина // Вектор науки ТГУ. № 2 (24). – 2015. – С. 359 – 363.

48 Чичиренко, М.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М.А. Чичиренко // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 59.

49 Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие. М.: Гном-Пресс, 2017. – 372 с.

50 Яконицева, М.В. Маркетинговые средства анализа и оценки факторов конкурентоспособности предприятий / М.В. Яконицева // Методология и практика бухгалтерского учета. – 2016. – №8. – С. 64-67

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Спортмастер»

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2019г.	На 31 декабря 2020г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1110	Нематериальные активы	505	670	634
1130	Основные средства	4489	4518	3993
1150	Финансовые вложения	1459	1673	1853
1100	Итого по разделу I	6453	6861	6480
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1210	Запасы	1715	1769	2841
1230	Дебиторская задолженность	2890	3250	2053
1240	Финансовые вложения	801	239	401
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	841	1709	1815
1200	Итого по разделу II	6247	6967	7110
	БАЛАНС	12700	13828	13590

Пассив баланса

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2019г.	На 31 декабря 2020г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
1310	Уставный капитал	100	100	100
1350	Добавочный капитал (без переоценки)	2000	2000	2500
1360	Резервный капитал	3516	2944	2125
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4214	4805	5004
1370	Итого по разделу III	9830	9849	9729
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
1410	Заемные средства	-	-	-
1400	Итого по разделу IV	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
1510	Заемные средства	-	-	-
1520	Кредиторская задолженность	2310	3403	3356
1550	Прочие обязательства	560	576	505
1500	Итого по разделу V	2870	3979	3861
1700	БАЛАНС	12700	13828	13590

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Спортмастер»

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019г.	На 31 декабря 2020 г.
Выручка	156500	157100	164874
Себестоимость продаж	139633	137262	148272
Валовая прибыль(убыток)	16867	19838	16602
Коммерческие расходы	(-)	(-)	(-)
Управленческие расходы	(-)	(-)	(-)
Прибыль(убыток) от продаж	16867	19838	16602
Доходы от участия в других организациях	-	-	-
Проценты к получению	-	-	-
Проценты к уплате	-	-	-
Прочие доходы	1625	2215	2025
Прочие расходы	11225	12047	12037
Прибыль(убыток) до налогообложения	7267	10006	6590
Текущий налог на прибыль	1090	1501	989
Изменения отложенных налоговых обязательств	-	-	-
Прочее	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	6177	8505	5602